



# 智

## O que é estratégia?

Tecsystem  
Gestão Empresarial

Condensação: Antônio Lourenço

### Michael 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** - outrora o coração 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 do 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 vertentes da competição mutuamente destrutiva.

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.

## 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.

A **eficácia operacional 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*.

As diferenças na eficácia operacional das empresas são profundas. 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.

As diferenças na eficácia operacional foram a essência do desafio japonês às empresas ocidentais nos anos 80. Os japoneses estavam tão à frente dos rivais na eficácia operacional que eram capazes de oferecer, ao mesmo tempo, menores custos e maior qualidade.

Pelo menos durante a última década, os gerentes estiveram preocupados com a melhoria da eficácia operacional. Através de programas já citados anteriormente, lograram alterar a forma como desempenhavam as atividades, de modo a eliminar as ineficiências, aumentar a satisfação dos clientes e atingir as *melhores práticas*.

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 eficiência operacional, acelerada pelo apoio das consultorias.

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 imitam uns aos outros nas melhorias de qualidade, nas reduções dos ciclos 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.

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 inadvertidamente, 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 dos negócios.

### **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.

A **Southwest Airlines Company (SAC)**, 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 **SAC** evita grandes aeroportos e não voa grandes distâncias. Seus clientes abrangem usuários empresariais, famílias e estudantes (ver texto "Feita para Voar"). 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 SAC atende a usuários sensíveis ao preço e à conveniência", por exemplo. Mas a **essência da estratégia está nas atividades** a opção de desempenhar 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.

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 este conceito de marketing num posicionamento estratégico é um conjunto de atividades sob medida que o tornam operacional. Como a **SAC**, a Ikea optou por desempenhar suas atividades de forma diferente dos concorrentes.

### **Encontrando novas posições: A vantagem empreendedora**

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.

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.

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.

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.

Imagine a típica loja de móveis. A sala de exposições exhibe amostras das mercadorias. Uma área talvez contenha vinte e cinco sofás, outra exibirá cinco mesas de jantar. Mas esses itens representam apenas uma fração das escolhas disponíveis para os clientes. 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 o seu posicionamento. Em lojas gigantescas, exibe 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.

Embora boa parte deste 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 babás), que, como trabalham para viver, necessitam fazer suas compras em horas pouco usuais.

### As Origens das Posições Estratégicas

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

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 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 a totalidade das necessidades de móveis domésticos dos clientes-alvo, e não apenas a um subconjunto dessas necessidades.

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 refletirão 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.

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.

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 os preços excessivos) de concorrentes com objetivos mais amplos, ou que recebem serviços deficientes (e, como resultado, pagam preços inferiores).

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.

### 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.

O referencial das estratégias genéricas introduziu a necessidade de opção, de modo a evitar o emaranhado que, na época, descrevi como as contradições intrínsecas das diferentes estratégias. As opções excludentes entre as atividades de posições incompatíveis explicam essas contradições.

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 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** (*trade-offs*)

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 p/ competir com desempenho superior. Outro tipo muito mais comum de imitação é a **vacilação**. Uma empresa vacilante procura imitar os benefícios de uma posição bem-sucedida, ao mesmo tempo em que mantém sua posição existente. Ela enxerta novas características, serviços ou tecnologias nas suas atividades.

Mas para que determinada posição estratégica seja sustentável, é necessário que exerçam as opções excludentes em relação às demais posições. As opções excludentes resultam da incompatibilidade entre as atividades. Em termos simples, significa que **mais 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.

As opções excludentes são o efeito de três causas. A **primeira** é representada pelas inconsistências relacionadas à imagem e à reputação. A empresa conhecida pelo fornecimento de um tipo de valor corre o risco de comprometer sua credibilidade, confundir os clientes ou até mesmo acabar com sua reputação se proporcionar outro tipo de valor ou tentar fornecer, ao mesmo tempo, dois valores incompatíveis. 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 posições (com atividades customizadas) exigem diferentes configurações de produtos, diferentes equipamentos, diferentes comportamentos dos empregados, 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.

**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<sup>2</sup> os clientes, correm o risco de disseminar confusão nas **linhas de frente**, pois os funcionários tentarão tomar decisões operacionais rotineiras sem um referencial inquestionável.

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

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 diferenciação só é possível quando a empresa começa muito aquém do limite da produtividade ou quando este limite se estende. 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.

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 necessidade de escolher e, assim, a

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.

Após uma década de aproveitamento das vantagens da produtividade, a Honda Motor Company e a Toyota Motor Corporation se depararam com a **fronteira**. Em 1995, enfrentando a crescente resistência dos consumidores ao aumento do preço dos automóveis, a Honda achou que a única maneira de produzir um carro menos dispendioso seria abandonar certas características. Nos EUA 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 para-choques não pintados e assentos menos dispendiosos. No caso da Toyota, os clientes se rebelaram e a empresa logo abandonou o novo modelo.

### **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.

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 **SAC** 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 sujeito 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 de

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 processamentos 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 dos 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 posições excludentes.

Embora não se eliminem, são três os tipos de compatibilidade. As de primeiro nível são *simples consistências* entre cada atividade (função) e a estratégia geral.

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 unidade de visão e da obstinação em toda a empresa (ver "Jack e as Pessoas").

As compatibilidades de segundo nível ocorrem quando as *atividades são reforçadoras*. A Bic Corporation é um bom exemplo. Ela vende uma linha restrita de canetas padronizadas e de baixo preço para quase todos os principais mercados (varejista, comercial, promocional e de doações), por meio de quase todos os canais disponíveis. Como toda empresa que adota o posicionamento baseado em variedade e, por isso, atende 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 em televisão). Ela colhe os benefícios da consistência em quase todas as suas atividades, inclusive no desenvolvimento de produtos que enfatizam a facilidade de fabricação, nas fábricas configuradas para o baixo custo, nas compras agressivas para minimizar os custos de matéria-prima e na fabricação própria de componentes, devido à conveniência econômica.

As compatibilidades de terceiro nível vão

**“... o todo é mais importante do que qualquer parte individual.”**

além do reforço mútuo das atividades para atingir o que chamo de *otimização de esforço*. A Gap, varejista de roupas informais, considera a disponibilidade dos produtos nas lojas um elemento estratégico essencial e tem condições de assegurá-la constantemente seja por meio da manutenção dos estoques nas lojas, seja mediante a reposição contínua a partir de depósitos. Enquanto o giro dos estoques de varejistas comparáveis é de 3 a 4 vezes por ano, a rotatividade dos da Gap é de 7,5 vezes por ano.

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 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 a sua sustentabilidade. Para o rival, é mais difícil imitar um grupo de atividades inter-relacionadas 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 baseadas em sistemas de atividades são

muito mais sustentáveis do que as apoiadas em atividades industriais (ver quadro 2.1).

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

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

### 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 alcance das melhores práticas.
- .Terceirização e parcerias agressivas para ganhar eficiência.
- . As vantagens se fundamentam em alguns fatores-chave de sucesso, nos recursos básicos e competências essenciais.
- . Respostas flexíveis e rápidas a todas as mudanças competitivas e de mercado.

#### A Vantagem Competitiva Sustentável

- .Posição competitiva única para a empresa
- .Atividade 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 deriva do sistema de atividades, e não das partes.
- . A eficácia operacional é um pressuposto

as demais. A superioridade na estratégia e na execução apenas acentua as vantagens e eleva os obstáculos para os imitadores.

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 compatibilidades e contribui para a 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, moldadas com exatidão à estratégia. A continuidade também reforça a identidade da empresa.

No sentido contrário, **mudanças frequentes 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 esta 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 frequência, permitem a decadência e a derrocada da 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. Uma estratégia sensata é destruída 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.

### Reconectando-se com a estratégia

A maioria das empresas deve o êxito inicial a uma posição estratégica única, envolvendo nítidas opções excludentes. Através de uma sucessão de mudanças incrementais que, isoladas, pareciam sensatas na época, muitas empresas estabelecidas comprometeram sua trajetória através da homogeneidade com os 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.

Algumas abordagens talvez 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 serviços ou produtos 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 valor mais diferenciadas e mais eficazes?

Em torno dessa base de singularidade, constata-se uma crosta de elementos incrementais que se acumulou ao longo do tempo. 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 a 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 as vezes conduz a um comprometimento com a renovação da estratégia e constitui-se em poderoso desafio para a recuperação da posição de destaque. O desafio talvez seja instigante e incuta a confiança para o exercício das opções excludentes necessárias.

A busca da eficácia operacional é sedutora por se tratar de algo concreto e sujeito à ação imediata. Os programas de eficácia operacional

acarretam progressos reconfortantes, embora a rentabilidade superior permaneça fugaz. 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.

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.

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 empresas imitam umas as outras, num tipo de comportamento de rebanho, cada uma assumindo que as rivais sabem algo que não é do seu conhecimento.

## **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.

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 confusões e destroem 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 frequência, os rivais continuam a imitar 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. Quais as abordagens em relação ao crescimento preservam e revigoram a estratégia? 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. 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 globalização geralmente favorece o crescimento consistente com a estratégia, ao abrir maiores mercados para uma estratégia de foco. 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 às estratégias através da criação de unidades isoladas, cada uma com as marcas e atividades sob medida.

## **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 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

**Uma das funções do líder é dar lições de estratégia às demais pessoas da empresa - e dizer NÃO**

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 perspectivas 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. 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 fornecer determinadas características ou serviços.

A melhoria da eficácia operacional é um componente imprescindível da gestão, mas não é estratégia. Confundindo eficácia operacional com 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 tão pouco inevitável.

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

A eficácia operacional envolve a melhoria contínua onde quer que inexistam opções excludentes. Sob esse aspecto, o fracasso redundava em vulnerabilidades, mesmo para empresas com uma boa estratégia. A eficácia operacional é o lugar mais adequado para a mudança constante, para a flexibilidade e para o esforço implacável em busca das melhores práticas. Em contraste, a estratégia é o melhor foro para a definição da posição exclusiva, para o exercício de nítidas opções excludentes e para o ajuste da compatibilidade. A estratégia demanda disciplina e continuidade; seus inimigos são a dispersão e 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 os sertecnologias.viços 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 imitam

todos os atributos, oferecem todos os novos serviços e exploram todas as tecnologias.

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. 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 voltada a negócios, concentrada nos setores principais e emergentes, tende a apresentar esses casos especiais como prova de que ingressamos em uma nova era de competição, em que as velhas regras perderam a validade. Na realidade, a verdade é exatamente o contrário.

### Notas da Tecsystem

1 - Michael Porter é professor de administração da Harvard Business School e é uma das maiores autoridades em estratégia competitiva do mundo. É consultor de várias empresas e ministra palestras para executivos e governantes diversos. É autor de 14 livros.

2 - "Na época de Henry, a Ford era dona da posição de liderança na mente das pessoas. Depois, por não conseguir "cobrir" a mudança de cor e estilo, perdeu o posto para a Chevrolet. Durante seis décadas seguidas, dos anos 30 aos anos 80, a Chevrolet foi a empresa que mais vendeu automóveis nos EUA. Depois, num surto de modelos e uma confusa coleção de estilos, a Chevrolet perdeu seu FOCO e a liderança para a Ford. Houve uma época em que a Chevrolet tinha 51 modelos diferentes de carro e 12 marcas - ela também comercializava 288 modelos de caminhão com 12 marcas. A falha na estratégia da Chevrolet, a insensatez dos líderes, **é querer ser tudo para todas as pessoas**". (Ries, Al: Foco: uma questão de vida ou morte para sua empresa - Makron Books, 1996 - São Paulo - SP - pag. 112)