

LEITURA 1.3

O QUE É ESTRATÉGIA³

por Michael E. Porter

I. EFICÁCIA OPERACIONAL NÃO É ESTRATÉGIA

Por quase duas décadas, os gerentes vêm aprendendo a jogar com novas regras. As companhias devem ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado. Devem medir seu desempenho constantemente para atingir a melhor prática. Devem terceirizar agressivamente para ganhar eficiência. E devem nu-

trir algumas poucas competências básicas na corrida para se manter à frente dos rivais.

Posicionamento – que já foi o núcleo da estratégia – é rejeitado como sendo muito estático para os dinâmicos mercados atuais e as tecnologias mutantes. Segundo o novo dogma, os rivais podem copiar rapidamente qualquer posição de mercado e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, temporária.

Mas essas crenças são perigosas meias verdades e estão conduzindo mais e mais companhias para o caminho da competição mutuamente destrutiva. É verdade que algumas barreiras à concorrência estão caindo à medida que

³ Extraído de "What Is Strategy?", Michael E. Porter, *Harvard Business Review*, (November-December 1996)

regulamentações são atenuadas e mercados se tornam globais. É verdade que as companhias investiram apropriadamente em energia para se tornar mais enxutas e mais rápidas. Em muitos segmentos, porém, o que alguns chamam de *hipercompetição* é um autoflagelo, não o resultado inevitável de uma mudança de paradigma de competição.

A raiz do problema é a falha em distinguir entre eficácia operacional e estratégia. A busca por produtividade, qualidade e velocidade gerou um grande número de ferramentas e técnicas gerenciais importantes: gerenciamento com qualidade total, avaliação de desempenho, competição baseada em tempo, terceirização, parcerias, reengenharia, mudança gerencial. Embora as melhorias operacionais resultantes tenham sido sempre drásticas, muitas empresas ficaram frustradas com sua incapacidade de traduzir esses ganhos em lucratividade sustentada. E, de grão em grão, quase imperceptivelmente, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia. À medida que os gerentes pressionam para melhorar em todas as frentes, eles se afastam cada vez mais de posições competitivas viáveis.

EFICÁCIA OPERACIONAL:

NECESSÁRIA, MAS NÃO SUFICIENTE

Eficácia operacional e estratégia são ambas essenciais para um desempenho superior, o que, acima de tudo, é a meta primária de qualquer empresa. Mas elas trabalham de forma muito diferente.

Uma companhia só pode ter um desempenho melhor que suas rivais se puder estabelecer uma diferença que possa preservar. Ela deve entregar maior valor aos clientes ou criar valor comparável a um custo mais baixo, ou as duas coisas. A aritmética de lucratividade superior vem em seguida: entregar maior valor permite que uma companhia cobre preços unitários médios mais altos; maior eficiência resulta em custos unitários médios mais baixos.

Finalmente, todas as diferenças entre companhias em relação a custo ou preço derivam das centenas de atividades exigidas para criar, produzir, vender e entregar seus produtos ou serviços, como visita a clientes, montagem do produto final e treinamento de funcionários. O custo é gerado pelo desempenho das atividades, e a vantagem de custo resulta do desempenho de determinadas atividades de forma mais eficiente do que os concorrentes. De maneira similar, a diferenciação surge da escolha de atividades e de como elas são desempenhadas. Atividades, então, são as unidades básicas da vantagem competitiva. Vantagem ou desvantagem geral resultam de todas as atividades de uma empresa, não de algumas.

Eficácia operacional (EO) significa desempenhar atividades similares *melhor* do que os rivais. Eficácia operacional *inclui*, mas não se limita à, eficiência. Refere-se a qualquer número de práticas que permitam a uma empresa utilizar melhor seus recursos – por exemplo, redu-

zindo os defeitos em produtos ou desenvolvendo melhores produtos mais rapidamente. Em contraste, posicionamento estratégico significa desempenhar atividades *diferentes* dos rivais ou desempenhar atividades similares de *maneira diferente*.

As diferenças em eficácia operacional entre as empresas são muitas. Algumas empresas conseguem extrair mais de seus recursos do que outras porque eliminam esforço desperdiçado, empregam tecnologia mais avançada, motivam melhor seus funcionários ou têm mais habilidade no gerenciamento de determinadas atividades ou conjuntos de atividades. Tais diferenças em eficácia operacional são uma fonte importante de diferenças na lucratividade entre concorrentes porque afetam diretamente as posições de custo relativo e os níveis de diferenciação...

Imagine por um momento uma *fronteira de produtividade* que constitua a soma de todas as melhores práticas existentes em uma determinada época. Pense nisso como o valor máximo que uma empresa que produz um determinado produto ou serviço pode criar a um determinado custo, usando as melhores tecnologias, habilidades, técnicas gerenciais e matérias-primas disponíveis. A fronteira de produtividade pode ser aplicada a atividades individuais, a grupos de atividades associadas, como processamento de pedidos e produção, e a todas as atividades da empresa. Quando uma empresa melhora sua eficácia operacional, ela se move em direção à fronteira. Fazer isso pode exigir investimento de capital, pessoal diferente ou simplesmente novas formas de gerenciar.

A fronteira de produtividade muda constantemente à medida que novas tecnologias e métodos gerenciais são desenvolvidos e à medida que novas informações se tornam disponíveis...

A concorrência em EO muda visivelmente a fronteira de produtividade, efetivamente elevando o nível para todos. Mas, embora tal concorrência produza melhoria absoluta na eficácia operacional, ela não gera melhoria relativa para ninguém. Considere o setor de impressão comercial nos EUA, avaliado em mais de US\$ 5 bilhões. Os principais participantes – R.R. Donnelley & Sons Company, Quebecor, World Color Press e Big Flower Press – estão concorrendo diretamente, atendendo todos os tipos de cliente, oferecendo o mesmo leque de tecnologias de impressão (gravura e *offset* via web), investindo pesadamente nos mesmos novos equipamentos, rodando suas prensas mais rapidamente e reduzindo o número de funcionários. Mas os principais ganhos de produtividade resultantes estão sendo capturados pelos clientes e fornecedores de equipamentos, não fixados em lucratividade superior...

A segunda razão pela qual a eficácia operacional é insuficiente – convergência competitiva – é mais sutil e insidiosa. Quanto mais avaliação as empresas fazem, mais elas se parecem. Quanto mais as rivais terceirizam atividades com parceiros eficientes, em geral os mesmos, mais genéricas tornam-se essas atividades. À medida que os rivais imitam uns aos outros em melhorias de qualidade, ciclos de tempo ou parcerias de fornecimento,

as estratégias convergem e a concorrência torna-se uma série de corridas em direção a caminhos idênticos em que ninguém pode vencer. Concorrência baseada apenas em eficácia operacional é mutuamente destrutiva, gerando atritos que somente podem ser detidos pela limitação da concorrência.

A recente onda de consolidação de segmentos por meio de fusões faz sentido no contexto da concorrência em EO. Conduzidas por pressões de desempenho, mas com falta de visão estratégica, muitas empresas não têm outra idéia melhor do que comprar suas rivais. Os concorrentes que ficam são normalmente aqueles que sobreviveram aos demais, e não companhias com verdadeiras vantagens.

II. ESTRATÉGIA BASEIA-SE EM ATIVIDADES ÚNICAS

As estratégia competitiva significa ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades diferentes para entregar um *mix* único de valores.

A Southwest Airlines Company, por exemplo, oferece viagens de curta distância, baixo custo, com serviço ponto-a-ponto entre cidades médias e aeroportos secundários em grandes cidades. A Southwest evita os grandes aeroportos e não voa grandes distâncias...

A IKEA, comerciante global de móveis sediada na Suécia, também tem um posicionamento estratégico claro. A IKEA visa aos jovens compradores de mobília, que querem estilo com baixo custo. O que transforma esse conceito de *marketing* em posicionamento estratégico é o conjunto de atividades sob medida que o faz funcionar. Como a Southwest, a IKEA decidiu desempenhar atividade de maneira diferente de seus rivais...

AS ORIGENS DAS POSIÇÕES ESTRATÉGICAS

As posições estratégicas surgem de três fontes distintas, que não são mutuamente exclusivas e sempre se sobrepõem. Primeiro, posicionamento pode ser baseado na produção de um subconjunto de produtos ou serviços em um segmento. Chamo isso de *posicionamento baseado em variedade* porque se baseia na escolha das variedades de produto ou serviço, e não em segmentos de cliente. O posicionamento baseado em variedade faz sentido econômico quando uma empresa pode produzir melhor determinados produtos ou serviços usando conjuntos de atividades diferenciados.

A Jiffy Lube International, por exemplo, é especializada em lubrificantes automotivos e não oferece nenhum outro serviço de reparo ou manutenção de veículos. Sua cadeia de valores produz serviços mais rápidos a custo mais baixo do que as linhas de reparo mais amplas nas oficinas mecânicas, uma combinação tão atraente que muitos clientes subdividem suas compras, fazendo troca

de óleo no concorrente focado, Jiffy Lube, e indo aos rivais para outros serviços...

Uma segunda base para posicionamento é a de atender a maioria ou todas as necessidades de um determinado grupo de clientes. Chamo isso de *posicionamento baseado em necessidade*, que está mais próximo do pensamento tradicional de visar a um segmento de clientes. Surge quando há grupos de clientes com necessidades diferentes e quando um conjunto de atividades específico pode atender melhor essas necessidades. Alguns grupos de clientes são mais sensíveis a preço do que outros, demandam diferentes características de produto e precisam de quantidades variadas de informações, suporte e serviços. Os clientes da IKEA são um bom exemplo de tal grupo. A IKEA tenta atender todas as necessidades de mobiliário doméstico para seus clientes-alvo, não apenas para um subgrupo...

É intuitivo para a maioria dos gerentes conceber sua empresa em termos das necessidades dos clientes que atendem. Mas um elemento crítico do posicionamento baseado em necessidade não é de forma alguma intuitivo e é sempre ignorado. As diferenças em necessidades não vão se traduzir em posições significativas a não ser que o melhor conjunto de atividades para satisfazê-los também seja diferente. Se não for o caso, cada concorrente pode atender essas mesmas necessidades e não haverá nada único ou valioso nesse posicionamento...

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

Clientes rurais *versus* clientes urbanos são um exemplo de acesso conduzindo diferenças em atividades. Atender clientes pequenos ao invés dos grandes ou clientes densamente reunidos ao invés daqueles bastante espalhados são outros exemplos nos quais a melhor forma de configurar as atividades de *marketing*, processamento de pedido, logística e serviços pós-venda para atender necessidades similares de grupos distintos será sempre diferente...

Tendo definido posicionamento, podemos agora começar a responder à pergunta "O que é estratégia?". Estratégia é a criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes. Se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um problema simples – vencer a corrida para descobri-la e apropriar-se dela. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes das atividades dos rivais. Se o mesmo conjunto de atividades fosse melhor para produzir todas as variedades, atender todas as necessidades e acessar todos os clientes, as empresas poderiam facilmente passar de uma atividade para outra, e a eficácia operacional determinaria o desempenho.