

O QUE É ESTRATÉGIA?

(Transcrito da revista IMPUTS - Suplemento do Clube de Executivos de Marketing)

Michael Porter, professor da Harvard, um dos mais importantes autores sobre estratégia e gestão da atualidade, escreveu este artigo, publicado na edição de novembro-dezembro de 1996, da Harvard Business Review¹, sobre a essência de um conceito muito comentado, mas ainda pouco ou mal empregado pelas empresas ao redor do mundo: a estratégia. Pela extraordinária qualidade conceitual, clareza de exposição e muitos exemplos práticos, este texto seguramente será um dos clássicos da revista.

I. EFICÁCIA OPERACIONAL NÃO É ESTRATÉGIA

Por quase duas décadas, os executivos vêm aprendendo a jogar de acordo com um novo conjunto de regras. As empresas deveriam ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado. Devem continuamente comparar o desempenho de seus produtos e serviços com os dos concorrentes para atingir a melhor prática. Devem terceirizar dinamicamente para ganhar eficiência. E devem manter algumas capacidades essenciais na disputa para permanecer à frente dos concorrentes.

O posicionamento, outrora o coração da estratégia, é rejeitado como muito estático para as mudanças tecnológicas e o dinamismo do mercado atual. De acordo com o novo dogma, os concorrentes podem copiar rapidamente qualquer posição de mercado e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, temporária.

Essas convicções, porém, são meias-verdades perigosas e estão conduzindo mais e mais empresas para o caminho da concorrência mutuamente destrutiva. Na verdade, algumas barreiras à concorrência estão caindo à medida que as regulamentações e os mercados globalizam-se. Realmente as empresas investiram corretamente sua energia ao tornarem-se mais enxutas e ágeis. Em muitas indústrias, contudo, o que alguns chamam de *hipercompetição* é uma ferida infligida a elas mesmas, não o resultado inevitável da concorrência.

A raiz do problema está em não se conseguir distinguir eficácia operacional e estratégia. A busca por produtividade, qualidade e rapidez gerou um número considerável de técnicas e ferramentas administrativas: gestão da qualidade total, *benchmarking*, concorrência baseada no tempo, terceirização, parcerias, reengenharia, gestão de mudanças. Embora as melhorias operacionais resultantes tenham sido freqüentemente dramáticas, muitas empresas estão frustradas com sua incapacidade de transformar esses ganhos em lucratividade sustentável. E, pouco a pouco, quase imperceptivelmente, as ferramentas administrativas tomaram o lugar da estratégia. Conforme os executivos esforçam-se para melhorar em todas as frentes, eles afastam-se cada vez mais das posições competitivas viáveis.

¹ Este artigo foi grandemente beneficiado com a assistência de muitas pessoas e empresas. O autor agradece em especial a Jan Rivkin, co-autor de *The Rise of Retail Category Killers*. Contribuições substanciais de pesquisa foram feitas por Nicolai Siggelkow, Dawn Sylvester e Lucia Marshall. Tharun Khanna, Roger Martin e Anita McGahan contribuíram com comentários especialmente extensivos.

EFICÁCIA OPERACIONAL: NECESSÁRIA, MAS NÃO SUFICIENTE

A estratégia e a eficácia operacional são essenciais para o desempenho superior, que é, afinal de contas, a meta principal da empresa. Mas elas operam de maneiras muito diferentes.

Uma empresa só consegue superar seus concorrentes se puder estabelecer uma diferença que possa manter. Ela deve prover um valor maior aos consumidores ou criar valor comparável a custo mais baixo, ou ambos. Segue-se, então, a aritmética da lucratividade superior: prover um valor maior permite à empresa cobrar preços médios unitários mais altos; e uma eficiência maior resulta em custos médios unitários mais baixos.

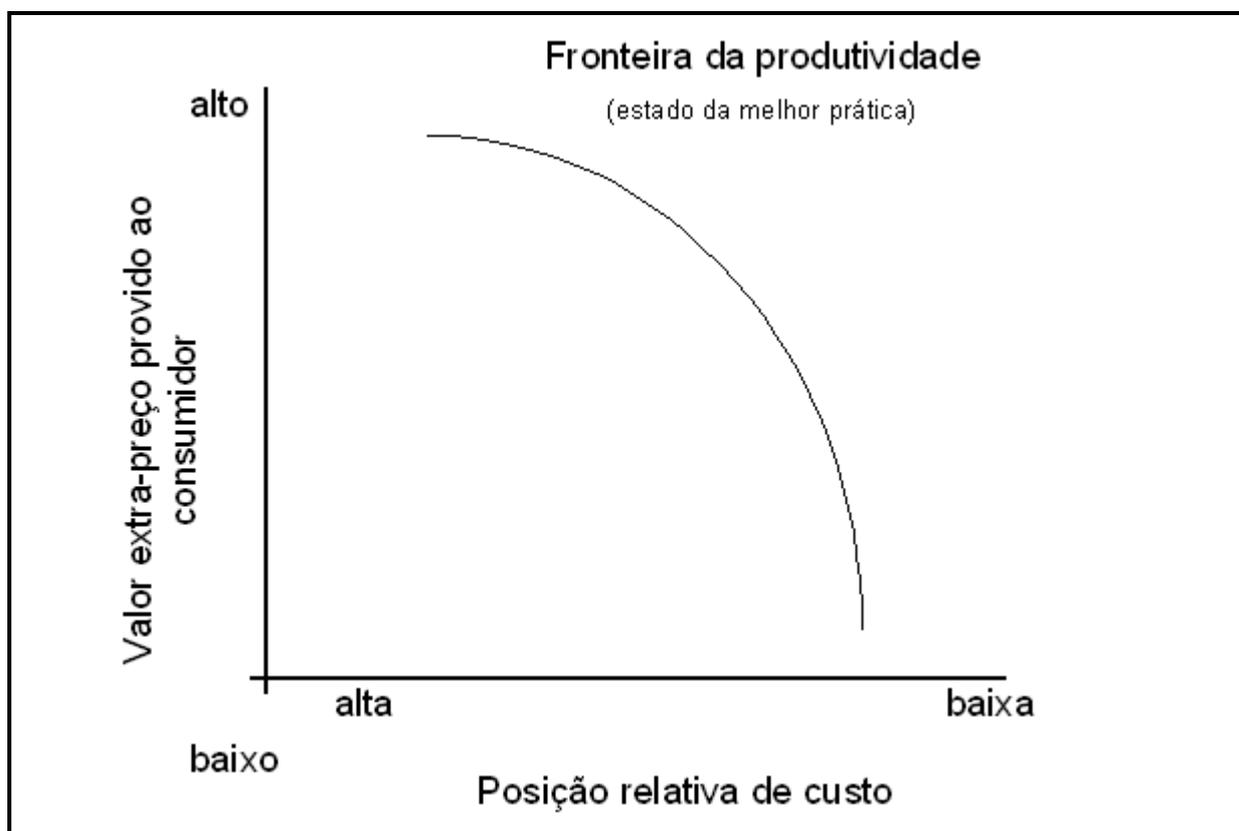
Basicamente, todas as diferenças entre as empresas em custo ou preço derivam das centenas de atividades necessárias para criar, produzir, vender e distribuir seus produtos ou serviços. Atividades como atendimento aos consumidores, montagem final dos produtos e treinamento dos funcionários. O custo é gerado ao realizarem-se as atividades e a vantagem de custo provém de se realizar atividades específicas mais eficientemente do que os concorrentes. De igual modo, a diferenciação provém tanto da escolha das atividades quanto da maneira como são realizadas. As atividades, então, são as unidades básicas da vantagem competitiva. A vantagem ou desvantagem global é resultado de todas as atividades da empresa, não apenas de algumas.

Eficácia operacional (EO) significa realizar atividades semelhantes *melhor* que os concorrentes. A eficácia operacional inclui, mas não se limita à eficiência. Ela diz respeito a qualquer número de práticas que permitam que uma empresa utilize melhor seus *inputs* ao, por exemplo, reduzir os defeitos de fabricação ou desenvolver produtos melhores mais rapidamente. Em contraste, o posicionamento estratégico significa realizar atividades *diferentes* daquelas dos concorrentes ou realizar atividades semelhantes de *maneira diferente*.

São vastas as diferenças na eficiência operacional entre as empresas. Algumas empresas são capazes de obter mais de seus *inputs* do que outras porque eliminam esforços, empregam mais tecnologia avançada, motivam melhor os funcionários ou possuem discernimento maior ao administrar atividades específicas ou conjuntos de atividades. Tais diferenças na eficácia operacional são uma fonte importante de diferenças na lucratividade entre concorrentes, uma vez que afetam diretamente as posições de custo relativo e níveis de diferenciação.

As diferenças na eficácia operacional eram o centro do desafio japonês para as empresas ocidentais na década de 80. Os japoneses estavam tão à frente dos concorrentes em eficácia operacional que conseguiram oferecer custo inferior e qualidade superior ao mesmo tempo. Vale a pena alongar-nos nesse ponto porque a moderna opinião sobre a concorrência acredita que ela depende somente disso.

Imagine, por um momento, uma *fronteira de produtividade* que constitua a soma de todas as melhores práticas existentes em qualquer ocasião. Pense nisso como o valor máximo que uma empresa fornecedora de um produto ou serviço específico possa criar a um custo predeterminado, usando as melhores tecnologias disponíveis, habilidades, técnicas de administração e insumos adquiridos. A fronteira de produtividade pode aplicar-se a atividades individuais, a grupos de atividades relacionadas (tais como processamento do pedido e fabricação) e para as atividades da empresa inteira. Quando uma empresa aperfeiçoa sua eficácia operacional, ela avança em direção à fronteira. Para fazer isso, poderá ser necessário investimento de capital, equipe diferente de funcionários ou simplesmente novas maneiras de administrar.



Mas a fronteira da produtividade está constantemente mudando para longe conforme são desenvolvidas novas tecnologias e abordagens de administração e à medida que novos *inputs* tornam-se disponíveis. Os computadores do tipo *laptop*, a comunicação móvel, a Internet e *softwares* como o Lotus Notes, por exemplo, redefiniram a fronteira de produtividade para as operações da equipe de vendas e criaram ricas possibilidades para vincular vendas com atividades como processamento de pedidos e suporte pós-venda. Semelhantemente, a produção enxuta, que envolve um pequeno grupo de atividades, permitiu melhorias substanciais na produtividade da fabricação e utilização dos ativos.

Durante a última década, pelo menos, os executivos vêm se preocupando em melhorar a eficácia operacional. Através de programas como gestão da qualidade total, concorrência baseada no tempo e *benchmarking*, eles mudaram a maneira como realizavam as atividades a fim de eliminar ineficiências, aumentar a satisfação do consumidor e atingir a melhor prática. Na esperança de acompanhar as mudanças na fronteira de produtividade, os executivos abarcaram a melhoria contínua, a delegação de poderes aos empregados, a gestão da mudança e a *Learning Organization*. E a popularidade da terceirização e das companhias virtuais reflete o reconhecimento crescente de que é difícil realizar todas as atividades tão produtivamente como os especialistas.

Conforme as empresas avançam para a fronteira, elas freqüentemente conseguem melhorar em múltiplas dimensões de desempenho ao mesmo tempo. Os fabricantes que adotaram a prática japonesa de mudanças rápidas na década de 80, por exemplo, conseguiram diminuir o custo e melhorar a diferenciação simultaneamente. O que antes foram consideradas compensações inevitáveis e reais, entre defeitos e custos, por exemplo, passaram a ser vistas como ilusões criadas pela eficácia operacional insatisfatória. Os executivos aprenderam a rejeitar tais compensações falsas.

É verdade que é necessária uma melhoria contínua na eficácia operacional para alcançar lucratividade superior. Contudo, isso geralmente não é suficiente. Poucas companhias conseguem competir com êxito na base da eficácia operacional durante um longo período e torna-se cada dia mais difícil permanecer à frente dos concorrentes. O motivo mais óbvio para isso é a rápida difusão das melhores práticas. Os concorrentes podem rapidamente imitar técnicas administrativas, tecnologias, melhorias de *inputs* e maneiras excepcionais de satisfazer as necessidades dos consumidores. As soluções mais genéricas (aquelas que podem ser usadas em múltiplas situações) são difundidas rapidamente. Confirma isso a proliferação de técnicas de eficácia operacional aceleradas pelo suporte dos consumidores.

A concorrência pela eficácia operacional desloca a fronteira de produtividade para longe, abrindo caminho para todos. Porém, embora tal concorrência produza uma melhoria absoluta em eficácia operacional, ela não leva a uma melhoria relativa para ninguém. Considere a indústria de impressão comercial americana, que fatura mais de cinco bilhões de dólares. Os principais concorrentes (R. R. Donnelley & Sons Company, Quebecor, World Color Press e Big Flower Press) estão competindo de forma acirrada, prestando serviços a todos os tipos de clientes, oferecendo a mesma gama de tecnologia de impressão, investindo pesadamente nos mesmo equipamentos, fazendo suas máquinas funcionarem mais rápido e reduzindo o tamanho das equipes. No entanto, os mais importantes ganhos de produtividade estão ficando com os clientes e fornecedores de equipamentos e não retidos na forma de lucratividade superior para o setor. Até mesmo a margem de lucro da líder, Donnelley, constantemente acima dos 7% nos anos 80, caiu para menos de 4,6% em 1995. Esse padrão continua repetindo-se em vários setores. Até mesmo os japoneses, pioneiros da nova concorrência, experimentam lucros baixos: (veja o quadro “*As empresas japonesas raramente têm estratégias*”).

O segundo motivo pelo qual a eficácia operacional aperfeiçoada é insuficiente (convergência competitiva) é mais sutil e insidioso. Quanto mais as empresas fazem *benchmarking*, mais elas se parecem. Quanto mais os concorrentes terceirizam as atividades para empresas eficientes, muitas vezes as mesmas, mais genéricas ficam essas atividades. À medida que os concorrentes imitam as melhorias de qualidade uns dos outros, assim como ciclos de tempo ou parcerias de fornecedores, as estratégias convergem e a concorrência torna-se uma série de corridas em pistas idênticas, que ninguém poderá vencer. A concorrência baseada apenas em eficácia operacional é mutuamente destrutiva, levando a guerras que só podem ser interrompidas pela limitação da concorrência.

A recente onda de fusões e aquisições de empresas faz sentido no contexto da concorrência da eficácia operacional. Compelidas pelas pressões de desempenho, mas sem visão estratégica, muitas empresas não têm tido nenhuma idéia melhor do que comprar todo o estoque de seus concorrentes. E os concorrentes estabelecidos são freqüentemente aqueles que estão no mercado há mais tempo, não empresas com vantagem real.

AS EMPRESAS JAPONESAS RARAMENTE TÊM ESTRATÉGIAS

Os japoneses desencadearam uma revolução global na eficácia operacional durante as décadas de 70 e 80, sendo pioneiros de práticas como gestão da qualidade total e melhoria contínua. Como resultado, os fabricantes japoneses desfrutaram de vantagens substanciais de custo e qualidade por muitos anos.

Mas as empresas japonesas raras vezes desenvolveram posições estratégicas distintas como aquelas discutidas neste artigo. Aquelas que o fizeram (Sony, Canon e Sega, por exemplo) são exceções. A maioria das empresas japonesas imita e tenta superar uma a outra. Todos os concorrentes oferecem a maior quantidade, senão todas as variedades de produto, características e serviços; eles utilizam todos os canais e equiparam-se mutuamente nas configurações da fábrica.

Os riscos da concorrência ao estilo japonês estão agora se tornando mais fáceis de se reconhecer. Na década de 80, com concorrentes operando longe da fronteira de produtividade, parecia possível ganhar custo e qualidade indefinidamente. As empresas eram inteiramente capazes de crescer em uma economia interna em expansão e penetrando os mercados globais. Parecia que nada as deteria. Porém, conforme diminui a defasagem na eficácia operacional, as empresas japonesas são cada vez mais presas em suas próprias armadilhas. Se escaparem das batalhas mutuamente destrutivas que estão arruinando agora seu desempenho, terão de aprender estratégia.

Para isso, provavelmente terão de vencer fortes barreiras culturais. O Japão é notoriamente voltado ao consenso, e as empresas têm forte tendência para mediar diferenças entre indivíduos ao invés de salientá-las. A estratégia, por outro lado, requer escolhas difíceis. Os japoneses também possuem uma tradição de serviço profundamente arraigada que os predispõem a fazer tudo o que for possível para satisfazer qualquer necessidade expressa pelo consumidor. As empresas que competem dessa maneira acabam obscurecendo seu posicionamento distinto, tornando-se todas as coisas para todos os consumidores.

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

Após uma década de ganhos excepcionais em eficácia operacional, muitas empresas estão se defrontando com rendimentos decrescentes. A melhoria contínua foi gravada no cérebro dos executivos. Porém, suas ferramentas involuntariamente arrastam as empresas em direção à imitação e à homogeneidade. Paulatinamente, os executivos foram deixando a eficácia operacional tomar o lugar da estratégia. O resultado é a concorrência de soma zero, preços estáveis ou em declínio e pressões nos custos, que compromete a capacidade das empresas em investir nos negócios no longo prazo.

II. A ESTRATÉGIA APÓIA-SE EM ATIVIDADES ESPECÍFICAS

Estratégia competitiva consiste em ser diferente. Isso significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer um *mix* único de valor. A Southwest Airlines, por exemplo, oferece serviços de transporte a curta distância, de baixo custo e ponto a ponto entre as cidades de médio porte e aeroportos secundários em grandes cidades. Ela evita grandes aeroportos e não voa grandes distâncias. Seus clientes abrangem executivos, famílias e estudantes. Os horários regulares da Southwest e suas tarifas baixas atraem clientes sensíveis a preço (que de outra maneira viajariam de ônibus ou de carro) e passageiros voltados à comodidade (que escolheriam uma companhia aérea *full-service* em outras rotas).

A maioria dos executivos descreve o posicionamento estratégico em função de seus clientes: "A Southwest Airlines presta serviços a passageiros sensíveis a comodidade e preço", por exemplo. Mas a essência da estratégia está nas atividades (a opção de desempenhar as atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais). Do contrário, a estratégia não é nada mais do que um *slogan* de marketing que não resistirá à concorrência.

Uma companhia aérea *full-service* é configurada para conquistar passageiros de quase qualquer ponto A para qualquer ponto B. Para atingir um grande número de destinos e prestar serviços aos passageiros com vôos de conexão, essas empresas aéreas utilizam um sistema de conexão centralizada nos principais aeroportos. Para atrair passageiros que desejam mais conforto, oferecem serviço de primeira classe ou classe executiva. Para acomodar passageiros que precisem mudar de aviões, coordenam escalas e fazem o desembarque e a transferência da bagagem. Uma vez que alguns passageiros estarão viajando por muitas horas, essas empresas servem refeições.

A Southwest, em contraste, planeja todas suas atividades para fornecer um serviço conveniente e de baixo custo dentro de seu tipo específico de rota. Através de conexões rápidas, de apenas 15 minutos, a Southwest consegue manter os aviões voando mais horas do que os concorrentes e oferecer mais horários regulares com menos aviões. Ela não oferece refeições, lugares marcados, transferência de bagagem intercompanhias ou classes de melhor qualidade de serviço. O *check-in* e a emissão automática de bilhetes diretamente no portão de embarque incentivam os clientes a não procurarem os agentes de viagem, permitindo à Southwest escapar das comissões. Uma frota padronizada de aviões 737 aumenta a capacidade da manutenção.

A essência da estratégia é realizar atividades diferentes (ou atividades de forma diferente) das empresas concorrentes.

A Southwest delimitou uma posição estratégica única e de valor baseado em um conjunto de atividades personalizadas. Nas rotas servidas pela Southwest, uma empresa aérea *full-service* nunca poderia ser tão conveniente ou de tão baixo custo.

A Ikea, que é um varejista global de móveis com sede na Suécia, também possui um posicionamento estratégico bem definido. Ela tem como alvo os consumidores jovens que desejam requinte a baixo custo. O que transforma esse conceito de marketing em um posicionamento estratégico é o conjunto particularizado de atividades que o faz surtir efeito. Da mesma forma que a Southwest, a Ikea preferiu realizar atividades diferentemente de seus concorrentes.

Considere uma loja típica de móveis. Os *showrooms* exibem modelos das mercadorias. Uma loja poderá conter 25 sofás, outra, cinco mesas de jantar. Porém, esses produtos representam apenas uma fração das escolhas disponíveis aos consumidores. Dúzias de livros exibindo amostras de tecidos, de madeira ou estilos alternativos oferecem aos consumidores milhares de variedades de produtos para escolher. Os vendedores freqüentemente acompanham os consumidores pela loja respondendo a perguntas e ajudando-os a navegar nesse labirinto de escolhas. Feita a escolha pelo consumidor, o pedido é transmitido a um terceiro, o fabricante. Com sorte, os móveis serão entregues na residência do consumidor dentro de seis a oito semanas. Essa é uma cadeia de valor que maximiza a customização e o serviço, mas o faz a um custo elevado.

Em contraste, a Ikea presta serviços a consumidores que estão dispostos a compensar serviços por custo. Ao invés de ter alguém puxando os consumidores de um lado para outro na loja, a Ikea usa um modelo de auto-serviço baseado em *displays* internos visíveis. Em vez de depender unicamente de outros fabricantes, para adaptar seu posicionamento a Ikea fabrica seus próprios móveis modulares de baixo custo e prontos para montar. Em suas grandes lojas, a Ikea exhibe cada produto que vende em ambientes montados, assim os consumidores não precisam de um decorador para ajudá-los a imaginar como juntar as peças. Ao lado dos *showrooms* mobiliados há um depósito com os produtos em caixas sobre estrados. Espera-se que os consumidores peguem e levem os seus móveis, e a Ikea lhes venderá até mesmo um bagageiro que poderá ser devolvido na próxima visita.

Embora muito de sua posição de baixo custo venha de ter os clientes "fazendo por conta própria", a Ikea disponibiliza vários serviços adicionais não oferecidos por seus concorrentes. O *playground* dentro da loja é um deles. O horário prorrogado de atendimento é outro. Esses serviços estão extraordinariamente alinhados com as necessidades de seus clientes, que são jovens, não são ricos, possivelmente têm filhos (mas não têm babás) e, porque trabalham para se sustentar, precisam fazer compras em horários não comerciais.

ENCONTRANDO NOVAS POSIÇÕES: A VANTAGEM DA INICIATIVA

A competição estratégica pode ser considerada como o processo de perceber novas posições que tiram os consumidores das posições estabelecidas ou atraem novos consumidores para o mercado. Por exemplo, superlojas oferecendo ampla variedade de mercadorias em uma simples categoria de produto tiram participação de mercado de lojas de departamento de linhas amplas oferecendo uma seleção mais limitada em muitas categorias. Os catálogos de vendas por reembolso postal atingem consumidores que necessitam de comodidade. Em princípio, as empresas estabelecidas e os novos empreendedores enfrentam os mesmos desafios para encontrar novas posições estratégicas. Na prática, os recém-chegados freqüentemente possuem uma vantagem.

Posicionamentos estratégicos não são freqüentemente óbvios e para encontrá-los é necessário maturidade e perspicácia. Os recém-chegados freqüentemente descobrem posições únicas que estavam disponíveis, porém simplesmente não eram percebidas pelos concorrentes estabelecidos. A Ikea, por exemplo, reconheceu um grupo de consumidores que tinha sido ignorado ou insatisfatoriamente atendido. O ingresso da Circuit City Stores no ramo de vendas de carros usados, com a CarMax, baseia-se em uma nova maneira de realizar atividades (restauração extensiva de carros, garantias sobre o produto, preço não regateável, uso aprimorado do financiamento direto ao consumidor) que tinham sido há muito abertas aos concorrentes estabelecidos.

Os recém-chegados podem prosperar ao ocupar uma posição que o concorrente já ocupou, porém cedeu através de anos de imitação e ao tentar fazer várias coisas ao mesmo tempo. E os recém-chegados, vindos de outros setores, podem criar novas posições por causa das atividades distintas tiradas de seus outros negócios. A CarMax toma intensamente emprestado da experiência da Circuit City a administração de estoques, do crédito e de outras atividades do varejo de aparelhos eletrônicos.

Mais comumente, contudo, as novas posições aparecem por causa da mudança. Surgem novos grupos de consumidores ou ocasiões de compra, surgem novas necessidades conforme as sociedades expandem-se, aparecem novos canais de distribuição, são desenvolvidas novas tecnologias, novos mecanismos ou sistemas de informação tornam-se disponíveis. Quando ocorrem essas mudanças, os recém-chegados, livres de uma longa história no setor, podem freqüentemente perceber mais facilmente o potencial para criar uma nova forma de competir. Ao contrário das empresas estabelecidas, os recém-chegados podem ser mais flexíveis porque não enfrentam compensações com suas atividades existentes.

AS ORIGENS DAS POSIÇÕES ESTRATÉGICAS

As posições estratégicas surgem de três fontes distintas que não são mutuamente exclusivas e muitas vezes se sobrepõem. Primeiro: o posicionamento pode ser baseado em produzir um subgrupo de produtos ou serviços de uma indústria. Chamo isso de *posicionamento baseado na variedade* porque é fundamentado na escolha das variedades de produtos ou serviços em vez de nos segmentos de consumidores. O posicionamento baseado na variedade faz sentido econômico quando uma empresa pode produzir melhor produtos ou serviços específicos usando conjuntos distintos de atividades.

A Jiffy Lube International, por exemplo, é especialista em lubrificantes de automóveis e não oferece outros serviços de manutenção ou reparos. Sua cadeia de valor produz um serviço mais rápido a um preço mais baixo do que as oficinas de reparos de linha mais ampla, uma combinação tão atrativa que muitos clientes subdividem suas compras, fazendo trocas de óleo na operação focada, a Jiffy Lube, e dirigindo-se aos concorrentes para outros serviços.

O The Vanguard Group, líder no setor de fundos de investimento, é outro exemplo do posicionamento baseado em variedade. O Vanguard oferece uma gama de ações, títulos e fundos do mercado de capitais que oferecem um desempenho previsível e gastos mínimos. A abordagem de investimento da companhia sacrifica deliberadamente a possibilidade do desempenho extraordinário em um único ano para alcançar um desempenho relativamente satisfatório todos os anos. O Vanguard é conhecido, por exemplo, por seus fundos de índices. Evita apostar em taxas de juros e se afasta de carteiras de ações mais concentradas. Os gestores de fundos mantêm os níveis de comercialização baixos, o que restringe as despesas. Além disso, a empresa desencoraja os clientes da compra e venda rápida porque, ao fazer isso, elevam-se os custos e o gerente de fundos é obrigado a negociar para empregar novos capitais e angariar dinheiro para os resgates. O Vanguard também assume uma abordagem firme de baixo custo para administrar a distribuição, o serviço de atendimento ao consumidor e o marketing. Muitos investidores incluem um ou mais fundos do Vanguard em seu portfólio, enquanto compram agressivamente fundos diferenciados ou administrados dos correntes.

As pessoas que usam o Vanguard ou a Jiffy Lube estão respondendo a uma cadeia de valor superior para um tipo específico de serviço. Um posicionamento baseado na variedade pode servir a uma ampla gama de clientes, mas, para a maioria, satisfará apenas um subgrupo de suas necessidades.

Uma segunda base para o posicionamento é servir a maior parte ou todas as necessidades de um grupo particular de consumidores. Chamo isso de *posicionamento baseado nas necessidades*, que mais se aproxima do pensamento tradicional sobre visar um segmento de consumidores. Isso acontece quando há grupos de consumidores com necessidades diferentes e quando um conjunto distinto de atividades pode servir melhor a essas necessidades. Alguns grupos de consumidores são mais sensíveis a preço do que outros, requerem características diferentes nos produtos e necessitam quantidades variadas de informação, suporte e serviços. Os consumidores da Ikea são um bom exemplo desse grupo. A Ikea procura satisfazer todas as necessidades de mobília doméstica de seus consumidores-alvo, não apenas de um subgrupo delas.

Uma variante do posicionamento baseado nas necessidades aparece quando o mesmo consumidor possui necessidades diferentes em ocasiões diversas ou para tipos diferentes de transações. A mesma pessoa, por exemplo, possivelmente terá necessidades diferentes quando viajando a negócios do que quando viajando a lazer com a família. Compradores das empresas de bebidas em lata, por exemplo, terão provavelmente necessidades diferentes de seu fornecedor principal do que de sua fonte secundária.

É intuitivo para a maioria dos executivos conceber seus negócios em função das necessidades dos consumidores que estão satisfazendo. Mas um elemento, decisivo do posicionamento baseado nas necessidades, não é totalmente intuitivo e é freqüentemente esquecido. As diferenças nas necessidades não serão transformadas 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 satisfazer essas mesmas necessidades e não haveria nada único ou de valor a respeito do posicionamento.

Na atividade bancária chamada *private banking*, por exemplo, a Bessemer Trust Company tem como alvo famílias com um mínimo de cinco milhões de dólares em bens disponíveis para investimento que desejam preservação de capital associada com acumulação de riqueza. Ao designar um gerente de conta preparado e muito bem informado para cada 14 famílias, a Bessemer configurou suas atividades para um serviço muito personalizado. As reuniões, por exemplo, têm maior probabilidade de serem realizadas nas fazendas ou nos iates dos clientes do que nos escritórios. A Bessemer oferece uma ampla gama de serviços customizados, incluindo administração de investimentos e de imóveis, supervisão dos investimentos em gasolina e petróleo, sendo responsável até por cavalos de corridas e aviões. Empréstimos, o elemento principal da maioria dos bancos privados, são raramente solicitados pelos clientes do Bessemer e compõem uma minúscula fração dos saldos e rendimentos de seus clientes. Apesar da mais generosa remuneração dos gerentes de conta e do custo mais alto com pessoal como percentagem das despesas operacionais, a diferenciação do Bessemer com suas famílias-alvo produz um rendimento do patrimônio líquido mais alto do que o de qualquer concorrente da atividade bancária nesse campo.

O banco privado do Citibank, por outro lado, atende clientes com um mínimo de aproximadamente 250 mil dólares em bens disponíveis para investimento que, ao contrário dos clientes do Bessemer, desejam acesso conveniente aos empréstimos (das colossais hipotecas aos financiamentos de negócios). Os gerentes de conta do Citibank são, em primeiro lugar, emprestadores. Quando os clientes precisam de outros serviços, seus gerentes de conta os encaminham a outros especialistas do Citibank, cada um dos quais cuidando de produtos pré-empacotados. O sistema do Citibank é menos customizado do que o do Bessemer e permite que esse tenha um índice mais baixo de gerente por cliente, de 1:125. As reuniões semestrais nos escritórios são oferecidas apenas aos grandes clientes.

Ambos, Bessemer e Citibank, customizaram suas atividades para satisfazer as necessidades de um grupo diferente de clientes de bancos privados. A mesma cadeia de valor não consegue satisfazer lucrativamente as necessidades de ambos os grupos.

As compensações são essenciais à estratégia. Elas determinam a necessidade de escolha e limitam o que a empresa oferece.

A terceira base para o posicionamento é a da segmentação de clientes que são acessíveis de maneiras diferentes. Embora suas necessidades sejam semelhantes às das dos outros clientes, a melhor configuração de atividades para alcançá-los é diferente. Chamo isso de *posicionamento baseado no acesso*. O acesso pode ser em função da geografia ou da escala do cliente, ou de qualquer coisa que necessite um conjunto diferente de atividades para alcançar os clientes da melhor maneira.

A segmentação pelo acesso é menos comum e entendida do que as outras duas bases. A Carmike Cinemas, por exemplo, trabalha com cinemas exclusivamente em cidades e municípios com população abaixo de 200 mil habitantes.

Como a Carmike ganha dinheiro em mercados que não são apenas pequenos como também não suportariam os preços dos ingressos das grandes cidades? Ela consegue isso através de um conjunto de atividades que resulta em uma estrutura de custo muito enxuta. Os clientes da Carmike situados em municípios pequenos podem ser atendidos através de complexos de cinema padronizados e de baixo custo, que requerem menos telas e uma tecnologia de projeção menos sofisticada do que os cinemas das grandes cidades. O sistema de informação particular da empresa e o processo de administração eliminam a necessidade de uma equipe administrativa local, além de um único gerente de cinema. A Carmike também obtém vantagem das compras centralizadas, custos da folha de pagamento e aluguel mais baixos (por causa de sua localização) e despesa geral corporativa mínima de 2% (a média da indústria é de 5%).

Operar em pequenas comunidades permite também que a Carmike pratique uma forma altamente pessoal de marketing em que o gerente do cinema conhece os clientes e estimula o comparecimento através de contatos pessoais. Ao ser o cinema dominante, se não o único em seus mercados, o principal concorrente é freqüentemente o time de futebol da escola secundária. A Carmike consegue também obter os melhores filmes e negociar condições mais vantajosas com os distribuidores.

Clientes rurais *versus* urbanos são um exemplo de acesso conduzindo diferenças nas atividades. Servir pequenos ao invés de grandes consumidores, ou clientes densamente concentrados ao invés de situados de forma dispersa, são outros exemplos em que a melhor maneira de configurar o marketing, o processamento dos pedidos, a logística e as atividades de serviço pós-venda para satisfazer as necessidades similares de grupos distintos muitas vezes será bem diferente.

A CONEXÃO COM AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Em "Estratégia Competitiva" (The Free Press, New York, 1985) introduzi o conceito das estratégias genéricas (liderança de custos, diferenciação e enfoque) para representar as posições estratégicas alternativas em uma indústria. As estratégias genéricas continuam úteis para caracterizar posições estratégicas em níveis mais simples e mais amplos. A Vanguard é um exemplo de estratégia de liderança de custo, ao passo que a Ikea, com seu grupo limitado de consumidores, é um exemplo do enfoque baseado no custo. A Neutrogena é uma diferenciadora em foco. As bases para o posicionamento (variedade, necessidade e acesso) transmitem o entendimento dessas estratégias genéricas em um nível maior de especificidade. A Ikea e Southwest são ambas focalizadoras baseadas no custo, por exemplo, mas o enfoque baseia-se nas necessidades de um grupo de consumidores e o da Southwest baseia-se em oferecer uma variedade de serviço em particular:

A estrutura das estratégias genéricas introduziu a necessidade de escolha a fim de evitar ser preso entre o que então descrevi como contradições inerentes de estratégias diferentes. As compensações entre as atividades de posições incompatíveis explicam essas contradições. Comparo isso à Continental Lite, que tentou e não conseguiu competir de duas maneiras ao mesmo tempo.

Encontrar o posicionamento não se trata apenas de cavar um nicho. Uma posição surgindo de qualquer uma das fontes pode ser ampla ou limitada. Um concorrente por foco, tal como a Ikea, tem como alvo as necessidades especiais de um subgrupo de consumidores e planeja suas atividades dessa maneira. Os concorrentes por foco prosperam com grupos de consumidores que são superservidos (e, por conseguinte supervalorizados) por concorrentes mais amplamente visados, ou subservidos (e, por conseguinte subavaliados). Um concorrente amplamente visado (Vanguard ou Delta Air Lines, por exemplo) presta serviços a uma ampla gama de clientes, realizando uma série de atividades destinadas a satisfazer suas necessidades comuns. Ele ignora, ou satisfaz apenas parcialmente, as necessidades mais idiossincráticas dos grupos particulares de consumidores.

Mas sejam quais forem as bases (variedade, necessidade, acesso ou alguma combinação das três) o posicionamento requer um conjunto customizado de atividades porque é sempre uma função das diferenças no lado do fornecimento, ou seja, das diferenças nas atividades. Contudo, o posicionamento não é sempre uma função das diferenças no lado da demanda ou do consumidor. Os posicionamentos baseados no acesso e variedade, em particular, não dependem de quaisquer diferenças do consumidor. Na prática, contudo, as diferenças de acesso ou variedade freqüentemente acompanham as diferenças de necessidades. Os gostos dos consumidores da Carmike situados em pequenos municípios, por exemplo, orientam-se mais em direção às comédias, filmes de faroeste, ação e entretenimento familiar. A Carmike não trabalha com filmes proibidos para menores.

Tendo definido o posicionamento, podemos agora começar a responder a pergunta: "O que é estratégia?"

Estratégia é a criação de uma posição única e de valor, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se houvesse apenas uma posição ideal não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam uma única imposição: ganhar a disputa para descobri-la e mantê-la. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades diferentes daquelas dos concorrentes. Se o mesmo conjunto de atividades fosse o melhor para produzir todas as variedades, satisfazer todas as necessidades e dar acesso a todos os consumidores, as empresas poderiam facilmente mudar suas estratégias entre si e a eficácia operacional determinaria o desempenho.

III. UMA POSIÇÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL

Contudo, escolher uma posição única não é suficiente para garantir uma vantagem sustentável. Uma posição de valor atrairá a imitação de concorrentes, que provavelmente a copiarão em uma de duas maneiras.

Na primeira, um concorrente pode reposicionar-se para igualar-se ao concorrente superior. A JC Penney, por exemplo, tem se reposicionado de clone da Sears para um varejista de artigos têxteis, de escala mais alta e voltado à moda. Um segundo tipo, e muito mais comum de imitação, é a de tentar fazer várias coisas ao tempo. Aquele que tenta fazer isso procura estar à altura dos benefícios de uma posição bem sucedida enquanto mantém sua posição existente. Ele enxerta novas características, serviços ou tecnologias para as atividades que já realiza.

Para aqueles que afirmam que os concorrentes podem copiar qualquer posição de mercado, o setor de transportes aéreos é um caso perfeito de comprovação. Parecia que quase todo concorrente poderia imitar as atividades de qualquer outra empresa aérea. Qualquer empresa pode comprar os mesmos aviões, alugar os terminais e equipar-se em serviços de menus, emissão de bilhetes e manuseio de bagagem, oferecidos pelas outras empresas aéreas.

A Continental Airlines viu o quanto a Southwest estava indo bem e decidiu fazer muitas coisas ao mesmo tempo. Enquanto mantinha sua posição como uma empresa aérea *full-service*, ela também planejou competir com a Southwest em várias rotas ponto-a-ponto. Ela chamou o novo serviço de Continental Lite. Eliminou refeições e serviço de primeira classe, aumentou a frequência de horários, diminuiu as tarifas e encurtou o tempo de conexão nos terminais. E porque permaneceu como uma companhia aérea *full-service* em outras rotas, continuou a usar agentes de viagem, sua frota mista de aviões, a fornecer conexão de bagagens e marcação de lugares.

Acontece, porém, que uma posição estratégica não é sustentável a menos que haja compensações com outras posições. As compensações ocorrem quando as atividades são incompatíveis. Analisada de forma simples, uma compensação significa que *mais* de uma coisa necessita *menos* de outra. Uma empresa aérea pode escolher servir refeições, adicionando custos e atrasando o tempo de conexão, ou pode escolher não fazer isso, mas não poderá fazer ambas as coisas sem sofrer grandes ineficiências.

As compensações criam a necessidade por escolha e protegem contra os reposicionadores e aqueles que tentam fazer muitas coisas ao mesmo tempo. Considere o sabonete Neutrogena. O posicionamento baseado na variedade da Neutrogena Corporation está estabelecido em um sabonete livre de resíduos, "para tipos determinados de pele" e formulado para o equilíbrio do pH. Com uma ampla equipe visitando dermatologistas, a estratégia de marketing da Neutrogena se parece mais com uma estratégia de uma empresa farmacêutica do que com a de um fabricante de sabonete. Ela anuncia em jornais médicos, envia malas diretas a eles, participa de conferências médicas e realiza pesquisa em seu próprio Skincare Institute. Para reforçar seu posicionamento, a Neutrogena originalmente focalizou sua distribuição em drogarias e evitou as promoções de preço. A Neutrogena utiliza um processo de fabricação lento e mais caro para moldar seu delicado sabonete.

Ao escolher essa posição, a Neutrogena disse não aos desodorantes e suavizadores de pele que muitos consumidores desejam em seu sabonete. Ela renunciou ao potencial de grande volume de vendas em supermercados e ao uso de promoções de preço, e sacrificou as capacidades de fabricação para atingir os atributos desejados do sabonete. Em seu posicionamento original, a Neutrogena fez um aglomerado completo de compensações como essas, que protegeram a empresa dos imitadores.

As compensações surgiram por três razões. A primeira é a contradição na imagem ou reputação. Uma companhia conhecida por fornecer um tipo de valor poderá não ter credibilidade e confundir os consumidores (ou mesmo abalar sua reputação) se fornecer outro tipo de valor, ou tentar fornecer duas coisas contraditórias ao mesmo tempo. Por exemplo, o sabonete Ivory, com sua posição de sabonete básico e barato para uso diário, passaria por dificuldades tentando dar nova forma à sua imagem para igualar-se à reputação "médica" superior do Neutrogena. Os esforços para criar uma nova imagem custam dezenas ou até mesmo centenas de milhões de dólares em uma grande indústria, ou seja, são uma poderosa barreira à imitação.

Segundo, e mais importante, as compensações surgem das atividades em si. Posições diferentes (com suas atividades customizadas) requerem configurações diversas de produto, equipamentos diferentes, comportamento e habilidades diferentes dos funcionários e sistemas diferenciados de administração. Muitas compensações refletem as inflexibilidades em mecanismos, pessoas ou sistemas. Quanto mais a Ikea configurava suas atividades para reduzir os custos ao ter seus consumidores levando e montando os móveis por conta própria, menos era capaz de satisfazer os clientes que requeriam níveis mais altos de serviço.

Contudo, as compensações podem ser até mesmo mais básicas. Em geral, aniquila-se o valor se uma atividade for super ou subplanejada para seu uso. Por exemplo, mesmo se um determinado vendedor conseguisse fornecer um alto nível de assistência para um consumidor e nenhum para outro, sua capacidade (e uma parte de seu custo) seria gasta com o segundo cliente. Além disso, pode-se melhorar a produtividade quando a variação de uma atividade for limitada. Ao fornecer um alto nível de assistência o tempo todo, o vendedor e a atividade inteira de vendas poderão muitas vezes atingir capacidades de aprendizagem e escala.

As posições estabelecidas sobre sistemas de atividades são mais sustentáveis que aquelas obtidas sobre atividades individuais.

Por fim, as compensações surgem dos limites sobre coordenação interna e controle. Ao escolher claramente competir de uma maneira e não de outra, a administração executiva estabelece prioridades organizacionais definidas. As empresas que tentam ser todas as coisas para todos os clientes, ao contrário, correm o risco de criar confusão nas trincheiras à medida que os funcionários tentam tomar decisões operacionais diárias sem uma estrutura definida.

As compensações do posicionamento são generalizadas na concorrência e essenciais à estratégia. Elas criam a necessidade de escolha e deliberadamente limitam o que uma empresa oferece. Elas controlam o desejo de tentar fazer várias coisas ao mesmo tempo, ou o reposicionamento, porque os concorrentes que se engajaram nessas abordagens prejudicam suas estratégias e degradam o valor de suas atividades existentes.

As compensações impediram a Continental Lite de decolar. A empresa aérea perdeu centenas de milhões de dólares e o presidente ficou sem seu emprego. Seus aviões atrasavam, deixando cidades importantes congestionadas, ou se retardavam nos terminais por causa das transferências de bagagem. Vôos atrasados e cancelamentos geravam um sem-número de reclamações por dia. A Continental Lite não tinha condições de competir no preço e ainda pagar comissões padrão aos agentes de viagem, mas também não conseguiria operar sem agentes para suas atividades *full-service*. E também se comprometeu ao reduzir completamente as comissões para todos os vôos da Continental. Semelhantemente, não tinha condições de oferecer os mesmos benefícios de facilidades e vantagens aos passageiros pagando preços de passagem muito mais reduzidos para o serviço da Lite. E comprometeu-se novamente ao reduzir as recompensas do conjunto inteiro de facilidades e vantagens oferecido aos clientes mais fiéis da Continental. Resultados: clientes *full-service* e agentes de viagem irritados.

A Continental procurou competir de duas maneiras ao mesmo tempo. Ao tentar o baixo custo em algumas rotas e o *full-service* em outras, sofreu uma enorme punição por fazer várias coisas ao mesmo tempo. Se não houvesse nenhuma compensação entre as duas posições, a Continental poderia ter tido êxito. Porém, a ausência de compensações é uma meia-verdade perigosa que os executivos devem desaprender. A qualidade não é sempre livre. A comodidade da Southwest, um tipo de alta qualidade, é coerente com os custos baixos porque seus horários regulares são facilitados por várias práticas de baixo custo (tempo de conexão rápido e *check-in* e emissão automática de bilhetes, por exemplo). Contudo, outras dimensões da qualidade da empresa aérea (lugares marcados, refeições, ou transferência de bagagem) geram custos.

Em geral, as compensações falsas entre o custo e a qualidade ocorrem principalmente quando há um esforço superabundante ou desperdiçado, controle deficitário, falta de exatidão ou coordenação débil. Só é possível uma melhoria simultânea de custo e diferenciação quando uma empresa começa muito atrás da fronteira de produtividade ou quando a fronteira desloca-se para longe. Na borda da fronteira, onde as empresas atingiram as melhores práticas atuais, a compensação entre o custo e a diferenciação é de fato muito real.

Após uma década desfrutando as vantagens da produtividade, a Honda e a Toyota recentemente chocaram-se com a fronteira. Em 1995, afrontada com a resistência crescente do consumidor aos preços mais altos, a Honda percebeu que a única maneira de produzir carros menos dispendiosos era economizando nas características. Nos Estados Unidos, ela substituiu os freios a disco traseiros do Civic por freios cilíndricos de custo mais baixo, e usou material mais barato para o assento traseiro, achando que os consumidores não notariam. A Toyota tentou vender no Japão uma versão de seu carro mais popular, o Corolla, com pára-choques não pintados e assentos mais baratos. No caso da Toyota, os consumidores rebelaram-se e a companhia rapidamente cancelou o novo modelo.

Durante a última década, visto que os executivos melhoraram grandemente a eficácia operacional, eles interiorizaram a idéia de que eliminar as compensações é uma boa coisa. Mas se não houver compensações, as empresas nunca alcançarão uma vantagem sustentável. Terão de correr cada vez mais rápido para apenas permanecer onde estão.

À medida que retornamos à questão "O que é estratégia?" vemos que as compensações acrescentam uma nova dimensão à pergunta: é fazer compensações ao competir. A essência da estratégia é escolher o que *não fazer*. Sem compensações, não haveria necessidade de escolha e, assim, nenhuma necessidade de estratégia. Qualquer boa idéia poderia e seria rapidamente imitada. Novamente, o desempenho iria mais uma vez depender inteiramente da eficácia operacional.

IV. O AJUSTE ORIENTA A VANTAGEM COMPETITIVA E A SUSTENTABILIDADE

As escolhas do posicionamento determinam não apenas quais atividades uma empresa realizará, e como irá configurar as atividades individuais, mas também como as atividades relacionam-se umas às outras. Enquanto eficácia operacional diz respeito a atingir excelência nas atividades individuais, ou funções, a estratégia diz respeito a *combinar* as atividades.

O tempo de conexão rápida da Southwest, que permite horários regulares e melhor utilização das aeronaves, é essencial ao seu posicionamento de alta comodidade e baixo custo. Mas como a Southwest consegue isso? Parte da resposta encontra-se na "tripulação" de terra bem remunerada da companhia, cuja produtividade em tempo de conexão é acentuada por normas sindicais flexíveis. Mas a maior parte da resposta está em como a Southwest realiza outras atividades. Sem refeições, sem lugares marcados e sem transferências de bagagem intercompanhias, a Southwest evita ter de realizar atividades que costumam retardar outras empresas aéreas. Ela seleciona aeroportos e rotas para evitar congestionamentos que tragam atrasos. Os limites estritos da Southwest no tipo e extensão das rotas tornam possível o uso de aviões padronizados (todos os aviões da empresa são Boeing 737).

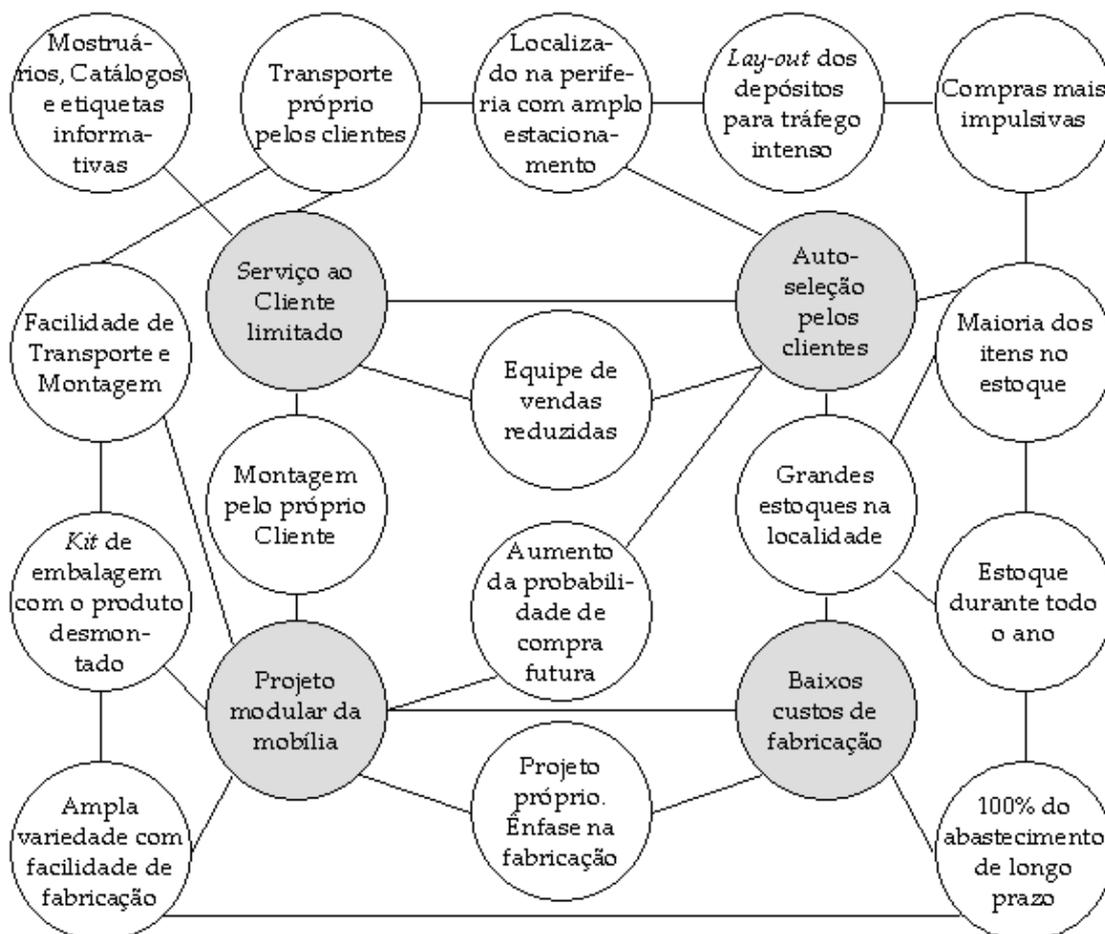
Qual é a competência central da Southwest? Quais são seus fatores-chave de sucesso? A resposta correta é que tudo é importante. A estratégia da Southwest envolve um sistema completo de atividades, não um conjunto de partes. Sua vantagem competitiva vem da forma como suas atividades se juntam e reforçam umas às outras.

O ajuste fecha a porta aos imitadores ao criar uma cadeia que é tão forte como seu elo mais forte. Como na maioria das empresas com boas estratégias, as atividades da Southwest complementam-se umas às outras de maneira a criar um valor econômico real. O custo de uma atividade, por exemplo, é reduzido por causa da maneira como outras atividades são realizadas. Semelhantemente, o valor de uma atividade aos clientes pode ser realçado pelas outras atividades da empresa. Essa é a maneira como o ajuste estratégico cria vantagem competitiva e lucratividade superior.

Em muitas empresas, a liderança degenerou ao orquestrar melhorias operacionais e fazer negócios. Mas o papel do líder é mais amplo.

MAPEANDO OS SISTEMAS DE ATIVIDADES

Os mapas de sistemas de atividade, tais como esse para a IKEA, mostram como a posição estratégica de uma empresa está contida em um conjunto de atividades customizadas. Em empresas com posição estratégica definida, vários temas estratégicos de ordem mais elevada (sombreados) podem ser identificados e implementados através de grupos de atividades fortemente vinculados



TIPOS DE AJUSTE

A importância do ajuste entre políticas funcionais é um dos conceitos mais antigos de estratégia. Paulatinamente, contudo, ele foi suplantado na agenda administrativa. Ao invés de ver a empresa como um todo, os executivos voltaram-se para as competências "centrais", recursos "essenciais" e "fatores-chave" de sucesso. Na realidade, o ajuste é um componente muito mais central da vantagem competitiva do que muitos compreendem.

O ajuste é importante porque atividades distintas freqüentemente afetam umas às outras. Uma equipe de vendas bem treinada, por exemplo, confere uma vantagem maior quando o produto da empresa inclui tecnologia de ponta e sua abordagem de marketing enfatiza a assistência e o suporte ao consumidor. Uma linha de produção com altos níveis de variedade de modelos tem maior valor quando combinada com um sistema de processamento de pedidos e estoques que minimizem a necessidade de estoque de produtos acabados, com um processo de vendas preparado para explicar e incentivar a customização e com um tema publicitário que enfatize os benefícios das variações de produto que satisfaçam as necessidades especiais dos consumidores. Tais complementaridades são generalizadas na estratégia. Embora algum ajuste entre as atividades seja genérico e aplicável a muitas empresas, o ajuste de maior valor é específico da estratégia porque acentua a exclusividade da posição e amplia as compensações.

Há três tipos de ajuste, não mutuamente exclusivos. O ajuste de primeira ordem é uma *simples consistência* entre cada atividade (função) e a estratégia global. A Vanguard, por exemplo, alinha todas as atividades com sua estratégia de baixo custo. Ela minimiza a rotatividade do portfólio e não necessita de gerentes financeiros altamente remunerados. A empresa distribui seus fundos diretamente, evitando comissões aos corretores. Ela também limita a propaganda, contando ao invés disso com relações públicas e recomendações boca-em-boca. A Vanguard vincula as bonificações de seus funcionários às economias de custo.

A consistência assegura que as vantagens competitivas das atividades se acumulem em vez de se desgastarem ou se anularem. Isso torna mais fácil comunicar a estratégia aos clientes, funcionários e acionistas, e aperfeiçoa a implementação através da coerência na corporação.

O ajuste de segunda ordem ocorre quando as *atividades são reforçadoras*. A Neutrogena, por exemplo, comercializa para hotéis de alto padrão, ansiosos em oferecer o melhor a seus hóspedes, um sabonete recomendado pelos dermatologistas. Os hotéis concedem ao Neutrogena o privilégio de usar sua embalagem normal, ao mesmo tempo em que exigem que os outros sabonetes tragam o nome do hotel. Assim, quando os hóspedes tenham experimentado o Neutrogena em um hotel de luxo, possivelmente estarão mais dispostos a comprá-lo em uma farmácia ou perguntar ao seu médico sobre ele. Por isso, as atividades médicas e de marketing hoteleiro da Neutrogena reforçam umas às outras, reduzindo os custos totais de marketing.

Um outro exemplo é o da Bic, que vende uma linha limitada de canetas padrão de baixo preço para virtualmente todos os principais mercados (varejo, comercial, promoção e brindes) através de praticamente todos os canais disponíveis. Como em qualquer posicionamento baseado na variedade, servindo a um amplo grupo de consumidores, a Bic enfatiza uma necessidade comum (preço baixo para uma caneta satisfatória) e utiliza abordagens de marketing de amplo alcance (uma grande equipe de vendas e altos investimentos em propaganda na televisão).

O ajuste de terceira ordem vai além do reforço da atividade, para o que chamo de otimização do esforço. A Gap, importante varejista de roupas informais, considera a disponibilidade de produto em suas lojas um elemento essencial de sua estratégia. Ela poderia tanto manter estoques dos produtos nas lojas como repô-los de armazéns. Mas a Gap otimizou seu esforço em todas essas atividades ao repor o estoque de sua seleção de roupas básicas quase diariamente a partir de três armazéns, minimizando assim a necessidade de manter grandes estoques nas lojas. A ênfase está na reposição de estoques porque a estratégia de comercialização da Gap restringe-se aos itens básicos em relativamente poucas cores. Enquanto os varejistas comparáveis realizam giros de três a quatro vezes por ano, a Gap gira seu estoque sete vezes e meia por ano. Além disso, a reposição de estoque rápida reduz os custos de implementar os curtos ciclos de modelos da Gap, que têm de seis a oito semanas de duração.

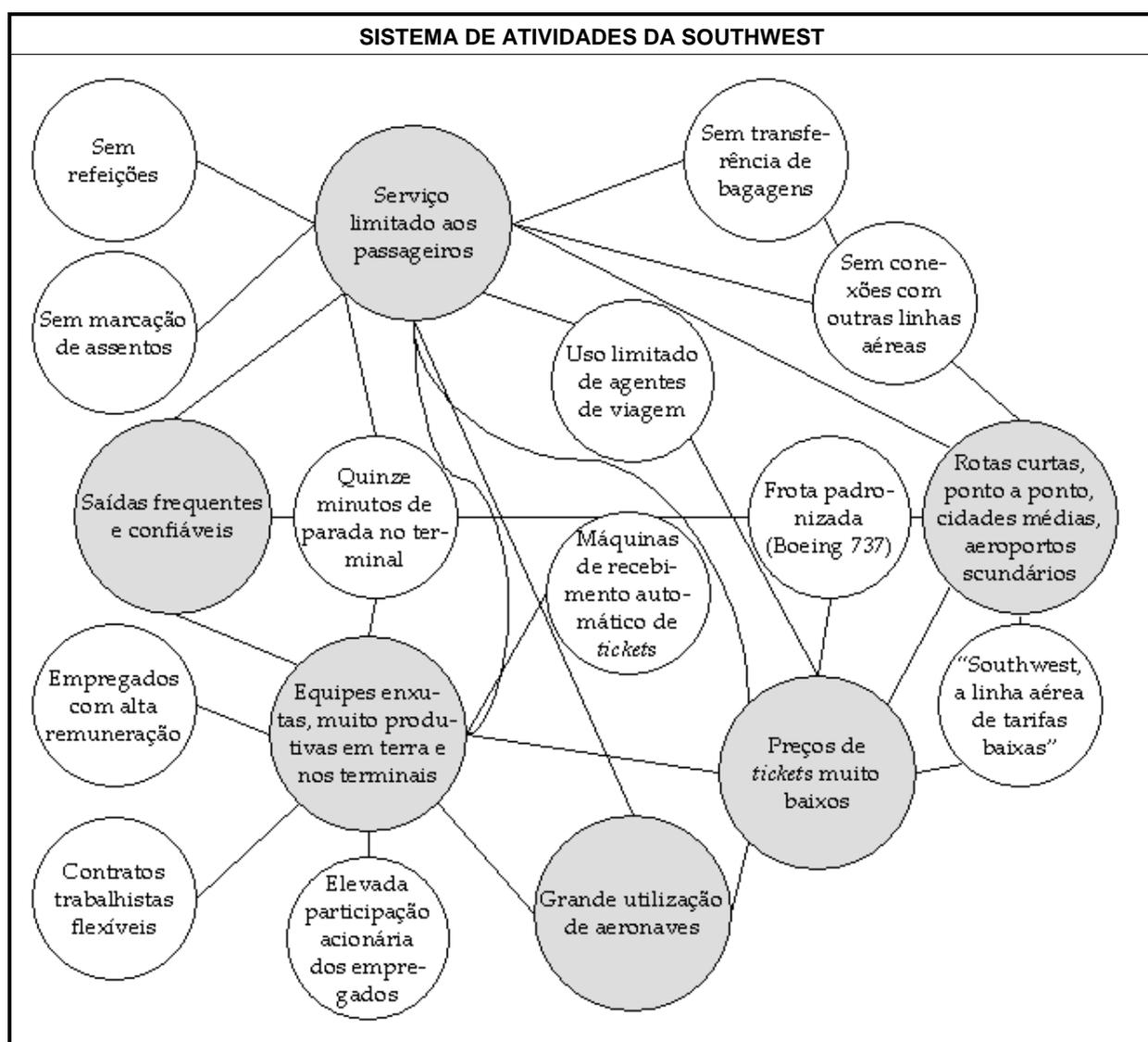
A compensação de coordenação e informação em todas as atividades para eliminar a redundância e minimizar o estorço gasto são os tipos mais básicos de otimização. Mas há também níveis mais altos. As escolhas no *design* do produto, por exemplo, podem eliminar a necessidade de serviço pós-venda ou tornar possível aos consumidores realizar atividades de serviço por conta própria. Semelhantemente, a coordenação com fornecedores ou canais de distribuição pode eliminar a necessidade de atividades internas, tais como treinamento do usuário final.

Nos três tipos de ajuste, a totalidade importa mais do que qualquer parte individual. A vantagem competitiva origina-se do sistema inteiro de atividades. O ajuste entre as atividades reduz substancialmente o custo ou aumenta a diferenciação. Além disso, o valor competitivo das atividades individuais (ou das habilidades conjuntas, competências ou recursos) não pode ser desconectado do sistema ou da estratégia. Assim, em empresas competitivas, pode ser ilusório explicar o sucesso especificando forças individuais, competências centrais ou recursos essenciais. A lista de forças atravessa muitas funções e uma força funde-se em outras. É mais útil pensar em temas de temas que permeiam muitas atividades, tais como baixos custos, uma noção particular do serviço de atendimento ao consumidor ou uma concepção particular de valor resultante. Esses temas são incorporados em conjuntos de atividades fortemente vinculadas.

AJUSTE E SUSTENTABILIDADE

O ajuste estratégico entre muitas atividades é fundamental não apenas para vantagens competitivas como também para a sustentabilidade dessas vantagens. É mais difícil para um concorrente equiparar-se a uma gama de atividades interligadas do que simplesmente imitar uma abordagem particular de equipe de vendas, equiparar-se a uma tecnologia de processo ou fazer uma réplica de um conjunto de características de produto. As posições estabelecidas sobre sistemas de atividades são mais sustentáveis do que aquelas estabelecidas sobre as atividades individuais.

Considere esse simples exercício. A probabilidade de que os concorrentes possam contrapor-se a qualquer atividade é freqüentemente menor que um. As probabilidades então se influenciam para tornar altamente improvável a possibilidade de se igualar o sistema inteiro ($0,9 \times 0,9 = 0,81$; $0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,66$ e assim por diante). As companhias que tentam reposicionar-se ou fazer várias coisas ao mesmo tempo serão obrigadas a reconfigurar muitas atividades. E até mesmo os recém-chegados, embora não confrontem as compensações enfrentando concorrentes estabelecidos, ainda terão barreiras tremendas à imitação.



Quanto mais o posicionamento da empresa seja apoiado nos sistemas de atividades com ajustes de segunda e terceira ordens, mais sustentável será sua vantagem. Tais sistemas, por sua própria natureza, são geralmente difíceis de entender de fora da empresa e, portanto, difíceis de imitar. E, mesmo que os concorrentes possam identificar as conexões pertinentes, terão dificuldades em fazer réplicas delas.

Atingir o ajuste é difícil porque requer a integração de decisões e ações em muitas subunidades independentes. Um concorrente, procurando equiparar-se a um sistema de atividades, lucra pouco ao imitar apenas algumas atividades. Seu desempenho não melhora, ao contrário, pode piorar. Lembrem-se da tentativa desastrosa da Continental Lite em imitar a Southwest.

Por fim, o ajuste entre as atividades de uma empresa cria pressões e incentivos para melhorar a eficiência operacional, o que torna a imitação ainda mais difícil. Ajuste significa que um desempenho fraco em uma atividade degradará o desempenho em outras, de forma que as fraquezas são expostas e mais propensas a chamar a atenção. Inversamente, as melhorias em uma atividade pagarão dividendos em outras. As empresas com forte ajuste entre suas atividades são raramente alvos convidativos. Sua superioridade na estratégia e na realização apenas compõe suas vantagens e aumenta os obstáculos para os imitadores.

Quando as atividades complementam-se umas às outras, os concorrentes lucrarão pouco do benefício da imitação, a não ser que se igualem de forma bem-sucedida ao sistema inteiro. Tais situações tendem a promover a concorrência do gênero "o vencedor leva tudo". A empresa que desenvolve o melhor sistema de atividades (a Toys R Us, por exemplo) ganha, ao passo que os concorrentes com estratégias semelhantes (a Child World ou Lionel Leisure) ficam para trás. Assim, muitas vezes é preferível encontrar uma nova posição estratégica a ser o segundo ou terceiro imitador de uma posição já ocupada.

VISÕES ALTERNATIVAS DA ESTRATÉGIA	
O MODELO ESTRATÉGICO IMPLÍCITO DA ÚLTIMA DÉCADA	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL
<ul style="list-style-type: none"> • Uma posição competitiva ideal no setor. • <i>Benchmarking</i> de todas as atividades e obtenção das melhores práticas. • Terceirização agressiva e parceria para ganhar eficiência. • As vantagens estão em alguns fatores-chave de sucesso, recursos essenciais e competências centrais. • Flexibilidade e respostas rápidas para todas as mudanças competitivas e de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posição competitiva única para a empresa. • Atividades customizadas para a estratégia. • Compensações e escolhas claras em relação aos concorrentes. • A vantagem competitiva surge do ajuste em todas as atividades. • A sustentabilidade vem do sistema de atividades, não das partes. • Eficácia operacional.

As posições mais viáveis são aquelas cujos sistemas de atividade são incompatíveis por causa das compensações. O posicionamento estratégico fixa as normas das compensações que definem como as atividades individuais serão configuradas e integradas. Ver a estratégia em função de sistemas de atividades apenas torna mais claro o motivo pelo qual a estrutura organizacional, os sistemas e os processos precisam ser específicos da estratégia. Customizar a organização para a estratégia, por sua vez, torna as complementaridades mais atingíveis e contribui para a sustentabilidade.

Uma inferência é que as posições estratégicas devem ter um horizonte de uma década ou mais, não de um simples ciclo de planejamento. A continuidade fomenta melhorias nas atividades individuais e ajustes em todas as atividades, permitindo que uma organização desenvolva capacidades únicas e habilidades customizadas à sua estratégia. A continuidade também reforça a identidade da empresa.

De modo oposto, mudanças freqüentes no posicionamento são dispendiosas. Não apenas a empresa deve reconfigurar as atividades individuais, como também deve realinhar os sistemas inteiros. Algumas atividades possivelmente nunca estarão conformes com hesitações entre as estratégias. O resultado inevitável das mudanças freqüentes na estratégia, ou do fracasso em escolher uma posição bem definida, em primeiro lugar é a postura do “eu também”, ou configurações obstruídas de atividades, contradições em todas as funções e dissonância organizacional.

O que é estratégia? Podemos agora completar a resposta a essa questão. Estratégia é criar o ajuste entre as atividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia depende de se fazer bem muitas coisas (não apenas algumas) e integrá-las entre si. Se não houver ajuste entre as atividades, não haverá estratégias bem definidas e elas terão pouca sustentabilidade. A administração volta à tarefa mais simples de supervisionar funções independentes, e a eficácia operacional determinará o desempenho da empresa.

V. REDESCOBRINDO A ESTRATÉGIA

Por que tantas empresas não conseguem ter uma estratégia? Por que os executivos evitam fazer escolhas estratégicas? Ou, tendo-o feito no passado, por que tão freqüentemente deixam as estratégias deteriorarem-se e obscurecerem-se?

Geralmente, as ameaças à estratégia são consideradas como que emanando de fora da empresa por causa das mudanças na tecnologia ou no comportamento dos concorrentes. Embora as mudanças externas possam ser o problema, a ameaça maior à estratégia muitas vezes vem de dentro. Uma boa estratégia é prejudicada por uma visão mal orientada da concorrência, por falhas organizacionais e, especialmente, pela vontade de crescer.

O FRACASSO EM ESCOLHER

Os executivos estão confusos sobre a necessidade de fazer escolhas. Quando muitas empresas operam longe da fronteira de produtividade, as compensações parecem desnecessárias. Pode haver a ilusão de que uma empresa bem administrada deva ser capaz de superar seus concorrentes ineficazes em todas as dimensões simultaneamente. Instruída por peritos de administração popular de que não precisam fazer compensações, os executivos adquiriram uma postura de "macho", acreditando que fazer isso é sinal de fraqueza.

Amedrontados pelas previsões de hipercompetição, os executivos aumentam sua probabilidade de sucesso ao imitar desenfreadamente seus concorrentes. Exortados a pensar em termos revolucionários, os executivos saem em busca de qualquer nova tecnologia, pelo simples amor à corrida tecnológica.

A busca pela eficácia operacional é sedutora porque é concreta e de ação imediata. Durante a última década, os executivos têm estado sob pressão crescente para obter melhorias de desempenho tangíveis e mensuráveis. Os programas de eficácia operacional geram progresso animador, embora a lucratividade superior possa continuar ilusória. As publicações técnicas e os consultores inundam o mercado com informações sobre o que as outras empresas estão fazendo, reforçando a mentalidade da melhor prática. Alcançados na disputa pela eficácia operacional muitos executivos simplesmente não entendem a necessidade de ter uma estratégia.

As empresas evitam ou obscurecem as escolhas estratégicas por outros motivos também. O critério convencional dentro de uma indústria é freqüentemente forte, homogeneizando a concorrência. Alguns executivos interpretam mal o “foco no consumidor” para denotar que devem servir a todas as necessidades dos consumidores ou responder a cada pedido dos canais de distribuição. Outros mencionam a vontade de preservar a flexibilidade.

As realidades organizacionais também trabalham contra a estratégia. As compensações são assustadoras e algumas vezes é preferível não fazer escolhas a correr o risco de ser culpado por uma má escolha. As empresas imitam umas às outras em um tipo de comportamento gregário, cada uma presumindo que os concorrentes sabem de algo que elas não sabem. Os funcionários com poderes recentemente delegados, e incitados procurar cada fonte possível de melhoria, muitas vezes não têm a visão do todo nem a perspectiva para reconhecer as compensações. A falha na escolha algumas vezes vem da relutância em decepcionar executivos ou funcionários de valor.

A ARMADILHA DO CRESCIMENTO

Entre todas as outras influências, a vontade de crescer talvez tenha o efeito mais perverso sobre a estratégia. As compensações e limites parecem constranger o crescimento. Servir a um grupo de consumidores e excluir outros, por exemplo, impõe um limite real ou imaginário sobre o crescimento da receita. As estratégias amplamente direcionadas enfatizando preços baixos, resultam em vendas perdidas para aqueles consumidores sensíveis às características do produto ou aos serviços. Os diferenciadores perdem vendas para consumidores sensíveis a preço.

Os executivos são constantemente tentados a tomar medidas incrementais que ultrapassam esses limites, porém obscurecem a posição estratégica da empresa. Por fim, as pressões para crescer, ou a aparente saturação do mercado-alvo, leva os executivos a ampliar a posição expandindo as linhas de produção, acrescentando novas características, imitando os serviços populares dos concorrentes, igualando os processos e até mesmo fazendo aquisições.

Por muitos anos, o sucesso da Maytag Corporation baseou-se em seu foco nas lavadoras e secadoras duráveis e confiáveis. Esse foco foi expandido para incluir as lava-louças. Contudo, a “sabedoria do setor” apoiou a idéia de vender uma linha completa de produtos.

Preocupada com o crescimento lento da categoria e com a concorrência vinda dos fabricantes de aparelhos de linha completa, a Maytag foi pressionada pelos fornecedores e encorajada pelos consumidores a estender sua linha. Ela expandiu-se para os produtos de refrigeração e fogões, com a marca Maytag, e adquiriu outras marcas com posições distintas (Jenn-Air, Harwick Stove, Hoover, Admiral e Magic Chief). A Maytag cresceu substancialmente, de 684 milhões de dólares em 1985 para 3,4 bilhões em 1994, mas o lucro sobre as vendas caiu de 8% a 12% nas décadas de 70 e 80 para uma média abaixo de 1% entre 1989 e 1995. A redução de custos melhorará seu desempenho, porém os produtos de lavanderia e de lavagem de pratos ainda ancoram a lucratividade da Maytag.

A Neutrogena possivelmente caiu na mesma armadilha. No início dos anos 90, sua distribuição nos Estados Unidos ampliou os canais para incluir distribuidores de massa, como o Wall-Mart. Garantida pelo nome Neutrogena, a empresa expandiu-se em uma ampla variedade de produtos (removedor de maquiagem para olhos e xampu, por exemplo) nos quais não era única, o que obscureceu sua imagem. Em seguida, recorreu às promoções de preço. As conciliações e contradições na busca pelo crescimento desgastaram a vantagem competitiva que a empresa tinha com suas variedades originais e consumidores-alvo.

As tentativas de competir de várias maneiras ao mesmo tempo criam confusão e arruinam a motivação e o foco organizacional. Os lucros caem e o aumento da receita é visto como solução. Os executivos são incapazes de fazer escolhas, então a empresa embarca em um novo ciclo de expansões e conciliações. Frequentemente, os concorrentes continuam a igualar-se uns aos outros até que o desespero quebre o ciclo, resultando em fusões ou no retorno ao posicionamento original.

CRESCIMENTO LUCRATIVO

Muitas empresas, após uma década de reestruturações e reduções de custos, estão voltando sua atenção ao crescimento. Muito frequentemente, os esforços para crescer obscurecem a exclusividade, criam compromisso, reduzem o ajuste e por fim debilitam a vantagem competitiva. Na realidade, a obrigação do crescimento é perigosa à estratégia.

Quais abordagens ao crescimento preservam e reforçam a estratégia? De modo geral, a receita é concentrar-se e aprofundar uma posição estratégica ao invés de expandir-se e comprometer-se. Uma abordagem é procurar por extensões da estratégia que alavanquem o sistema de atividades existente, oferecendo características de produtos ou serviços que os concorrentes considerarão impossíveis ou dispendiosas para igualar. Em outras palavras, os executivos podem indagar-se quais atividades, características ou forças de concorrência são viáveis ou menos dispendiosas para eles em razão das atividades complementares que sua empresa realiza.

RECONNECTANDO-SE COM A ESTRATÉGIA

A maioria das empresas deve seu sucesso inicial a uma posição estratégica única envolvendo compensações definidas. As atividades outrora eram alinhadas com essa posição. Contudo, a passagem do tempo e as pressões do crescimento levaram a compromissos que eram, a princípio, quase imperceptíveis. Através de uma sucessão de mudanças incrementais que pareciam cada uma delas adequada na ocasião, muitas empresas estabelecidas comprometeram seu caminho com a homogeneidade a seus concorrentes.

A questão aqui não são as empresas cujas posições históricas não são mais viáveis. O desafio é começar de novo, exatamente como faria um recém-chegado. A questão é um fenômeno muito mais comum: a empresa estabelecida, obtendo rendimentos medíocres e não tendo estratégia definida. Através de acréscimos incrementais de variedades de produto, esforços incrementais para servir novos grupos de consumidores e emulação das atividades dos concorrentes, a empresa perde a clareza na posição competitiva. Tipicamente, a companhia compete com a maioria das ofertas e práticas de seus concorrentes e se esforça para vender para a maioria dos grupos de consumidores.

Várias abordagens podem ajudar a empresa a reconectar-se com a estratégia. A primeira é um exame cuidadoso do que ela já faz. Dentro da maioria das empresas bem estabelecidas, há um núcleo de exclusividade. Esse é identificado ao responder questões tais como as seguintes:

- Quais as nossas variedades de produtos ou serviços que são mais distintivas?
- Quais as nossas variedades de produtos ou serviços que são mais lucrativas?
- Quais são os nossos consumidores mais satisfeitos?
- Quais consumidores, canais ou épocas de compra são mais lucrativos?
- Quais atividades em nossa cadeia de valor são mais diferentes e eficazes?

Ao redor desse núcleo de exclusividade há incrustações incrementalmente adicionadas com o passar do tempo. Como crustáceos, devem ser removidas para revelar o posicionamento estratégico subjacente. Uma pequena porcentagem de variedades ou consumidores poderá possivelmente ser responsável pela maioria das vendas da empresa e especialmente pelos seus lucros. O desafio, então, é reenfocar o núcleo único e realinhar as atividades da empresa com ele. As variedades de consumidores e produtos na periferia podem ser vendidas ou concedidas através da desatenção ou aumentos de preço.

A história da empresa também pode ser instrutiva. Qual era a visão do fundador? Quais foram os produtos e consumidores que fizeram a empresa? Olhando para trás, pode-se reexaminar a estratégia original para ver se ainda é válida? O posicionamento histórico pode ser implementado de uma maneira moderna, coerente com as tecnologias e práticas atuais? É possível que esse tipo de reflexão leve a um compromisso para renovar a estratégia e possa desafiar a organização a recuperar sua distinção. Tal desafio pode ser galvanizante e instilar confiança para fazer as compensações necessárias.

Aprofundar uma posição implica tornar as atividades da empresa mais distintivas, fortalecendo o ajuste e comunicando melhor a estratégia aos consumidores que a valorizarão. Porém, muitas empresas sucumbem à tentação de perseguir o crescimento “fácil” acrescentando características, produtos ou serviços recém-lançados sem selecioná-los e adaptá-los à sua estratégia, ou almejam novos consumidores ou mercados nos quais a empresa tem pouco em especial a oferecer. Uma empresa consegue muitas vezes crescer mais rápido (e muito mais lucrativamente) ao penetrar melhor nas necessidades e variedades nas quais é distintiva do que ao debater-se em arenas de crescimento potencialmente mais altos, mas que não têm exclusividade.

A Carmike, agora a maior cadeia de cinemas dos Estados Unidos, deve seu rápido crescimento à sua concentração disciplinada em mercados de pequeno porte. A empresa vende rapidamente quaisquer cinemas de grandes cidades que venham como parte de uma aquisição.

A globalização freqüentemente permite o crescimento consistente com a estratégia, ao abrir maiores mercados para uma estratégia de enfoque. Diferentemente de expandir-se nacionalmente, é provável que se expandir globalmente alavanque e reforce a posição e identidade única de uma empresa.

As empresas que buscam crescimento por meio da expansão dentro de seu setor podem conter melhor os riscos para a estratégia ao criar unidades únicas, cada uma com sua própria marca e atividades customizadas. A Maytag claramente debateu-se com essa questão. Por um lado, organizou suas marcas *premium* e de valor em unidades separadas, com posições estratégicas diferentes. Por outro lado, criou uma empresa guarda-chuva para todas suas marcas ganharem massa crítica. Mas, com o *design*, fabricação, distribuição e serviço de atendimento ao consumidor compartilhado, será difícil evitar a homogeneização. Se uma determinada unidade de negócios tentar competir com posições diferentes, para produtos ou consumidores diferentes, é quase impossível evitar os conflitos.

A estratégia proporciona escolhas sobre o que não fazer, tão importantes como as escolhas sobre o fazer.

O PAPEL DA LIDERANÇA

O desafio de desenvolver ou restabelecer uma estratégia definida é muitas vezes primariamente organizacional e depende da liderança. Com tantas forças trabalhando contra o fazer escolhas e compensações na organização, uma estrutura intelectual clara para guiar a estratégia é um contrapeso necessário. Além disso, é essencial ter líderes decididos e dispostos a fazer escolhas.

Em muitas empresas, a liderança degenerou em orquestrar melhorias operacionais e fazer negócios. Mas o papel do líder é mais amplo e muito mais importante. A administração geral é mais do que a administração das funções individuais. Sua essência é a estratégia: definindo e comunicando a posição única da empresa, fazendo ajustes entre as atividades.

O líder deve fornecer a disciplina para decidir a quais mudanças do setor e necessidades do consumidor a empresa responderá, ao mesmo tempo em que evita distrações organizacionais e mantém a distinção da empresa. Os executivos de níveis mais baixos não têm a perspectiva e a segurança para manter uma estratégia. Haverá pressões constantes para fazer concessões, afrouxar as compensações e tentar superar os concorrentes. Uma das tarefas do líder é instruir as pessoas na organização a respeito da estratégia, e dizer não. A estratégia proporciona escolhas sobre o que não fazer tão importantes como as escolhas sobre o que fazer.

De fato, estabelecer limites é outra função da liderança. Decidir qual *target* de consumidores, variedades e necessidades a empresa deve servir é fundamental para desenvolver uma estratégia. Mas é também decidir não servir a outros consumidores ou necessidades e não oferecer certas características ou serviços. Desse modo, a estratégia requer disciplina constante e comunicação clara. Realmente, uma das funções mais importantes de uma estratégia informada e explícita é orientar os funcionários ao fazer escolhas que surgem por causa das compensações em suas atividades individuais e nas decisões diárias.

Melhorar a eficácia operacional é parte necessária da administração, mas **não** é estratégia. Ao confundir as duas, os executivos involuntariamente voltam a uma forma de pensamento sobre a concorrência que está levando muitos setores em direção à convergência competitiva, que não representa os melhores interesses de ninguém e não é inevitável. Os executivos precisam distinguir claramente eficácia operacional de estratégia. Ambas são essenciais, mas as duas agendas são diferentes. A agenda operacional envolve melhoria contínua em todo lugar onde não haja compensações. Não fazer isso gera vulnerabilidade até mesmo para empresas com boa estratégia. A agenda operacional é adequada para mudanças constantes, flexibilidade e esforços para atingir a melhor prática. Ao contrário, a agenda estratégica é a correta para definir uma posição única, fazer compensações claras e estreitar o ajuste. Isso envolve a busca contínua por formas de reforçar e ampliar a posição da empresa. A agenda estratégica demanda disciplina e continuidade. Seus inimigos são a distração e a conciliação.

A continuidade estratégica não implica visão estática da concorrência. A empresa deve continuamente melhorar sua eficácia operacional e tentar mudar a fronteira de produtividade. São necessários também esforços contínuos para aumentar sua exclusividade, enquanto fortalece o ajuste entre suas atividades. A continuidade estratégica, de fato, deve resultar em melhoria constante da eficácia da organização.

É provável que a empresa tenha de mudar sua estratégia se houver mudanças estruturais importantes em seu setor. Na realidade, as novas posições estratégicas muitas vezes surgem por causa das mudanças no ramo, e os recém-chegados, desembaraçados da história, freqüentemente podem explorá-las mais facilmente. Contudo, a escolha de uma nova posição por parte da empresa deve ser dirigida pela capacidade em encontrar novas compensações e alavancar um novo sistema de atividades complementares em vantagem sustentável.

TECNOLOGIAS E SETORES EMERGENTES

Desenvolver uma estratégia em um setor recentemente formado ou em um negócio passando por mudanças tecnológicas revolucionárias é uma tarefa assustadora. Em tais casos, os executivos enfrentam um alto nível de incerteza sobre as necessidades dos consumidores, os produtos e serviços que mostrarão ser os mais requisitados e a melhor configuração das atividades e tecnologias para fornecê-las. Devido a toda essa incerteza, a imitação e a comparação são dominantes: incapazes de correr o risco de errar ou serem deixadas para trás, as empresas equiparam-se a todas as características, oferecem todos os novos serviços e exploram todas as tecnologias.

Durante tais períodos no desenvolvimento de um setor, sua fronteira de produtividade básica está sendo estabelecida ou restabelecida. O crescimento explosivo pode tornar tais ocasiões lucrativas para muitas empresas, mas os lucros serão temporários porque a imitação e a convergência estratégica irão por fim arruinar a lucratividade do setor. As empresas permanentemente bem sucedidas serão aquelas que começam o mais cedo possível a definir e incorporar em suas atividades uma posição competitiva única. Será inevitável um período de imitação em setores emergentes, mas esse período reflete o nível de incerteza ao invés de uma situação desejada dos negócios.

Em setores de alta tecnologia essa fase de imitação freqüentemente continua por muito mais tempo do que deveria. Encantadas pela mudança tecnológica em si as empresas acumulam mais características (a maioria das quais nunca são utilizadas) em seus produtos, ao mesmo tempo em que reduzem os preços. Raramente as compensações são consideradas. O esforço para crescer e satisfazer as pressões de mercado leva as empresas a várias áreas de produto. Embora algumas empresas com vantagens fundamentais prosperem, a maioria é condenada a uma competição que ninguém irá vencer.

Ironicamente a imprensa técnica popular, concentrada nos setores emergentes recentes, está propensa a apresentar esses casos especiais como prova de que entramos numa nova era de concorrência em que nenhuma das regras antigas é válida. Na realidade, o oposto é verdadeiro.