

The background of the cover features abstract, flowing, ribbon-like shapes in shades of teal and blue, creating a sense of movement and depth. These shapes are layered and intertwined, with some appearing to flow from the top left towards the bottom right.

**GERRY JOHNSON
KEVAN SCHOLÉS
RICHARD WHITTINGTON**

FUNDAMENTOS DE ESTRATÉGIA





J67f Johnson, Gerry.
 Fundamentos de estratégia [recurso eletrônico] / Gerry
 Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington ; tradução:
 Rodrigo Dubal ; revisão técnica: José Edson Lara. – Dados
 eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2011.

 Editado também como livro impresso em 2011.
 ISBN 978-85-7780-800-7

 1. Administração – Estratégia. I. Scholes, Kevan. II.
 Whittington, Richard. III. Título.

CDU 005.21

6.2 AS BASES DA VANTAGEM COMPETITIVA: O “RELÓGIO ESTRATÉGICO”

Esta seção examina as diferentes maneiras de pensar sobre a **estratégia competitiva**, as bases nas quais uma unidade de negócios pode alcançar vantagem competitiva em seu mercado. Para as organizações de serviços públicos, o equivalente são as bases nas quais a organização decide alcançar uma qualidade de serviços superior competindo com outras por financiamento, ou seja, como fornecer a “melhor relação qualidade/preço”.

Este livro aproveita as estratégias genéricas “em relação ao mercado” similares àquelas usadas por Bowman e D’Aveni,¹ as quais se baseiam no princípio de que a vantagem competitiva é obtida ao se fornecer aos clientes tudo o que quiserem, ou precisarem, de uma maneira melhor ou mais efetiva do que a concorrência. De acordo com essa proposição, as categorias de Porter² de diferenciação e foco junto a preços podem ser representadas pelo relógio estratégico (veja Figura 6.2), como discutido nas próximas seções.

Em uma situação de competição, os clientes fazem escolhas com base em suas percepções *value-for-money*, a combinação de preços e benefícios de produtos/serviços percebidos. O “relógio estratégico” representa as diferentes posições num mercado em que os consumidores (ou os consumidores em potencial) possuem diferentes “exigências” em termos de *value-for-money*. Essas posições também representam um conjunto de exemplos das diversas estratégias competitivas seguidas por empresas em termos dessas diferentes posições no relógio estratégico. A análise a seguir de cada uma dessas estratégias também reconhece a importância dos custos de uma organização – especialmente os relativos aos concorrentes. Entretanto, como será mostrado a seguir, o custo é um fato estratégico para todas as estratégias no relógio – não apenas para aquelas em que o principal é o preço baixo.

Uma vez que essas estratégias são “em relação ao mercado”, é importante compreender os fatores decisivos de sucesso para cada posição no relógio. Os clientes na posição 1 e 2 estão primordialmente preocupados com preços, mas apenas se os benefícios do produto/serviço atenderem suas exigências iniciais. Isso geralmente significa que os clientes enfatizam mais a funcionalidade sobre o serviço ou aspectos como *design* ou embalagem. Os clientes na posição 5, ao contrário, exigem um produto ou serviço personalizado pelo qual estão preparados a pagar um preço diferenciado. O volume da demanda num mercado provavelmente não se espalha uniformemente pelas posições no relógio. Em mercados de produtos, a demanda é substancialmente direcionada para as posições 1 e 2. Muitos serviços públicos também são desse tipo. Outros mercados possuem demandas significativas nas posições 4 e 5. Historicamente, os serviços profissionais eram desse tipo. Entretanto, os mercados mudam com o tempo. Mercados de produtos desenvolvem nichos de valor agregado que crescem enquanto as rendas disponíveis aumentam. Isso ocorreu, por exemplo, no mercado de bebidas, com as cervejas diferenciadas e as especiais. Os mercados personalizados podem se tornar mais do tipo de produtos, particularmente onde a TI é capaz de desmistificar e tornar rotineiro o conteúdo profissional do produto – como nos serviços financeiros.

A **estratégia competitiva** diz respeito às bases nas quais uma unidade de negócios pode alcançar vantagem competitiva em seu mercado

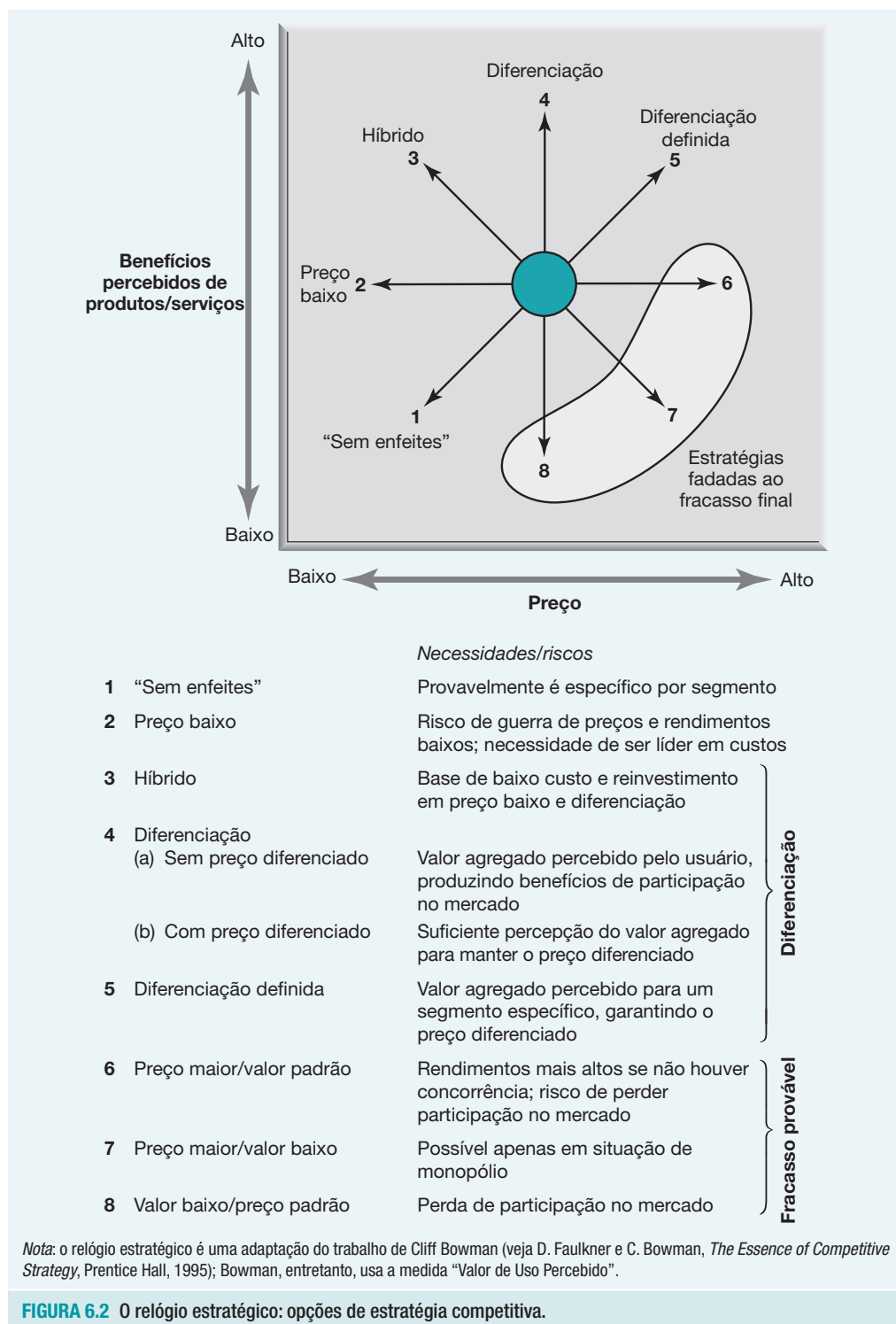


FIGURA 6.2 O relógio estratégico: opções de estratégia competitiva.

Exemplo 6.1

Estratégias competitivas no relógio estratégico

As estratégias competitivas nas redes de alimentos do Reino Unido mudaram nas três últimas décadas.

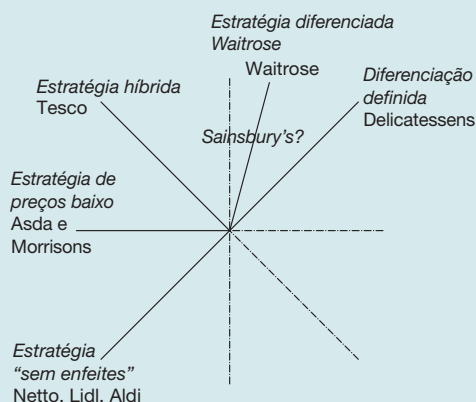
A revolução dos supermercados no Reino Unido começou no final dos anos 1960 e nos anos 1970, quando, inicialmente, a Sainsbury's começou a inaugurar seus supermercados. Uma vez que a principal forma de comércio naquela época era a mercearia de esquina, os supermercados da Sainsbury's eram, de fato, uma estratégia híbrida: muito claramente diferenciados em termos de *layout* físico e tamanho das lojas e também na qualidade das mercadorias, embora também com preços mais baixos que muitos dos concorrentes tradicionais.

Quanto mais e mais varejistas abriam supermercados, mais surgia um padrão. A Sainsbury's era a principal rede de supermercados diferenciados. A Tesco cresceu como um operador sem enfeites do tipo “compre muito, venda barato”. Competindo com preços mais baixos, mas também com menor qualidade do que a Sainsbury's, havia uma quantidade de outros supermercados.

Em meados dos anos 1990, aconteceu uma grande mudança. Sob a liderança de Ian MacLaurin, a Tesco mudou drasticamente sua estratégia. Aumentou significativamente o tamanho e o número de suas lojas, abandonou a postura “compre muito, venda barato” e começou a oferecer uma linha de mercadorias muito mais ampla. Ainda não se igualava à Sainsbury's em termos de qualidade, mas aumentou sua participação no mercado à custa de outros varejistas e começou a desafiar o domínio da Sainsbury's. Entretanto, a grande novidade aconteceu quando a Tesco começou a oferecer mercadorias de qualidade mais alta, mas ainda com preços mais baixos do que da Sainsbury's. Na verdade, a empresa estava então adotando uma estratégia híbrida, e ao fazer isso, conquistou uma grande participação no mercado. No início de 2007, dominava mais de 30% do mercado de redes de alimento no Reino Unido. A Sainsbury's, ao contrário, havia visto sua participação cair para apenas 16%, enquanto buscava um modo de refazer sua imagem de qualidade diferenciada em face à tal competição.

Enquanto isso, outras posições de estratégia competitiva haviam se consolidado. A estratégia de preços baixos estava sendo seguida pela Asda (Wal-Mart), que também possuía 16% de participação no mercado, e pela Morrisons (com 11%). No segmento “sem enfeites” estava Netto, Lidl e Aldi, todos varejistas que chegaram nos anos 90 vindos dos vizinhos europeus e com uma participação combinada de 6%.

A estratégia de diferenciação já não existe em sua forma pura. O mais perto disso foi feito pela Waitrose (perto de 4%), enfatizando uma imagem de qualidade superior, mas visando a um mercado mais seletivo, de classe média-alta, em locais selecionados. A postura diferenciada definida permaneceu sob domínio dos especialistas: *delicatessens* e, óbvio, num contexto londrino, a Harrods Food Hall.



Questões

- 1 Quem está “preso no meio do caminho” aqui? Por quê?
- 2 O que é justificável, uma estratégia diferenciada ou uma estratégia de preços baixos, no caso de uma estratégia híbrida bem-sucedida, similar àquela sendo seguida pela Tesco?
- 3 O que impede outros concorrentes de seguir a estratégia da Tesco e competir com eles de modo exitoso? (Isto é, a Tesco possui capacidades estratégicas que dão vantagem competitiva sustentável?)
- 4 Com outro mercado a sua escolha, mapeie as posições estratégicas dos competidores em termos de relógio estratégico.
(A Tesco é o estudo de caso do Capítulo 9.)

Assim, o relógio estratégico pode auxiliar os gerentes a compreender a mudança de exigências de seus mercados e as escolhas que podem ser feitas sobre posicionamento e vantagem competitiva. Cada posição no relógio será agora discutida.

6.2.1 Estratégias baseadas em preço (rotas 1 e 2)

Uma **estratégia “sem enfeites”** é aquela que combina preço baixo com benefícios de produto/serviço pouco percebidos e foco num segmento de mercado sensível a preços

A rota 1 é a **estratégia “sem enfeites”**, que combina preço baixo com benefícios de produto/serviço pouco percebidos e foco num segmento de mercado sensível a preços. Esses segmentos devem existir por causa dos seguintes motivos:

- A existência dos *mercados de produtos*. Há mercados em que os consumidores não valorizam ou percebem diferenças na oferta de fornecedores distintos, de forma que o preço se torna a principal questão competitiva. Os gêneros alimentícios básicos – principalmente em economias em desenvolvimento – são um exemplo.
- Pode haver *consumidores sensíveis a preços*, que não podem, ou não querem, pagar por produtos de qualidade superior. Esse segmento de mercado pode ser pouco atraente para a maior parte dos fornecedores, mas oferece uma oportunidade para outros (Aldi, Lidl e Netto, no Exemplo 6.1, por exemplo). Nos serviços públicos, financiadores com orçamentos apertados podem decidir apoiar apenas fornecimentos de nível básico (por exemplo, óculos ou serviço odontológicos subsidiados).
- Compradores têm *muito poder e/ou baixos custos de mudança*, e assim há pouca escolha – por exemplo, em situações de concorrência por contratos com o governo.
- Oportunidades de *evitar os maiores concorrentes*. Onde quer que os maiores fornecedores concorram em outras bases, um segmento de preço baixo pode ser uma oportunidade para pequenos atores ou novas empresas formarem um nicho ou usar a rota 1 como ponte para estabelecer volume antes de tentar outras estratégias.

A **estratégia de preço baixo** busca obter um preço mais baixo do que os concorrentes e, ainda assim, manter benefícios de produtos ou serviços percebidos de maneira similar em relação aos outros competidores

A rota 2, a **estratégia de preço baixo**, busca obter um preço mais baixo do que os concorrentes e, ainda assim, manter benefícios de produtos ou serviços percebidos de maneira similar em relação aos outros competidores. Cada vez mais essa tem sido a estratégia competitiva escolhida por Asda (de propriedade da Wal-Mart) e Morrisons no setor de supermercados do Reino Unido (veja o Exemplo 6.1). No setor público, uma vez que o “preço” do serviço para o provedor de fundos (geralmente o governo) são os custos de unidade da organização que recebe a receita, o equivalente são os ganhos anuais de eficiência atingidos sem perda dos benefícios percebidos.

A vantagem competitiva através da estratégia de preço baixo pode ser alcançada com o foco num segmento de mercado pouco atraente para concorrentes, desse modo eliminando-se as pressões de competição que baixam os preços. Entretanto, uma situação mais comum e mais desafiadora acontece quando há competição baseada em preços – por exemplo, no setor público e em mercados de produtos. Há duas armadilhas quando a competição se dá a partir do preço:

- *Reduções das margens de lucro para todos.* Embora possam-se obter vantagens táticas pela redução de preço, é provável que isso seja seguido pelos concorrentes, diminuindo as margens de lucros para todos.
- *Falta de habilidade para reinvestir.* Baixas margens de lucro reduzem os recursos disponíveis para o desenvolvimento de produtos ou serviços e resultam em perda de benefícios percebidos do produto.

Assim, a longo prazo, uma estratégia “sem enfeites” e uma estratégia de preço baixo não podem ser perseguidas sem uma *base de baixo custo*. Entretanto, o baixo custo não é por si uma base para a vantagem. Os gerentes costumam buscar baixo custo que não proporciona vantagem competitiva. O desafio é descobrir de que maneira os custos podem ser reduzidos de modo que outros não possam fazer o mesmo e que uma estratégia de preço baixo possa resultar em vantagem sustentável. Isso é difícil, mas as maneiras possíveis são debatidas na Seção 6.3.1, a seguir. O Exemplo 6.2 também mostra como a easyJet tem procurado diminuir custos para alcançar sua estratégia “sem enfeites”.

6.2.2 Estratégias de (ampla) diferenciação (rota 4)

A próxima opção é uma **estratégia de (ampla) diferenciação**, que forneça produtos ou serviços que ofereçam benefícios diferentes daqueles dos concorrentes e que sejam bastante valorizados pelos clientes.³ A meta é obter vantagem competitiva pela oferta de melhores produtos ou serviços pelo mesmo preço ou o aumento dos rendimentos por meio de preços levemente maiores. Nos serviços públicos, o equivalente é o recebimento do *status* de “centro de excelência”, atraindo maiores financiamentos do governo (por exemplo, universidades que tentam mostrar que são as melhores em pesquisa ou ensino do que outras).

O sucesso de uma abordagem de diferenciação provavelmente dependerá de dois fatores principais:

- *Identificar e compreender o consumidor estratégico.* O conceito de consumidor estratégico é útil, uma vez que se concentra em quem é o alvo da estratégia. Entretanto, nem sempre acontece de maneira direta, como discutido na Seção 2.4.3. Para um negócio jornalístico, por exemplo, o consumidor é o leitor do jornal, o anunciante ou ambos? Eles provavelmente têm necessidades diferentes e querem benefícios diferentes. Para um fabricante de alimentos reconhecido, trata-se do consumidor final ou do varejista? Pode ser importante que as organizações do setor público ofereçam benefícios percebidos, mas para quem? Para o usuário do serviço ou para o provedor de fundos? Entretanto, *o que é valorizado* pelo consumidor estratégico também pode ser perigosamente tomado como óbvio pelos gerentes, um lembrete da importância da identificação dos principais fatores de sucesso (Seção 2.4.4).
- *Identificar os principais concorrentes.* Contra quem a organização está competindo? Na indústria da cerveja, por exemplo, atualmente há apenas alguns grandes competidores globais, mas há também várias cervejarias locais ou regionais. Os atores em cada grupo estratégico (veja Seção 2.4.1) precisam decidir quem consideram como concorrentes e, depois disso, quais as bases de diferenciação que podem ser pensadas.

Uma **estratégia de diferenciação** procura fornecer produtos ou serviços que ofereçam benefícios diferentes daqueles dos concorrentes e que sejam bastante valorizados pelos clientes

Exemplo 6.2

A estratégia “sem enfeites” da easyJet

Bases múltiplas para manter os custos reduzidos podem fornecer uma base para uma bem-sucedida estratégia “sem enfeites”.

Inaugurada em 1995, a easyJet foi considerada como a frágil recém-chegada da indústria europeia de aviação e amplamente apontada como futuro fracasso. Mas até meados do ano 2000, essa empresa aérea sediada em Luton havia feito mais do que apenas sobreviver. Iniciando com seis aviões alugados operando numa única rota, chegou a 2006 com 122 aeronaves voando por 262 rotas para 74 aeroportos e transportando mais de 33 milhões de passageiros anualmente, com incríveis resultados financeiros: rendimentos de £ 129 milhões (R\$ 368 milhões) e lucro de £ 1,619 milhão (R\$ 4,6 milhões).

Os princípios de sua estratégia e seu modelo de negócios foram transcritos em relatórios anuais, ano após ano. Em 2006, por exemplo:

- A Internet é utilizada para reduzir custos de distribuição... atualmente, mais de 95% de todos os assentos são vendidos *on-line*, fazendo da easyJet uma das maiores varejistas na Internet da Europa.
- Maximizar a utilização dos ativos substanciais. Voamos com nossas aeronaves de forma intensiva, com tempos de resposta rápidos a cada vez que aterrissamos. Isso nos dá um custo de unidade muito baixo.
- Viagens sem bilhete. Passageiros recebem detalhes de reserva através de uma mensagem de *e-mail* em vez de papel. Isso ajuda a reduzir significativamente o custo de emissão, distribuição, processamento e a conciliar milhões de transações a cada ano.
- Sem “almoço grátis”. Eliminamos os serviços desnecessários que são difíceis de administrar como comida grátis, lugares marcados, conexões de Internet e serviços de carga. Isso nos permite manter baixo nosso custo total de produção.
- Utilização eficiente dos aeroportos. A easyJet voa para os principais aeroportos de toda a Europa; porém com tempos de resposta rápidos e acordos de cobrança de pouso progressivos com aeroportos, é mais eficiente na comparação com as empresas de transporte tradicionais. (Deve-se acrescentar que, uma vez que a empresa não opera com sistema de distribuição, os passageiros têm de fazer *check-in* e recolher a bagagem a cada trecho. Isso significa que os aviões não ficam à disposição enquanto a bagagem é transferida entre os voos).

Pode-se acrescentar outros fatores que contribuíram para os custos reduzidos:

- O foco na aeronave Airbus 319 e a retirada da “velha geração” de aviões Boeing 737 indicou “uma nova frota de modernas aeronaves, seguradas por taxas bastante competitivas”, beneficiando os custos de manutenção. E, uma vez que uma quantidade crescente desses aviões eram de propriedade da easyJet, os custos de financiamento foram reduzidos.
- Um foco persistente na diminuição dos custos de permanência no solo.
- Em face dos custos crescentes de combustível, salvaguardas em futuras compras de combustível.

Além de todos esses fatores acima, o relatório de 2006 dizia que a proposta da easyJet para o consumidor era definida por

“baixo custo com cuidado e conveniência... Voamos para os principais destinos da Europa a partir de aeroportos locais convenientes e fornecemos um serviço de bordo amigável. As pessoas são um diferencial-chave na easyJet e são parte integrante do nosso sucesso. Isso nos permite atrair a mais ampla gama de clientes para utilizar os nossos serviços – tanto para negócios quanto para lazer.”

Fonte: relatório anual de 2006 da easyJet.

Questões

- 1 Leia as seções 6.2.1 e 6.3.1 e identifique as bases da estratégia “sem enfeites” da easyJet.
- 2 Seria fácil para uma empresa aérea maior, como a British Airways, imitar essa estratégia? Como?
- 3 Em que bases outras empresas aéreas de preço baixo poderiam competir com a easyJet?

A Heineken parece ter decidido quem são os outros concorrentes globais – Carlsberg e Anheuser Busch, por exemplo. A SABMiller fez sua busca global na base da aquisição e do desenvolvimento de marcas nacionais, competindo com base no gosto e nas tradições locais; porém, mais recentemente, adquiriu a Miller para competir globalmente.

A análise do concorrente explicada na Seção 2.4.4 (e na Figura 2.7) pode ajudar nesses dois casos:

- *A dificuldade de imitação.* O sucesso de uma estratégia de diferenciação deve depender do quão facilmente ela pode ser imitada pelos concorrentes. Isso ressalta a importância das capacidades estratégicas que não podem ser copiadas, discutida na Seção 3.4.3.
- *O alcance da vulnerabilidade da competição baseada em preços.* Em alguns mercados, os consumidores são mais sensíveis aos preços do que em outros. Assim, pode acontecer que as bases de diferenciação não sejam suficientes em face de preços mais baixos. Os gerentes costumam reclamar, por exemplo, que os clientes não parecem valorizar os níveis superiores de serviço oferecidos – ou, para pegar o exemplo do varejo de alimentos do Reino Unido (veja Exemplo 6.1), a Sainsbury's podia reivindicar o primeiro lugar em diferenciação, com base na qualidade, mas os consumidores agora percebem que a Tesco é comparável e parece oferecer preços mais baixos.

6.2.3 A estratégia híbrida (rota 3)

Uma **estratégia híbrida** procura simultaneamente obter diferenciação e preço baixo em relação aos concorrentes. O sucesso dessa estratégia depende da capacidade de proporcionar benefícios otimizados aos consumidores junto com preços baixos e, ao mesmo tempo, conseguir rendimentos suficientes para reinvestimento, a fim de manter e desenvolver bases de diferenciação. Essa é, na verdade, a estratégia que a Tesco está procurando seguir. Pode-se argumentar que, se a diferenciação pode ser alcançada, não haveria necessidade de ter preços mais baixos, uma vez que seria possível obter preços ao menos iguais aos dos concorrentes, ou mesmo mais altos. De fato, é um bom assunto para se debater: uma estratégia híbrida pode ser uma estratégia competitiva bem-sucedida, em vez de um compromisso menos eficiente entre preço baixo e diferenciação? Se for este último, muito provavelmente não será efetivo. Entretanto, a estratégia híbrida pode ser vantajosa quando:

- *Volumes muito maiores* podem ser obtidos em relação aos competidores, de modo que as margens de lucro ainda podem melhorar por causa da base de custo reduzido, parecido com o que a Tesco está conseguindo, dada a sua participação no mercado no Reino Unido.
- *As reduções de custos estão disponíveis fora das atividades diferenciadas.* A IKEA, por exemplo, concentrou-se em estabelecer a diferenciação com base em *marketing*, linha de produtos, logística e operações de lojas, mas as baixas expectativas dos consumidores quanto aos níveis de serviço permitem a redução de custos, uma vez que os consumidores estão preparados para transportar e montar seus próprios produtos.

Uma **estratégia híbrida** procura simultaneamente obter diferenciação e preço baixo em relação aos concorrentes

- *É usada como estratégia de entrada num mercado com competidores estabelecidos.* Por exemplo, ao desenvolver uma estratégia global, um negócio pode visar a uma operação mal conduzida do *portfolio* de negócios de um concorrente numa área geográfica do mundo e entrar naquele mercado com um produto superior a um preço mais baixo para estabelecer um ponto de apoio a partir do qual pode avançar ainda mais.

Uma **diferenciação definida** busca fornecer benefícios altamente percebidos de produtos/serviços, justificando um preço substancialmente diferente, quase sempre para um segmento seletivo de mercado (ou nicho)

6.2.4 Diferenciação definida (rota 5)

Uma estratégia de **diferenciação definida** busca fornecer benefícios altamente percebidos de produtos/serviços, justificando um preço substancialmente diferente, quase sempre para um segmento seletivo de mercado (ou nicho). Podem ser produtos diferenciados e com marca muito valorizada, por exemplo. Os fabricantes de cervejas diferenciadas, uísques de puro malte e vinhos de um *chateaux* específico procuram convencer aqueles consumidores que valorizam ou se consideram capazes de perceber a qualidade de que seus produtos são suficientemente diferenciados dos de seus concorrentes para justificar os preços significativamente mais altos. Nos serviços públicos, os centros de excelência (como um museu especializado) recebem financiamento significativamente mais alto do que a maior parte dos provedores comuns. Entretanto, a diferenciação definida levanta algumas questões importantes:

- Uma *escolha* deve ser feita entre uma estratégia de foco (posição 5) e uma diferenciação ampla (posição 4). Uma empresa que segue uma estratégia de crescimento internacional pode ter de escolher entre estabelecer vantagem competitiva com base num produto ou marca global comum (rota 4) ou adaptá-los a mercados específicos (rota 5).
- *Tensões entre uma estratégia de foco e outras estratégias.* Por exemplo, fabricantes de carro com sedes espalhadas, como a Ford, adquiriram marcas renomadas, como Jaguar e Aston Martin, mas aprenderam que tentar gerenciá-las do mesmo modo que mercados de carros populares não era possível. Até 2007, a Ford havia vendido a Aston Martin e estava procurando vender as outras marcas. Essas tensões limitam o grau de diversidade do posicionamento estratégico que uma organização pode sustentar, uma questão importante para a estratégia em nível corporativo, discutida no Capítulo 7.
- *Possível conflito com as expectativas dos stakeholders.* Um serviço de biblioteca pública, por exemplo, pode ser mais eficiente em termos de custos se concentrar seus esforços de desenvolvimento em serviços de informações *on-line* baseadas em TI. Entretanto, isso muito possivelmente entrará em conflito com seu propósito de inclusão social, uma vez que irá excluir as pessoas que não versadas em TI.
- *Dinâmicas de crescimento para novos empreendimentos.* Novos empreendimentos geralmente começam de modo bastante definido – oferecendo produtos ou serviços inovadores para atender necessidades específicas. Há a possibilidade, no entanto, de ser difícil encontrar modos de crescer. Ir da rota 5 para a rota 4 significa baixar os preços e consequentemente os custos, ao mesmo tempo mantendo os recursos de diferenciação.

- *As mudanças do mercado podem acabar com as diferenças entre os segmentos*, deixando a organização aberta demais para uma competição muito mais ampla. Os clientes podem não querer pagar preços diferenciados enquanto os recursos das ofertas “normais” estão melhorando. Ou o mercado pode ser mais segmentado por ofertas ainda mais diferenciadas dos concorrentes. Os restaurantes sofisticados, por exemplo, têm sido alvo da elevação de padrões em toda a parte e pelo advento dos restaurantes de “nicho” que se especializam em determinados tipos de comida.

6.3 SUSTENTANDO A VANTAGEM COMPETITIVA

As organizações que tentam alcançar a vantagem competitiva esperam preservá-la com o passar do tempo, e muito do que foi escrito sobre estratégia competitiva considera a necessidade da sustentabilidade como uma expectativa central. Esta seção baseia-se explicação da Seção 3.2 sobre capacidade estratégia para avaliar como a sustentabilidade pode ser possível.

6.3.1 Sustentando a vantagem baseada no preço

Uma organização em busca da vantagem competitiva por meio de preços baixos pode conseguir sustentar isso de várias maneiras;

- *Operar com margens de lucro mais baixas* pode ser possível para uma empresa que tiver volumes de vendas bem acima daqueles da concorrência ou que seja capaz de proporcionar subsídios cruzados para uma unidade de negócio de algum lugar de seu *portfolio* (veja a Seção 7.5 para mais exames de estratégias de *portfolio*).
- *Uma estrutura exclusiva de custo*. Algumas empresas podem ter acesso exclusivo a canais de distribuição de baixo custo, serem capazes de obter matéria-prima a preços mais baixos do que os concorrentes ou estarem localizadas numa área onde o custo de mão de obra é baixo.
- *Capacidades organizacionalmente específicas* podem existir para uma empresa que consegue diminuir custos por meio de sua cadeia de valor. De fato, Porter define liderança em custos como “aquele produtor de baixo custo em sua indústria... (que) deve encontrar e explorar todos os recursos de vantagem de custos”⁴ (veja a Seção 3.3 e a Figura 3.3).

É claro que se alguma dessas duas últimas abordagens for seguida, significa que as áreas operacionais de custo baixo realmente irão resultar em vantagens de custo que garantem verdadeiras vantagens de preço sobre a concorrência. Também é importante que os concorrentes achem difícil imitar essas vantagens, como visto no Capítulo 3. Isso exige uma mentalidade na qual a inovação em redução de custos é considerada essencial para a sobrevivência. Um exemplo é a RyanAir no setor de aviação de baixo preço “sem enfeites”, que, em 2006, declarou ser sua ambição conseguir um dia oferecer voos grátis para seus passageiros.

- *Foco em segmentos de mercado* em que o preço baixo seja particularmente valorizado pelo consumidor, mas que o mesmo não aconteça

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.