



Michael E.
PORTER

VANTAGEM COMPETITIVA

Criando
e sustentando
um desempenho
superior



8687

O sucesso ou fracasso de qualquer empresa dependem da vantagem competitiva - ofertando o produto a um custo mais baixo ou oferecendo benefícios únicos ao comprador que justifiquem o preço. Mas, exatamente, como uma companhia alcança a liderança de custo? E de que modo ela se diferencia da concorrência?

Em **Estratégia Competitiva**, Michael Porter apresentou suas aclamadas técnicas para a análise da indústria e dos concorrentes. Agora, em **Vantagem Competitiva**, Porter descreve de que modo as empresas podem criar e sustentar a vantagem competitiva. **Vantagem Competitiva** mostra aos administradores como avaliar sua posição competitiva e implementar as etapas de ação específicas necessárias para aprimorá-la.

Esta obra definitiva apresenta os conceitos e instrumentos necessários para criar uma vantagem competitiva em termos de custo ou diferenciação. Mostra de que forma a escolha de um ambiente competitivo - o leque de atividades de uma empresa - desempenha um papel dominante na criação de vantagem competitiva.

VANTAGEM COMPETITIVA

ANALISAR

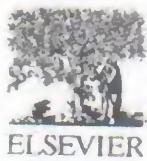


Michael E.
PORTER

VANTAGEM COMPETITIVA

Criando
e sustentando
um desempenho
superior

37^a Tiragem



Nº 8697	EX. 004
EM: 3809154	AQUISIÇÃO C
MANTE NEDORA CENTRO UNIVERSITARIO BAHIA / UNIRB - BIBLIOTECA 1	

Do original:

Competitive Advantage

Copyright © 1985 by Michael Porter Publishing Co., Inc All Rights Reserved
© 1989, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser
reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos,
fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Capa: Otávio Studart

Copidesque: Jorge Uranga

Editoração Eletrônica: Forma Composição Gráfica

Projeto Gráfico

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

sac@elsevier.com.br

ISBN 13: 978-85-700-1558-7

ISBN 10: 85-700-1558-5

(Edição original: 0-02-925090-0, A Division Of Macmillan, inc., New York, N.Y.)

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

P876v Porter Michael, 1947

Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior/Michael E. Porter, tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. García Gomes. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1989 – 37º Reimpressão.

Tradução de: Competitive Advantage
ISBN 85-700-1558-5

1. Concorrência. 2. Estratégia Empresarial. 3. Administração de Empresa. I. Título.

86-0846.

CDD 659
CDU 658.011.1

PREFÁCIO

A vantagem competitiva está no âmago do desempenho de uma empresa em mercados competitivos. Após várias décadas de prosperidade e expansão vigorosa, contudo, muitas empresas perderam de vista a vantagem competitiva em sua luta por crescimento e busca de diversificação. Hoje, a importância da vantagem competitiva dificilmente poderia ser maior. Empresas em todo o mundo enfrentam um crescimento mais lento bem como concorrentes internos e externos que não agem mais como se o bolo em expansão fosse grande o bastante para todos.

Este livro trata do modo como uma empresa pode criar e sustentar uma vantagem competitiva. Sua origem está em minha pesquisa e prática no campo da estratégia competitiva, no decorrer da década passada. O livro reflete minha profunda convicção de que o fracasso das estratégias de muitas empresas deve-se à incapacidade de traduzir uma estratégia competitiva geral em etapas de ação específicas necessárias para se obter vantagem competitiva. Os conceitos contidos neste livro objetivam construir uma ponte entre a formulação e a implementação de uma estratégia, ao invés de tratar os dois assuntos separadamente, conforme tem sido a característica de grande parte dos escritos na área.

Meu livro anterior, *Estratégia Competitiva*, apresentou uma metodologia para a análise de indústrias e da concorrência. Ele também descreveu três estratégias genéricas para se alcançar uma vantagem competitiva: liderança de custo, diferenciação e enfoque. *Vantagem Competitiva* trata do modo como uma empresa coloca de fato em prática as estratégias genéricas. De que forma uma empresa ganha uma vantagem de custo sustentável? De que forma ela pode diferenciar-se da concorrência? De que forma uma empresa escolhe um segmento de modo que a vantagem competitiva brote de uma estratégia de enfoque? Quando e como uma empresa pode obter vantagem competitiva, competindo com uma estratégia coordenada em indústrias relacionadas? De que forma a incerteza é introduzida na busca de vantagem competitiva? De que forma uma empresa pode defender sua posição competitiva? Estas são algumas das questões de que este livro se ocupa.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus compradores. Ela pode tomar a forma de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes

ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço prêmio. Este livro utiliza-se de um instrumento que chamo de cadeia de valores para desagregar compradores, fornecedores e uma empresa nas atividades distintas, porém inter-relacionadas, das quais brota o valor. A cadeia de valores constituirá um tema recorrente no decorrer de todo o livro, e com ela as fontes específicas de vantagem competitiva e o modo como elas se relacionam ao valor do comprador.

A vantagem competitiva dificilmente constitui um assunto novo. De uma forma ou de outra, muitos livros sobre administração de empresas tratam diretamente ou indiretamente dele. O controle de custo há muito constitui um objeto de interesse, tal como a diferenciação e a segmentação. Este livro utiliza-se dos conhecimentos de muitas disciplinas, porque marketing, produção, controle, finanças e muitas outras atividades dentro de uma empresa desempenham um papel na vantagem competitiva. De modo semelhante, uma longa tradição de pesquisa no campo da política de negócios e da economia industrial contribui para este assunto. No entanto, a vantagem competitiva não pode ser realmente compreendida sem combinar todas estas disciplinas em uma visão integralista da empresa inteira. Através de um exame de todas as fontes de vantagem competitiva de um modo amplo e integrado, espero dar uma nova perspectiva extraída de pesquisa anterior, ao invés de substituí-la. Não é possível agradecer todas as contribuições nas várias disciplinas que influenciaram de algum modo as idéias aqui apresentadas. No entanto este livro não teria sido possível sem elas.

Este livro destina-se a profissionais responsáveis pela estratégia de uma empresa e que precisam decidir como ganhar vantagem competitiva, bem como àqueles que buscam compreender melhor as empresas e o seu desempenho. Fontes potenciais de vantagem competitiva estão em toda parte dentro de uma empresa. Cada departamento, instalação, filial e outra unidade organizacional tem uma função que deve ser definida e compreendida. Todos os empregados, independentemente da sua distância do processo de formulação de estratégia, devem reconhecer sua função de ajuda à empresa para que ela alcance e sustente uma vantagem competitiva. Estudantes que trabalham na questão da concorrência fora do campo da estratégia também precisam ter condições de relacionar sua pesquisa a algum conceito global da vantagem competitiva. Espero que todos estes leitores achem este livro de valor.

Contei com enorme ajuda para escrever este livro. A Harvard Business School propiciou um ambiente singularmente fértil onde explorar este tópico. Contei muito com a tradição multidisciplinar da Escola bem como com a íntima conexão entre pesquisa e prática lá existente. O Reitor John McArthur não tem sido apenas um amigo e uma fonte de estímulo para mim há muitos anos, mas também extremamente generoso com recursos, e dando-me a oportunidade de integrar minha pesquisa às minhas responsabilidades de ensino. Raymond Corey, Diretor da Divisão de Pesquisa, também tem sido um aliado leal e valioso. Minha herança no grupo de Política de Negócios em Harvard aguçou minha visão do assunto, e agradeço em particular a C. Roland Christensen pelo seu apoio, a ele e a Kenneth Andrews por compartilharem seu saber comigo. Também me utilizei do meu trabalho na área de economia industrial, e contei com o estímulo intelectual constante de Richard Caves.

Este livro não teria sido possível sem as contribuições criativas de uma série de colegas e amigos com quem trabalhei diretamente nos últimos anos. John R. Wells, Professor Assistente em Harvard, não apenas lecionou comigo, mas também deu grandes contribuições para as idéias contidas nos Capítulos 3 e 9. A própria pesquisa de John sobre estratégia competitiva promete prestar uma importante contribuição para o campo. Pankaj Ghemawat, Professor Assistente em Harvard, também lecionou comigo o meu curso de formulação de estratégia, além de fazer muitos comentários úteis. Ele também está realizando uma importante pesquisa no campo. Mark B. Fuller, ex-Professor Assistente em Harvard e atualmente na Monitor Company, lecionou e trabalhou comigo por muitos anos. Suas idéias tiveram uma grande influência no Capítulo 11 e influenciaram o meu raciocínio por todo o livro. Catherine Hayden, também na Monitor, tem sido uma constante fonte de estímulo e comentários. Suas idéias me foram particularmente úteis no Capítulo 4.

Joseph B. Fuller trabalhou comigo na pesquisa e no desenvolvimento do curso bem como na sua colocação em prática no campo da estratégia. Ele foi uma fonte realmente inestimável de comentários criteriosos e discernimentos conceituais durante toda a fase de escrita do manuscrito. Richard Rawlinson, Associates Fellow em Harvard, trabalhou comigo em minha pesquisa, além de tecer comentários perceptivos sobre o livro inteiro. Outros que dedicaram generosamente o seu tempo a comentários sobre o livro e a contribuições com idéias incluem Mark Albion, Robert Eccles, Douglas Anderson, Elon Kohlberg e Richard Meyer, todos colegas de Harvard. Michael Bell, Thomas Craig, Mary Kearney e Mark Thomas trabalharam comigo da maneira mais competente para colocar em prática estas idéias e prestaram uma grande contribuição ao meu raciocínio no processo. Jane Kenney Austin, Eric Evans e Paul Rossetti foram de ajuda inestimável nos comentários ou na pesquisa de áreas tópicos importantes. Por fim, tirei proveito de comentários feitos por colegas de outras escolas, inclusive Richard Schmalensee e John Stengrevics.

Eu não poderia ter enfrentado as exigências da preparação deste livro sem minha assistente Kathleen Svensson. Ela não só organizou minhas atividades como também supervisionou a preparação do manuscrito. Agradeço também a Robert Wallace, meu editor, bem como a outros na The Free Press, pela paciência e pelo apoio no convívio com um autor por vezes recalcitrante. Também preciso agradecer a muitos alunos de Mestrado e Doutorado em Harvard que estimularam meu raciocínio além de serem uma fonte de alegria no uso destas idéias. Desejo agradecer, ainda, a Deborah Zylberberg pelo seu estímulo constante. Finalmente, devo muito a uma série de profissionais solícitos que compartilharam comigo seus problemas e preocupações.

Para
C. Roland Christensen
e
Richard E. Caves

SUMÁRIO

Introdução	XV
<i>Capítulo 1</i>	
ESTRATÉGIA COMPETITIVA: OS CONCEITOS CENTRAIS.....	1
A Análise Estrutural de Indústrias.....	3
Estrutura Industrial e Necessidades do Comprador.....	7
Estrutura Industrial e o Equilíbrio Entre a Oferta e a Procura.....	8
Estratégias Competitivas Genéricas.....	9
Liderança no Custo.....	11
Diferenciação.....	12
Enfoque.....	13
O Meio-termo.....	14
Busca de Mais de Uma Estratégia Genérica.....	15
Sustentabilidade.....	17
Estratégias Genéricas e Evolução da Indústria.....	19
Estratégias Genéricas e Estrutura Organizacional.....	20
Estratégias Genéricas e o Processo de Planejamento Estratégico.....	22
Resumo Deste Livro.....	23
PARTE I	
PRINCÍPIOS DA VANTAGEM COMPETITIVA.....	29
<i>Capítulo 2</i>	
A CADEIA DE VALORES E A VANTAGEM COMPETITIVA.....	31
A Cadeia de Valores.....	33
Identificação das Atividades de Valor.....	36
Definição da Cadeia de Valores.....	41
Elos dentro da Cadeia de Valores.....	44
Elos Verticais.....	46
A Cadeia de Valores do Comprador.....	48
Escopo Competitivo e a Cadeia de Valores.....	49
Escopo do Segmento	50
Escopo Vertical.....	50
Escopo Geográfico.....	51
Escopo da Indústria.....	51
Coalizões e Escopo.....	52
Escopo Competitivo e Definição de Empresa.....	52
A Cadeia de Valores e a Estrutura Industrial.....	53
A Cadeia de Valores e a Estrutura Organizacional.....	53

Capítulo 3

VANTAGEM DE CUSTO.....	57
A Cadeia de Valores e a Análise dos Custos.....	58
Definição da Cadeia de Valores para a Análise dos Custos.....	59
Atribuição de Custos e Ativos.....	60
Análise de Custos.....	61
Comportamento do Custo.....	62
Condutores dos Custos.....	62
O Custo de Insumos Adquiridos.....	81
Comportamento dos Custos de Segmentos.....	85
Dinâmica dos Custos.....	87
Vantagem de Custo.....	89
Determinação do Custo Relativo dos Concorrentes.....	90
Obtenção de Vantagem de Custo.....	90
Sustentabilidade da Vantagem de Custo.....	103
Implementação e Vantagem de Custo.....	104
Armadilhas em Estratégias de Liderança no Custo.....	106
Etapas na Análise Estratégica de Custos.....	108

Capítulo 4

DIFERENCIACÃO.....	111
Fontes de Diferenciação.....	111
Diferenciação e a Cadeia de Valores.....	113
Condutores da Singularidade.....	115
O Custo da Diferenciação.....	118
Valor Para o Comprador e Diferenciação.....	121
Valor para o Comprador.....	121
A Cadeia de Valores e o Valor para o Comprador.....	123
Reducir o Custo do Comprador.....	125
Elevar o Desempenho do Comprador.....	127
Percepção do Valor pelo Comprador.....	128
Valor para o Comprador e o Comprador Real.....	130
Critérios de Compra do Comprador.....	131
Identificar Critérios de Compra.....	134
Estratégia de Diferenciação.....	138
Caminhos para a Diferenciação.....	141
A Sustentabilidade da Diferenciação.....	146
Armadilhas na Diferenciação.....	147
Etapas na Diferenciação.....	149

Capítulo 5

TECNOLOGIA E VANTAGEM COMPETITIVA.....	153
Tecnologia e Concorrência.....	154
Tecnologia e A Cadeia de Valores.....	154
Tecnologia e Vantagem Competitiva.....	157
Tecnologia e Estrutura Industrial.....	160
Estratégia de Tecnologia.....	164
A Escolha das Tecnologias a Serem Desenvolvidas.....	164
Liderança Tecnológica ou Seguimento.....	168
Licenciamento da Tecnologia.....	177
Evolução Tecnológica.....	179

Evolução Tecnológica Contínua <i>Versus</i> Descontínua.....	182
Previsão da Evolução Tecnológica.....	183
Formulação da Estratégia Tecnológica.....	183
Capítulo 6	
SELEÇÃO DE CONCORRENTES.....	187
Os Benefícios Estratégicos da Concorrência.....	188
Ampliar a Vantagem Competitiva.....	188
Melhorar a Atual Estrutura Industrial.....	192
Auxiliar no Desenvolvimento do Mercado.....	193
Deter a Entrada.....	194
O Que Faz um "Bom" Concorrente?.....	196
Testes de um Bom Concorrente.....	196
"Bons" Líderes de Mercado.....	199
Diagnosticando Bons Concorrentes.....	200
Influência Sobre o Padrão de Concorrentes.....	201
Ferindo Bons Concorrentes ao Combater Maus Concorrentes.....	202
Transformando Maus Concorrentes em Bons Concorrentes.....	203
A Configuração Ótima do Mercado.....	203
A Configuração de Concorrentes Ótima.....	204
Mantendo a Viabilidade dos Concorrentes.....	206
Dirigindo-se para a Configuração Ideal de Concorrentes.....	206
Mantendo a Estabilidade da Indústria.....	207
Armadilhas na Seleção de Concorrentes	207
PARTE II	
ESCOPO COMPETITIVO DENTRO DE UMA INDÚSTRIA.....	211
Capítulo 7	
SEGMENTAÇÃO DA INDÚSTRIA E VANTAGEM COMPETITIVA....	213
Bases Para a Segmentação da Indústria.....	214
Bases Estruturais para a Segmentação.....	215
Variáveis da Segmentação.....	218
Encontrando Novos Segmentos.....	227
A Matriz de Segmentação da Indústria.....	228
Relações Entre Variáveis da Segmentação.....	229
Combinando Matrizes de Segmentação.....	230
A Atratividade de um Segmento.....	235
Inter-relações Entre Segmentos.....	236
Inter-relações Entre Sегментos e Estratégias com Alvos Amplos.....	241
A Escolha do Enfoque.....	242
A Viabilidade de Novos Segmentos a Serem Enfocados.....	244
A Sustentabilidade de uma Estratégia de Enfoque.....	245
Armadilhas e Oportunidades para Enfocadores e Concorrentes com Alvos Amplos.....	247
Segmentação da Indústria e Definição da Indústria.....	249
Capítulo 8	
SUBSTITUIÇÃO	251
Identificação de Substitutos.....	252
A Economia da Substituição.....	255

Valor/Preço Relativos.....	256
Custos de Mudança.....	262
Propensão do Comprador para Substituir.....	264
Segmentação e Substituição.....	265
Mudanças na Ameaça de Substituição.....	267
Substituição e a Demanda Geral da Indústria.....	271
Substituição e a Estrutura Industrial.....	272
A Trajetória da Substituição.....	272
Segmentação e a Trajetória da Substituição.....	275
Modelos de Previsão da Substituição.....	276
Substituição e Estratégia Competitiva.....	280
Promovendo a Substituição.....	280
Defesa Contra Substitutos.....	283
Estratégia de Substituição da Empresa <i>Versus</i> da Indústria.....	285
Armadilhas na Estratégia Contra Substitutos.....	286

PARTE III ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E VANTAGEM COMPETITIVA .. 286

Capítulo 9

INTER-RELACIONES ENTRE UNIDADES EMPRESARIAIS	291
A Crescente Importância da Estratégia Horizontal.....	293
Inter-relações Entre Unidades Empresariais.....	296
Inter-relações Tangíveis.....	298
Compartilhar e Vantagem Competitiva.....	298
Os Custos do Compartilhamento.....	303
Dificuldade de Equiparação.....	307
Identificação de Inter-relações Tangíveis.....	308
Inter-relações Intangíveis.....	322
Inter-relações Entre Concorrentes.....	324
Concorrentes em Múltiplos Pontos em Indústrias Não Relacionadas.....	326
Concorrência em Múltiplos Pontos em Indústrias Relacionadas.....	330
Concorrentes com Padrões Diferentes de Inter-relações	332
Previsão de Concorrentes em Potencial.....	333

Capítulo 10

ESTRATÉGIA HORIZONTAL	337
A Necessidade de Estratégia Horizontal Explícita.....	338
Formulação da Estratégia Horizontal.....	340
Inter-relações e Estratégia de Diversificação.....	347
Diversificação Baseada em Inter-relações Tangíveis.....	347
Diversificação Através de Bases de Apoio.....	349
Diversificação e Recursos Empresariais.....	350
Armadilhas na Estratégia Horizontal.....	351
Armadilhas ao Ignorar-se Inter-relações.....	351
Armadilhas na Busca de Inter-relações.....	352

Capítulo 11

OBTENÇÃO DE INTER-RELACIONES	355
Impedimentos na Obtenção de Inter-relações.....	356
Fontes de Impedimentos.....	357

Inter-relações e Equidade.....	362
Diferenças nos Impedimentos entre Empresas.....	363
Mecanismos Organizacionais Para a Obtenção de Inter-relações.....	363
Estrutura Horizontal.....	365
Sistemas Horizontais.....	371
Práticas Horizontais de Recursos Humanos.....	374
Processos de Resolução de Conflitos Horizontais.....	375
A Função Empresarial em Facilitar Inter-relações.....	375
Inter-relações e o Modo de Diversificação.....	376
Gerenciamento de Uma Organização Horizontal.....	377
Exemplos Promissores.....	378
Empresas Japonesas e Inter-relações.....	381
Uma Nova Forma Organizacional.....	381

Capítulo 12

PRODUTOS COMPLEMENTARES E VANTAGEM COMPETITIVA	385
Controle Sobre Produtos Complementares.....	386
Vantagens Competitivas Decorrentes do Controle de Complementos.....	387
Problemas para Controlar Complementos.....	390
Controle Sobre Complementos e Evolução da Indústria.....	390
Identificação de Complementos Estrategicamente Importantes.....	391
Enfardamento.....	392
Vantagens Competitivas do Enfardamento.....	393
Riscos do Enfardamento.....	396
Estratégias Enfardadas <i>Versus</i> Desenfardadas.....	397
Enfardamento e Evolução da Indústria.....	398
Implicações Estratégicas do Enfardamento.....	401
Subsídio Cruzado.....	402
Condições que Favorecem o Subsídio Cruzado.....	403
Riscos do Subsídio Cruzado.....	404
Subsídio Cruzado e Evolução da Indústria.....	405
Implicações Estratégicas do Subsídio Cruzado.....	405
Complementos e Estratégia Competitiva.....	407

PARTE IV
IMPLICAÇÕES PARA A ESTRATÉGIA COMPETITIVA OFENSIVA
E DEFENSIVA..... **409**

Capítulo 13

CENÁRIOS INDUSTRIALIS E ESTRATÉGIA COMPETITIVA SOB INCERTEZA	411
Cenários Como um Instrumento de Planejamento.....	412
Cenários Industriais.....	412
Construção de Cenários Industriais	413
Identificação de Incerteza na Indústria.....	416
Incógnitas Dependentes <i>Versus</i> Independentes.....	418
Identificação de um Conjunto de Cenários.....	422
Consistência das Suposições.....	425
Análise de Cenários.....	427
Introdução do Comportamento da Concorrência nos Cenários.....	428
O Número de Cenários A Ser Analisados.....	431

Atribuição de Probabilidades aos Cenários.....	433
Características Sumárias dos Cenários Industriais.....	433
Cenários Industriais e Estratégia Competitiva.....	434
Métodos Estratégicos Sob Cenários.....	436
Estratégias Combinadas e Sequenciadas.....	437
A Escolha de Estratégia Sob Cenários Industriais.....	438
Variáveis de Cenário e Informações de Mercado.....	440
Cenários e o Processo de Planejamento.....	440
Função da Empresa na Construção de Cenário Industriais.....	441
Cenários Industriais e Criatividade.....	442
Capítulo 14	
ESTRATÉGIA DEFENSIVA.....	445
O Processo de Entrada ou de Reposicionamento.....	446
Táticas de Defesa.....	449
Erguer Barreiras Estruturais.....	450
Aumentar a Retaliação Esperada.....	455
Reducir a Indução ao Ataque.....	459
Avaliação de Táticas de Defesa.....	460
Estratégia Defensiva.....	463
Detenção.....	463
Resposta.....	467
Resposta a Reduções de Preços.....	469
Defesa ou Desinvestimento.....	470
Armadilhas na Defesa.....	471
Capítulo 15	
ATAQUE A UM LÍDER DA INDÚSTRIA.....	473
Condições Para o Ataque a um Líder.....	474
Caminhos Para o Ataque a Líderes.....	477
Reconfiguração.....	478
Redefinição	481
Mero Desembolso.....	486
Alianças para o Ataque a Líderes.....	487
Impedimentos Para a Retaliação do Líder.....	488
Sinais da Vulnerabilidade do Líder.....	491
Sinais da Indústria.....	491
Sinais do Líder.....	492
Ataque a Líderes e a Estrutura Industrial.....	493
BIBLIOGRAFIA.....	495
ÍNDICE REMISSIVO.....	499

INTRODUÇÃO

À 11^a EDIÇÃO

Vantagem Competitiva foi publicado em 1985, como companheiro indispensável de *Estratégia Competitiva*. Enquanto *Estratégia Competitiva* concentra-se na análise setorial, *Vantagem Competitiva* concentra-se na empresa. Meu objetivo era encontrar uma forma de conceitualizar a empresa que expusesse os alicerces da vantagem competitiva e sua sustentabilidade.

No âmago do livro encontra-se a teoria da empresa baseada na atividade. As empresas devem realizar inúmeras atividades, como processamento de pedidos, atendimento aos clientes, montagem de produtos e treinamento de funcionários para competir em um setor. São as atividades, mais limitadas do que as funções tradicionais como marketing ou P&D, que geram custos e criam valor para o comprador, as atividades são as unidades básicas da vantagem competitiva.¹

Vantagem Competitiva introduz o conceito de cadeia de valor, um conceito que serve de base para o raciocínio estratégico sobre as atividades envolvidas em qualquer negócio e a avaliação de seu custo relativo e papel na diferenciação.

A diferença entre valor, ou seja, quanto o comprador está disposto a pagar por um produto ou serviço, e o custo da execução das atividades envolvidas em sua criação, determina os lucros. A cadeia de valor funciona como uma forma rigorosa de entender as origens do valor para o comprador que gerarão preços mais altos e os motivos pelos quais um produto ou serviço substitui outro. Uma estratégia é uma configuração de atividades internamente coerente que distinguem uma empresa de suas rivais.

A perspectiva da empresa baseada na atividade serve também como alicerce para nossa reflexão sobre estratégia em diversos negócios. *Vantagem Competitiva* explora o papel de produtos ou serviços complementares na competição e vantagem competitiva em alguns setores.² As atividades constituem também a ferramenta básica para a análise das vantagens ou desvantagens competitivas da diversificação. A capacidade de agregar valor competindo em diversas áreas de negócios pode ser compreendida em termos da divisão de atividades ou da transferência de habilidades de uma atividade para outra. Tal fato permite conferir um caráter concreto e rigoroso à visão de sinergia, um conceito antes pouco tangível. *Vantagem Competitiva* explora tanto essas questões quanto os desafios organizacionais da colaboração entre os negócios.³ Com

o ressurgimento de uma nova onda de fusões com valor competitivo questionável, tais questões estão novamente em evidência.

Finalmente, a visão da empresa baseada na atividade proporciona uma sólida base conceitual para a análise da estratégia internacional ou, de forma mais geral, a competição em diversas regiões. Na competição internacional, uma empresa pode disseminar atividades de diferentes e múltiplas regiões (o que chamo de configuração) e, ao mesmo tempo, ganhar vantagens competitivas potenciais coordenando atividades em diversas regiões de uma rede global. Devido à já formidável extensão e complexidade de *Vantagem Competitiva*, aprofundei as questões internacionais em um livro separado.⁴ Esta linha de raciocínio gerou naturalmente um interesse pelo papel dos fatores locacionais em si na vantagem competitiva. O terceiro livro desta trilogia, *A Vantagem Competitiva das Nações*, explora esta questão.⁵

Refletindo sobre *Vantagem Competitiva* treze anos após sua publicação, sinto-me, antes de mais nada, lisonjeado com a grande aceitação de seus conceitos fundamentais. As expressões *vantagem competitiva* e *vantagem competitiva sustentável* tornaram-se lugar-comum. O conceito de atividades tornou-se proeminente não apenas no tratamento da competição e estratégia mas também na exploração de questões mais funcionais, como gestão de serviços e o papel da tecnologia da informação na competição. O custeio baseado na atividade vem se tornando um novo padrão em contabilidade gerencial, embora ainda tenha que concretizar seu potencial como ferramenta para a formulação da estratégia.

Em uma análise retrospectiva, *Vantagem Competitiva* é para mim também motivo de grande satisfação como erudito. Enquanto *Estratégia Competitiva* baseava-se em uma valiosa tradição da economia industrial, *Vantagem Competitiva* não tinha antecedentes definidos na bibliografia sobre administração ou economia. Ao contrário, surgiu mais da minha tentativa de resolver um quebra-cabeças. Como encontrar uma forma sistemática de examinar as raízes da vantagem competitiva que estivesse diretamente ligada ao custo e à diferenciação e revelasse as diferenças essenciais existentes entre empresas sem, entretanto, torná-la demasiadamente complexa? Estou mais convencido do que nunca de que as atividades constituem a ferramenta essencial. Com o desenvolvimento do meu trabalho, o conceito demonstrou-se ainda mais poderoso do que eu previra.

Por quê? *Vantagem Competitiva* nos proporciona uma forma de ir além de caracterizações amplas ou unidimensionais da vantagem competitiva. Trabalhos muito anteriores sobre a área atribuíam a vantagem competitiva ao porte geral da empresa ou à sua participação de mercado. Isso certamente era simples demais, por diversos motivos. Primeiro, o porte da empresa e sua participação são muito mais importantes para o custo ou diferenciação em algumas partes do negócio do que em outras. Além disso, em diversos setores, empresas de pequeno e médio portes saem-se melhor do que empresas maiores. Finalmente, mesmo quando o porte e a participação de mercado estão associados ao desempenho superior, muitas vezes são *resultantes* de outras vantagens competitivas, e não suas causas.

Outras tentativas de explicar a vantagem competitiva — por exemplo, análise dos pontos fortes e fracos, fatores essenciais para o sucesso ou competências distintivas — reconhecem que uma empresa é multidimensional, mas não apresentam forma alguma de se explorar de maneira sistemática ou rigorosa as origens das vantagens, e muito menos de associá-las à lucratividade. *Vantagem*

Competitiva começa com a premissa de que a vantagem competitiva pode ter muitas origens e mostra como é possível conectar todas as vantagens a atividades específicas e ao relacionamento dessas atividades entre si, com as atividades do fornecedor e com atividades do cliente. O livro também aborda as causas subjacentes da vantagem em uma atividade, os motivos pelos quais as empresas alcançam menores custos e como as atividades criam valor tangível para o comprador. Enfatiza o fato de as melhores competições muitas vezes são resultado de muitas atividades. É mais fácil distinguir, e muitas vezes imitar, a vantagem que repousa sobre algumas atividades. Finalmente, as atividades e a cadeia de valor proporcionam uma visão da empresa como um sistema interdependente onde as partes individuais devem ser internamente coerentes.

De uma forma mais ampla, *Vantagem Competitiva* ajudou a tornar a estratégia mais concreta e mais viável. Por serem o que as empresas fazem, as atividades são observáveis, tangíveis e podem ser gerenciadas. A estratégia já não é apenas uma visão ampla, mas a configuração específica de atividades que uma empresa adota em comparação com suas rivais. Uma estratégia de baixo custo envolve um conjunto de atividades, uma estratégia de diferenciação envolve outro.

As atividades servem como ponte entre estratégia e implementação. Quando se definia estratégia em termos de conceitos de posicionamento abrangentes, a nítida separação entre estratégia e estrutura era significativa e útil. “O que” e “como” eram comparativamente distintos. Depois que se reconhece que uma empresa é um conjunto de atividades distintas, entretanto, distinções antes comuns entre estratégia, tática e organização fundem-se. A estratégia torna-se o conjunto específico de atividades alinhadas com o objetivo de proporcionar um determinado *mix* de valor a um grupo de clientes específico. A configuração de cada atividade incorpora a forma de realização de tal atividade, inclusive os tipos de ativos humanos e físicos empregados e os arranjos organizacionais associados. As competências tornam-se, então, parte das atividades específicas, não mais abstratas e desassociadas do custo e do valor para o comprador.

Funções normalmente consideradas organizacionais, como sistemas de remuneração, treinamento e até mesmo a arquitetura decisória geral, também são atividades — denomino-as atividades de apoio, como forma de diferenciá-las das atividades diretamente envolvidas na produção, entrega, comercialização ou assistência técnica ao produto de uma empresa. As atividades de apoio podem ser fontes de vantagem competitiva. A configuração das atividades para competir em uma determinada forma também molda as relações contratuais adequadas com funcionários e outras empresas. As atividades também proporcionam uma base conceitual para a definição de fronteiras organizacionais adequadas.

As atividades, portanto, tornam a estratégia operacional. Dito de outra forma: vendo a empresa como um conjunto de atividades, fica claro que todos em uma empresa fazem parte da estratégia. Fica claro também por que muitos funcionários devem entender a estratégia, para que o raciocínio subjacente à configuração de sua atividade e como esta se relaciona com as outras atividades fique evidente.

A implementação das idéias apresentadas em *Vantagem Competitiva* talvez seja um desafio maior do que as idéias apresentadas em *Estratégia Competitiva*, pois exigem uma análise profunda e estruturada de tudo que a empresa faz.

Em um mundo onde os gerentes estão propensos a buscar receitas simples, a análise detalhada das atividades foi e continua sendo desafiadora. A complexidade de uma empresa desafia os exemplos breves. No entanto, devido à extraordinária exposição exigida das empresas participantes, é difícil obter estudos de casos profundos. A maioria das empresas bem-sucedidas vêem a configuração detalhada de suas atividades como propriedade sua. Na verdade, a dificuldade de entender as configurações das atividades é um motivo importante para a sustentação das vantagens competitivas.

Hoje, passados mais de dez anos da publicação de *Vantagem Competitiva*, as idéias do livro ainda são disseminadas. No campo da competição e da estratégia, onde houve uma forte tendência à dicotomização entre fatores externos (estrutura do setor e posicionamento) e fatores internos (competências essenciais, recursos críticos), há quem argumente que os fatores internos são mais importantes. A comparação entre *Estratégia Competitiva* e competências essenciais/recursos críticos é imprecisa e gera uma falsa dicotomia.

É simplista imaginar ser possível dissociar as posições (competição no mercado de produtos) de habilidades internas supostamente mais duradouras, reputação e competências organizacionais. Na verdade, as atividades conectam os dois. Certamente, uma empresa é composta de ambas. Mas as atividades são o que as empresas fazem e definem os recursos e capacidades relevantes. As atividades estabelecem a ponte entre os fatores de mercado e a posição do produto no mercado. As atividades são observáveis, operacionais e estão diretamente associadas ao custo e à diferenciação. É uma estratégia específica que torna valiosos a maioria dos recursos e da capacidade e uma estratégia diferente diminuirá seu valor. Se os recursos ou capacidades forem isolados das atividades, a estratégia, o setor e as empresas tornam-se voltados para dentro de si. Há muito a se aprender com a análise dos ativos de uma empresa, mas tal análise não pode ser feita isoladamente.

Vantagem Competitiva apresenta a arquitetura necessária à descrição e avaliação da estratégia, associando-a ao comportamento da empresa e entendendo as fontes de vantagem competitiva. O livro fornece o alicerce necessário ao aprofundamento. Ao olhar para trás, constato que *Vantagem Competitiva* levou-me às perguntas que são tópico de minhas pesquisas atuais: por que surgem diferenças de atividade que levam a posições competitivas distintas? Quando ocorrem *trade-offs* entre as posições? O que dificulta a imitação das atividades? Como as atividades se encaixam? Como se dá o desenvolvimento de posições únicas ao longo do tempo?⁶

Uma coisa é certa. Há muito a se aprender sobre os motivos do melhor desempenho de algumas empresas com relação a outras. E mais ainda a se aprender sobre os processos de descoberta de estratégias únicas, sua implementação e modificação em decorrência de alterações nas condições. As respostas serão complexas e boas respostas envolvem um raciocínio baseado na integração.

Michael E. Porter
Brookline, Massachusetts
Janeiro de 1998

Notas

1 A literatura sobre reengenharia utiliza o termo processos. Às vezes, processo é sinônimo de atividade. Outras vezes, refere-se a atividades ou conjuntos de atividades que abrangem diversas unidades organizacionais. De qualquer forma, entretanto, a noção essencial é a mesma — tanto as questões estratégicas quanto as operacionais são mais bem compreendidas no nível da atividade.

2 Adam Brandenburger e Barry Nalebuff, em *Co-opetition* (Currency/Doubleday, Nova York, 1996), escreveram um livro fascinante que explora mais detalhadamente o papel dos complementos.

3 Essas noções foram desenvolvidas em M.E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, maio-junho de 1987.

4 M.E. Porter (org.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986.

5 M.E. Porter, *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro, Campus, 1992. Diversos artigos, inclusive um artigo recente, combinaram o papel dos fatores locacionais e as vantagens de uma rede global em uma visão integrada da competição em nações ou outros lugares. Ver M.E. Porter, "Competing Across Locations: Enhancing Competitive Advantage through a Global Strategy", in *Michael Porter on Competition*, Harvard Business School Press, no prelo.

6 As idéias foram descritas inicialmente em M.E. Porter, "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, novembro-dezembro de 1996.

1

Estratégia Competitiva: *Os Conceitos Centrais*

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade. Nem todas as indústrias oferecem oportunidades iguais para manterem uma rentabilidade, e a rentabilidade inerente de sua indústria constitui ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de uma empresa. A segunda questão central em estratégia competitiva são os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. Na maioria das indústrias, algumas empresas são muito mais rentáveis do que outras, independente de qual possa ser a rentabilidade média da indústria.

Nenhuma questão é suficiente por si só para orientar a escolha da estratégia competitiva. Uma empresa em uma indústria muito atrativa pode, ainda assim, não obter lucros atrativos, se tiver escolhido má posição competitiva. Por outro lado, uma empresa em posição competitiva excelente pode estar em uma indústria tão desfavorável que ela não é muito lucrativa, e maiores esforços para melhorarem sua posição será de pouco benefício.¹ Ambas as questões são dinâmicas; a atratividade da indústria e a posição competitiva modificam-se. As indústrias tornam-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo, e a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre correntes. Mesmo longos períodos de estabilidade podem ser abruptamente terminados por movimentos competitivos.

Tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa, e é isto o que torna a escolha da estratégia competitiva desafiante e excitante. Embora a atratividade da indústria seja em parte um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma in-

dústria mais ou menos atrativa. Ao mesmo tempo, uma empresa pode claramente melhorar ou desgastar sua posição dentro de uma indústria através de sua escolha da estratégia. A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa.

Estas duas questões centrais em estratégia competitiva têm estado no âmago de minha pesquisa. Meu livro *Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência* apresenta uma metodologia analítica para que se compreendam as indústrias e a concorrência, e para a formulação de uma estratégia competitiva global. Ele descreve as cinco forças competitivas que determinam a atratividade de uma indústria e suas causas subjacentes, bem como o modo como estas forças se modificam com o passar do tempo e podem ser influenciadas pela estratégia. Ele identifica três estratégias genéricas amplas para conseguir vantagem competitiva. Ele também mostra como analisar a concorrência, prever e influenciar seu comportamento, e de que modo mapear os concorrentes em grupos estratégicos e avaliar as posições mais atrativas em uma indústria. Ele prossegue então para aplicar a metodologia a uma variedade de tipos importantes de meios industriais que denomino *cenários estruturais*, incluindo indústrias fragmentadas, indústrias emergentes, indústrias passando por uma transição para a maturidade, indústrias em declínio e indústrias globais. Por fim, o livro examina as importantes decisões estratégicas que ocorrem no contexto de uma indústria, incluindo integração vertical, expansão da capacidade e entrada em novos negócios.

Este livro toma a metodologia contida em *Estratégia Competitiva* como ponto de partida. O tema central deste livro é de que modo uma empresa pode realmente criar e sustentar uma vantagem competitiva em sua indústria — de que modo ela pode implementar as estratégias genéricas amplas. Minha meta é construir uma ponte entre estratégia e implementação, ao invés de tratar estes dois assuntos independentemente, ou raramente considerar a implementação como tem sido a característica de muitas pesquisas anteriores no campo.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação. Este livro descreve de que modo uma empresa pode obter vantagem de custo ou de que modo ela pode diferenciar-se. Ele descreve como a escolha do ambiente competitivo, ou a variedade de atividades de uma empresa, pode desempenhar uma função poderosa na determinação da vantagem competitiva. Por fim, ele traduz estes conceitos, combinados com aqueles contidos em meu livro anterior, em implicações globais para as estratégias competitivas defensiva e ofensiva, inclusive o papel da incerteza na influência sobre escolhas estratégicas. Este livro considera não só a estratégia competitiva em uma indústria individual, mas também a estratégia empresarial para a empresa diversificada. A vantagem competitiva em uma indústria pode ser for-

temente intensificada por inter-relações com unidades empresariais competindo em indústrias relacionadas, caso estas inter-relações possam de fato ser alcançadas. Inter-relações entre unidades empresariais são os principais meios pelos quais uma empresa diversificada cria valor, e, portanto, fornece as bases para a estratégia empresarial. Descreverei de que modo inter-relações entre unidades empresariais podem ser identificadas e traduzidas em uma estratégia empresarial, bem como o modo como inter-relações podem ser obtidas na prática, apesar dos impedimentos organizacionais que estão presentes em muitas empresas diversificadas.

Embora as ênfases deste livro e do meu livro anterior sejam diferentes, elas complementam-se intensamente. A ênfase de *Estratégia Competitiva* está na estrutura da indústria e na análise do concorrente em vários meios industriais, embora ele contenha muitas implicações para a vantagem competitiva. Este livro começa supondo uma compreensão da estrutura da indústria e do comportamento da concorrência, estando preocupado com o modo de traduzir esta compreensão em uma vantagem competitiva. No entanto, ações para criar vantagem competitiva normalmente têm consequências importantes para a estrutura da indústria e para a reação competitiva, e, portanto, voltarei com freqüência a estes assuntos.

Este livro pode ser lido independentemente de *Estratégia Competitiva*, mas seu poder para ajudar profissionais na formulação da estratégia diminui se o leitor não estiver familiarizado com os conceitos centrais apresentados no livro anterior. Neste capítulo, eu descreverei e elaborarei alguns destes conceitos. A discussão sobre os conceitos centrais também fornecerá um bom meio para a introdução dos conceitos e das técnicas neste livro. No processo, abordarei algumas das questões mais importantes que surgem na aplicação dos conceitos centrais na prática. Assim, mesmo leitores familiarizados com meu livro anterior podem considerar a revisão de interesse.

A Análise Estrutural de Indústrias

O primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria. A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva é lidar com e, em termos ideais, modificar estas regras em favor da empresa. Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço,¹ as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (ver Figura 1-1).

O vigor coletivo destas cinco forças competitivas determina a habilidade de empresas em uma indústria para obter, em média, taxas de retorno sobre investimento superiores ao custo de capital. O vigor das cinco forças varia de indústria para indústria, podendo modificar-se à medida que uma indústria evolui. O resultado é que todas as indústrias não são semelhantes do ponto de vista de rentabilidade inherente. Em indústrias onde as cinco forças são favoráveis, como a farmacêutica, de refrigerantes e de publicação de

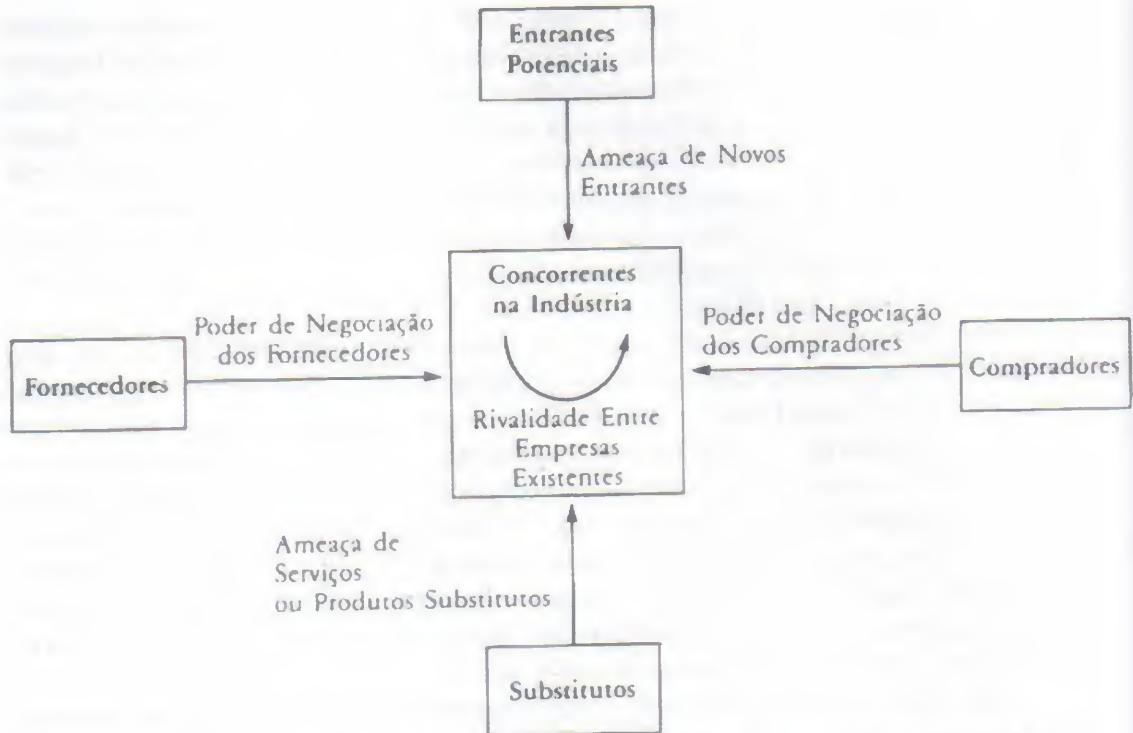


Figura 1-1. As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade da Indústria

base de dados, muitos concorrentes obtêm retornos atrativos. Mas em indústrias onde a pressão de uma ou de mais forças é intensa, como da borracha, siderúrgica, e de *video games*, poucas empresas comandam retornos atrativos, apesar dos melhores esforços por parte da gerência. A rentabilidade da indústria não é uma função da aparência do produto ou de se ele engloba alta ou baixa tecnologia, mas da estrutura industrial. Algumas indústrias muito comuns como medidores postais e comércio de grãos são extremamente lucrativas, enquanto algumas indústrias glamorosas de alta tecnologia, como computadores pessoais e televisão por cabo, não são lucrativas para muitos participantes.

As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria — os elementos do retorno sobre o investimento. O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.

O vigor de cada uma das cinco forças competitivas é uma função da *estrutura industrial*, ou das características técnicas e econômicas subjacentes de uma indústria. Seus elementos importantes são apresentados na Figura 1-2.¹

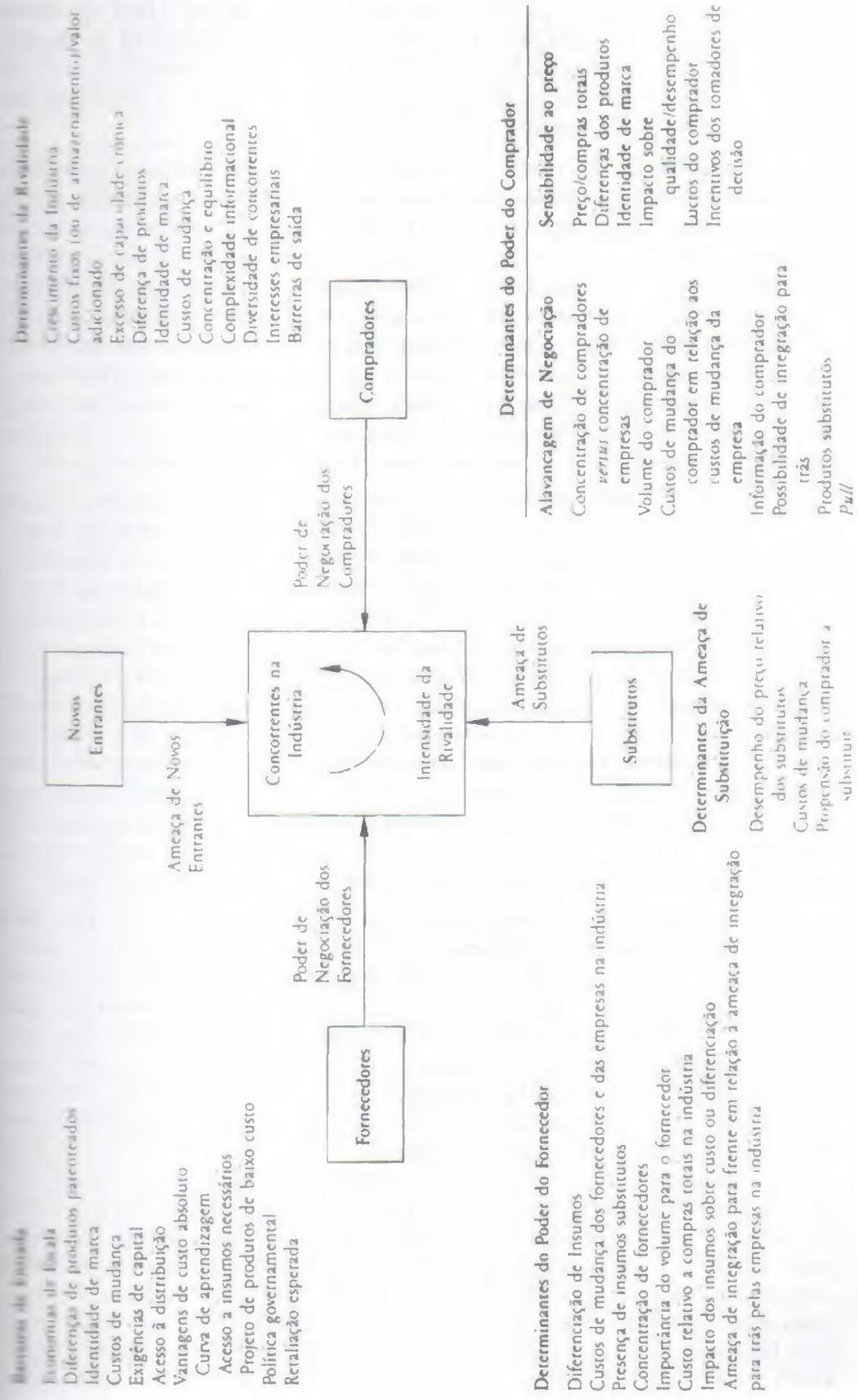


Figura 1.2. Elementos da Estrutura Industrial

A estrutura industrial é relativamente estável, mas pode modificar-se com o passar do tempo à medida que uma indústria se desenvolve. Uma mudança estrutural altera o vigor global e relativo das forças competitivas, podendo, portanto, influenciar de uma forma positiva ou negativa a rentabilidade da indústria. As tendências da indústria mais importantes para a estratégia são aquelas que afetam a estrutura industrial.

Se as cinco forças competitivas e seus determinantes estruturais fossem exclusivamente uma função de características intrínsecas da indústria, então a estratégia competitiva dependeria muito da escolha da indústria certa e da compreensão das cinco forças de uma forma melhor do que os concorrentes. Mas embora estas sejam certamente tarefas importantes para qualquer empresa, constituindo a essência da estratégia competitiva em algumas indústrias, em geral uma empresa não é prisioneira da estrutura de sua indústria. As empresas, através de suas estratégias, podem influenciar as cinco forças. Se uma empresa pode modelar a estrutura, ela pode modificar fundamentalmente a atratividade de uma indústria para melhor ou para pior. Muitas estratégias de sucesso modificaram as regras da concorrência desta forma.

A Figura 1-2 apresenta todos os elementos da estrutura industrial que podem dirigir a concorrência em uma indústria. Em qualquer indústria particular, nem todas estas cinco forças terão igual importância, e os fatores estruturais particulares que são importantes irão divergir. Cada indústria é única, e tem sua própria estrutura única. A metodologia das cinco forças permite que uma empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como permite que ela identifique as inovações estratégicas que melhorariam da melhor forma a rentabilidade da indústria — e a sua própria. A metodologia das cinco forças não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de concorrência em uma indústria. Ao contrário, ela dirige as energias criativas dos administradores para os aspectos da estrutura da indústria que são mais importantes para a rentabilidade a longo prazo. A metodologia visa, no processo, a levantar as possibilidades da descoberta de uma inovação estratégica aconselhável.

Estratégias que modificam a estrutura industrial podem ser uma faca de dois gumes, porque uma empresa pode destruir a estrutura e a rentabilidade da indústria com a mesma facilidade com que pode melhorá-las. O projeto de um novo produto que corta barreiras de entrada ou aumenta a volatilidade da rivalidade, por exemplo, pode minar a rentabilidade a longo prazo de uma indústria, embora o iniciante possa desfrutar lucros mais altos temporariamente. Ou um período prolongado de corte nos preços pode arruinar a diferenciação. Na indústria do fumo, por exemplo, cigarros genéricos representam uma ameaça potencialmente séria à estrutura industrial. Eles podem intensificar a sensibilidade ao preço dos compradores, desencadear uma concorrência de preços e destruir as altas barreiras de publicidade que têm mantido novos entrantes afastados.⁴ Sociedades em cota de participação feitas por grandes produtores de alumínio para dividirem o risco e reduzirem os custos de capital podem ter destruído de maneira semelhante a estrutura industrial. Os grandes convidaram uma série de novos concorrentes potencialmente perigosos para a indústria e os ajudaram a superar as barreiras de entrada significativas para que isto pudesse ocorrer. Estas sociedades também podem le-

vantar barreiras de saída porque deve haver concordância de todos os participantes de uma fábrica antes que ela possa ser fechada.

Freqüentemente as empresas fazem escolhas estratégicas sem considerarem as consequências a longo prazo para a estrutura industrial. Elas visão um ganho em sua posição competitiva se uma ação tiver êxito, mas deixam de prever as consequências da reação competitiva. Se a imitação de uma ação empreendida por grandes concorrentes tiver o efeito de aniquilar a estrutura industrial, então todos estão em má situação. Estes "destruidores" de indústria são, quase sempre, empresas de segundo escalão em busca de um modo de superar grandes desvantagens competitivas, empresas que encontraram sérios problemas e estão buscando desesperadamente soluções, ou concorrentes "aturridos" que desconhecem seus custos ou têm suposições irrealis quanto ao futuro. Na indústria do fumo, por exemplo, o Grupo Liggett (um acompanhante distante) estimulou a tendência em direção a generalidades.

A possibilidade de as empresas modelarem a estrutura industrial coloca uma carga particular sobre os líderes da indústria. As ações dos líderes podem ter um impacto desproporcional sobre a estrutura, devido ao seu porte e à sua influência sobre os compradores, fornecedores e outros concorrentes. Ao mesmo tempo, as grandes parcelas de mercado dos líderes garantem que tudo o que altere a estrutura industrial geral irá afetá-los também. Um líder deve, então, equiparar constantemente sua própria posição competitiva à boa situação da indústria como um todo. Normalmente, é melhor os líderes adotarem ações para melhorarem ou protegerem a estrutura industrial do que buscarem maior vantagem competitiva para si próprios. Líderes industriais como a Coca-Cola e a Campbell's Soup parecem seguir este princípio.

Estrutura Industrial e Necessidades do Comprador

Diz-se com freqüência que a satisfação das necessidades do comprador é a chave para o sucesso em um empreendimento comercial. De que modo isto está relacionado ao conceito de análise estrutural da indústria? A satisfação das necessidades do comprador é, com efeito, um pré-requisito para a viabilidade de uma indústria e das empresas dentro dela. Os compradores precisam estar dispostos a pagar um preço por um produto acima de seu custo de produção, ou uma indústria não sobreviverá a longo prazo. O Capítulo 4 descreve detalhadamente de que modo uma empresa pode diferenciar-se, satisfazendo as necessidades do comprador de maneira melhor do que a concorrência.

A satisfação das necessidades do comprador pode ser um pré-requisito para a rentabilidade da indústria, mas não é, por si só, suficiente. A questão crucial na determinação da rentabilidade é se as empresas podem captar o valor por elas criado para os compradores, ou se este valor é capitalizado por outros. A estrutura da indústria determina quem capta o valor. A ameaça de entrada determina a probabilidade de novas empresas entrarem em uma indústria e conquistarem mercado, passando tais benefícios para os compradores na forma de preços mais baixos ou elevando os custos da concorrência. O poder dos compradores determina até que ponto eles retêm grande parte do valor criado para eles mesmos, deixando as empresas de uma indústria apenas com modestos retornos. A ameaça de substitutos determina até que

ponto algum outro produto pode satisfazer as mesmas necessidades do comprador, colocando, assim, um teto no montante que um comprador está disposto a pagar pelo produto de uma indústria. O poder dos fornecedores determina até que ponto os fornecedores, e não empresas em uma indústria, irão apropriar-se do valor criado para compradores. Por fim, a intensidade da rivalidade age de modo semelhante à ameaça de entrada. Ela determina até que ponto empresas que já estão em uma indústria irão conquistar o valor criado por elas para compradores entre si próprias, passando este valor para compradores na forma de preços mais baixos, ou dissipando-o em custos mais elevados de concorrência.

A estrutura industrial determina, então, quem mantém a proporção do valor criado por um produto para os compradores. Se o produto de uma indústria não cria muito valor para seus compradores, o valor a ser conquistado pelas empresas é pequeno, independentemente dos outros elementos da estrutura. Se o produto cria um grande valor, a estrutura passa a ser crucial. Em algumas indústrias, como a automobilística e de caminhões pesados, as empresas criam um valor enorme para seus compradores, mas, em média, conquistam muito pouco dele para si próprias por meio de lucros. Em outras indústrias, como serviços de taxação de obrigações, equipamento médico e equipamento e serviços de campos petrolíferos, as empresas também criam um alto valor para os seus compradores, mas historicamente têm conquistado uma boa proporção dele. No equipamento e serviços de campos petrolíferos, por exemplo, muitos produtos podem reduzir bastante o custo de perfuração. Como a estrutura industrial tem sido favorável, muitas empresas neste setor conseguiram reter uma parcela destas economias na forma de altos retornos. Recentemente, contudo, a atratividade estrutural de muitas indústrias neste setor diminuiu, devido a uma queda na demanda, a novos entrantes, diferenciação desgastante do produto, e a uma sensibilidade maior ao preço por parte do comprador. Apesar do fato de os produtos oferecidos ainda criarem um enorme valor para o comprador, os lucros tanto das empresas como da indústria caíram significativamente.

Estrutura Industrial e o Equilíbrio Entre a Oferta e a Procura

Uma visão comumente defendida sobre rentabilidade industrial é que os lucros constituem uma função de equilíbrio entre a oferta e a procura. Se a procura for maior do que a oferta, isto resulta em alta rentabilidade. Contudo este equilíbrio a longo prazo sofre uma forte influência da estrutura industrial, da mesma forma que as consequências de um desequilíbrio entre a oferta e a procura para a rentabilidade. Portanto, muito embora as flutuações a curto prazo na oferta e na procura possam afetar a rentabilidade a curto prazo, a estrutura industrial é a base da rentabilidade a longo prazo.

A oferta e a procura modificam-se constantemente, ajustando-se uma a outra. A estrutura industrial determina com que rapidez os concorrentes acrescentam nova oferta. A altura das barreiras de entrada diminui a probabilidade de entrada de novos entrantes em uma indústria evitando a queda dos preços. A intensidade da rivalidade desempenha um importante papel

para determinar se as empresas existentes irão expandir agressivamente a capacidade ou optar por manter a rentabilidade. A estrutura industrial também determina com que rapidez os concorrentes irão retirar a oferta excedente. As barreiras de saída impedem que as empresas saiam de uma indústria, quando existe um excesso de capacidade, e prolongam os períodos deste excesso de capacidade. Na navegação de petroleiros, por exemplo, as barreiras de saída são muito altas devido à especialização dos bens. Isto se traduz em picos curtos e longas baixas de preços. Assim, a estrutura industrial regula o equilíbrio entre a oferta e a procura assim como a duração dos desequilíbrios.

As consequências de um desequilíbrio entre a oferta e a procura para a rentabilidade da indústria também difere muito, dependendo da estrutura industrial. Em algumas indústrias, uma pequena quantidade de capacidade excedente desencadeia guerras de preços e baixa rentabilidade. Estas são indústrias onde existem pressões estruturais para uma intensa rivalidade ou compradores poderosos. Em outras indústrias, períodos de excesso de capacidade têm relativamente pouco impacto sobre a rentabilidade devido a uma estrutura favorável. Em instrumentos petrolíferos, válvulas esféricas e muitos outros produtos do equipamento petrolífero, por exemplo, houve uma intensa redução de preços durante a recente queda pronunciada. Nas sondas, contudo, tem havido relativamente poucos descontos. A Hughes Tool, a Smith International e a Baker International são bons concorrentes (ver Capítulo 6), que operam em uma estrutura industrial favorável. A estrutura industrial também determina a rentabilidade do excesso de demanda. Em um *boom*, por exemplo, a estrutura favorável permite que as empresas obtenham lucros extraordinários, enquanto uma estrutura ruim restringe a possibilidade de se tirar proveito dele. A presença de fornecedores poderosos ou a presença de substitutos, por exemplo, pode significar que os frutos de um *boom* passarão para outros. Assim, a estrutura industrial é básica tanto para a velocidade do ajuste da oferta à demanda como para a relação entre utilização da capacidade e rentabilidade.

Estratégias Competitivas Genéricas

A segunda questão central em estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. Uma empresa que pode posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retornos, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto, modesta.

A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a *vantagem competitiva sustentável*.¹ Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. A importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que uma empresa possui é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação, por sua vez, originam-se da estrutura industrial. Elas re-

sultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor do que seus rivais.

Os dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para quais uma empresa procura obtê-los levam a três *estratégias genéricas* para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia do enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. As estratégias genéricas são apresentadas na Figura 1-3.

Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho fundamentalmente diverso para a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada. As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito. As ações específicas necessárias à implementação de cada estratégia genérica variam muito de indústria para indústria, da mesma forma que as estratégias genéricas viáveis em uma indústria particular. Embora a seleção e a implementação de uma estratégia genérica estejam longe de ser simples, elas são, contudo, os caminhos lógicos para a vantagem competitiva que devem ser investigados em qualquer indústria.

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha — se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva.

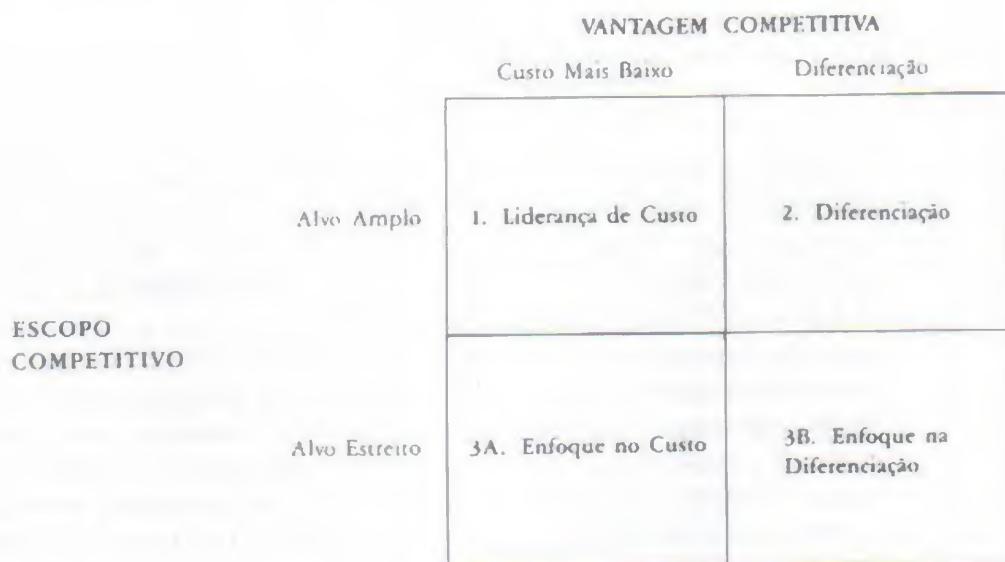


Figura 1-3. Três Estratégias Genéricas

Liderança no Custo

A liderança no custo é talvez a mais clara das três estratégias genéricas. Nela, uma empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, podendo até mesmo operar em indústrias correlatas — a amplitude da empresa normalmente é importante para sua vantagem de custo. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria. Elas podem incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas e outros fatores que descreverei com detalhes no Capítulo 3. No campo dos aparelhos de TV, por exemplo, a liderança no custo exige instalações de dimensões eficientes para a fabricação de tubos de imagem, um projeto de baixo custo, montagem automatizada e escala global sobre a qual amortizar a P&D. Em serviços de guardas de segurança, a vantagem de custo exige despesas indiretas extremamente baixas, uma fonte abundante de mão-de-obra de baixo custo, e procedimentos de treinamento eficientes devido à alta rotatividade. O *status* do produtor de baixo custo envolve mais do que simplesmente descer na curva de aprendizagem. Um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo. Via de regra, estes produtores vendem um produto-padrão, sem maquilagem, e dão uma ênfase considerável à obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala de todas as fontes.

Se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança no custo total, então ela será um competidor acima da média em sua indústria, desde que possa comandar os preços na média da indústria ou perto dela. Com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos. Um líder em custo não pode, contudo, ignorar as bases da diferenciação. Se o seu produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas. Isto pode anular os benefícios de sua posição de custo favorável. A Texas Instruments (em relógios) e a Northwest Airlines (em transporte aéreo) são duas empresas de baixo custo que caíram nesta armadilha. A Texas Instruments não conseguiu superar sua desvantagem na diferenciação, e saiu da indústria de relógios. A Northwest Airlines reconheceu seu problema a tempo e instituiu esforços para melhorar o *marketing*, o serviço de passageiros e o serviço para agentes de viagem a fim de tornar seu produto mais comparável aos de seus concorrentes.

Um líder no custo deve obter *paridade* ou *proximidade* com base na diferenciação relativa a seus concorrentes para ser um competidor acima da média, muito embora conte com a liderança no custo para sua vantagem competitiva. Paridade com base na diferenciação permite que um líder no custo traduza sua vantagem diretamente em lucros mais altos do que os da concorrência.⁶ A proximidade na diferenciação significa que o desconto de preço necessário para obter uma parcela de mercado aceitável não compensa a vantagem de custo de um líder no custo e, portanto, este líder no custo obtém retornos acima da média.

A lógica estratégica da liderança no custo geralmente exige que uma empresa seja o líder no custo, e não uma dentre várias empresas disputando

esta posição.⁷ Muitas empresas cometem sérios erros estratégicos por não reconhecerem isto. Quando existe mais de uma aspirando a liderança no custo, de modo geral a rivalidade entre elas é acirrada porque cada ponto de parcela de mercado é considerado crucial. A menos que uma empresa possa ganhar uma liderança no custo e "persuadir" outros a abandonar suas estratégias, as consequências para a rentabilidade (a estrutura industrial a longo prazo) podem ser desastrosas, como tem sido o caso em uma série de indústrias petroquímicas. Assim, a liderança no custo é uma estratégia que depende sobretudo de preempção, a não ser que uma grande mudança tecnológica permita que uma empresa modifique radicalmente sua posição de custo.

Diferenciação

A segunda estratégia genérica é a diferenciação. Neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Ela é recompensada pela sua singularidade com um preço-prêmio.

Os meios para a diferenciação são peculiares a cada indústria. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de *marketing* e em uma grande variedade de outros fatores. No setor do equipamento de construção, por exemplo, a diferenciação da Caterpillar Tractor está baseada na durabilidade do produto, na assistência técnica, na disponibilidade de peças sobressalentes e em uma excelente rede de revendedores. Nos cosméticos, a diferenciação costuma estar baseada mais na imagem do produto e no posicionamento dos balcões nas lojas. Descreverei no Capítulo 4 como uma empresa pode criar uma diferenciação sustentável.

Uma empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação será um competidor acima da média em sua indústria, se seu preço-prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única. Um diferenciador deve, portanto, procurar sempre formas de diferenciação que levem a um preço-prêmio superior ao custo da diferenciação. Um diferenciador não pode ignorar sua posição de custo, porque seus preços-prêmio serão anulados por uma posição de custo acentuadamente inferior. Um diferenciador visa, assim, a uma *paridade* ou a uma *proximidade* de custos em relação a seus concorrentes, reduzindo o custo em todas as áreas que não afetam a diferenciação.

A lógica da estratégica da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos em que diferenciar-se, que sejam diferentes dos de seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa esperar um preço-prêmio. Ao contrário da liderança no custo, contudo, pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso em uma indústria, se houver uma série de atributos muito valorizados pelos compradores.

Enfoque

A terceira estratégia genérica é o enfoque. Esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. Otimizando sua estratégia para os segmentos-alvo, o enfocador procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva geral.

A estratégia de enfoque tem duas variantes. No *enfoque no custo*, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no *enfoque na diferenciação* uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo. Ambas variantes da estratégia de enfoque baseiam-se em diferenças entre os segmentos-alvo de um enfocador e outros segmentos na indústria. Os segmentos-alvo devem ter compradores com necessidades incomuns, ou o sistema de produção e entrega que atenda da melhor forma; o segmento-alvo deve diferir do de outros segmentos da indústria. O enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos. Estas diferenças implicam que os segmentos são atendidos de uma forma insatisfatória por concorrentes com alvos amplos que os atendem ao mesmo tempo que atendem outros. O enfocador pode obter, assim, vantagem competitiva, dedicando-se apenas aos segmentos. A amplitude do alvo é claramente uma questão de grau, mas a essência do enfoque é a exploração de diferenças de um alvo estreito do resto da indústria.⁷ O enfoque estreito por si só não é suficiente para um desempenho acima da média.

Um bom exemplo de um enfocador que explorou diferenças no processo de produção que atenda da melhor maneira segmentos diferentes é a Hammermill Paper. A Hammermill está-se dirigindo cada vez mais para papéis especiais de alta qualidade e volume relativamente baixo, onde as empresas de papel maiores com máquinas de volume mais alto enfrentam uma dura penalidade de custo para produções curtas. O equipamento da Hammermill é mais adequado para produções mais curtas com preparos de máquinas e equipamentos freqüentes.

Um enfocador aproveita a subotimização em qualquer direção por concorrentes com alvos amplos. Os concorrentes podem estar tendo um *desempenho inferior* na satisfação das necessidades de um segmento particular, o que abre a possibilidade para o enfoque na diferenciação. Concorrentes com alvos amplos também podem estar tendo um *desempenho superior* no atendimento das necessidades de um segmento, o que significa que estão armando com um custo mais alto do que o necessário para atendê-lo. Uma oportunidade para o enfoque no custo pode estar presente no simples atendimento das necessidades deste segmento e nada mais.

Se o segmento-alvo de um enfocador não é diferente de outros segmentos, então a estratégia de enfoque não terá êxito. No setor dos refrigerantes, por exemplo, a Royal Crown enfocou bebidas sabor cola, enquanto a Coca-Cola e a Pepsi têm linhas de produtos amplas com muitas bebidas aromatizadas. O segmento da Royal Crown, no entanto, pode ser bem servido pela

Coke e pela Pepsi, ao mesmo tempo que estão atendendo a outros segmentos. Portanto, a Coke e a Pepsi desfrutam de vantagens competitivas em relação à Royal Crown no segmento da cola, devido às economias de se contar com uma linha mais ampla.⁹

Se uma empresa pode alcançar uma liderança no custo sustentável (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) em seu segmento e se o segmento for estruturalmente atrativo, então o enfocador será um competidor acima da média em sua indústria. A atratividade estrutural do segmento é uma condição necessária, porque alguns segmentos em uma indústria são muito menos lucrativos do que outros. Normalmente há lugar para diversas estratégias de enfoque sustentáveis em uma indústria, desde que os enfocadores escolham segmentos-alvo diferentes. A maioria das indústrias tem vários segmentos, e cada um que envolva uma necessidade diferente do comprador ou um sistema de produção ou entrega ótimo diferente é candidato a uma estratégia de enfoque. O modo como definir segmentos e escolher uma estratégia de enfoque sustentável é descrito em detalhe no Capítulo 7.

O Meio-Termo

Uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica mas não alcança nenhuma delas está no "meio-termo". Ela não possui qualquer vantagem competitiva. Esta posição estratégica geralmente é uma receita para desempenho abaixo da média. Uma empresa no meio-termo irá competir em desvantagem porque o líder no custo, diferenciadores ou enfocadores estarão bem mais posicionados para competirem em qualquer segmento. Se uma empresa no meio-termo tiver sorte bastante para descobrir um comprador ou um produto rentável, concorrentes com uma vantagem competitiva sustentável rapidamente irão melhorar sua posição. Na maioria das indústrias, um número bem pequeno de concorrentes está no meio-termo.

Uma empresa que está no meio-termo só terá lucros atrativos se a estrutura de sua indústria for altamente favorável, ou se a empresa tiver a sorte de ter concorrentes que também estejam no meio-termo. Em geral, contudo, esta empresa será muito menos lucrativa do que rivais que alcançam uma das estratégias genéricas. A maturidade da indústria tende a ampliar as diferenças quanto ao desempenho entre empresas com uma estratégia genérica e aquelas no meio-termo, porque ela expõe estratégias mal-elaboradas arrastadas pelo rápido crescimento.

Ficar no meio-termo é normalmente manifestação da relutância de uma empresa em fazer escolhas sobre como competir. Ela aspira uma vantagem competitiva por todos os meios e não consegue nenhuma, pois para conseguir tipos diferentes de vantagem competitiva geralmente são necessárias ações inconsistentes. Ficar no meio-termo também aflige empresas bem-sucedidas, que comprometem sua estratégia genérica em troca de crescimento e prestígio. Um exemplo clássico é a Laker Airways, que começou com uma estratégia nítida de enfoque no custo baseada em operação objetiva no mercado do Atlântico Norte, visando a um segmento particular do público viajante extremamente sensível ao preço. Com o passar do tempo, contudo, a Laker começou a acrescentar supérfluos, novos serviços e novas rotas. Ela manchou sua

imagem, e subotimizou seus serviços e sistema de entrega. As consequências foram desastrosas, e a Laker faliu.

A tentação de macular uma estratégia genérica e, portanto, ficar no meio-termo, é particularmente grande para um enfocador, uma vez que ele tenha dominado seus segmentos-alvo. O enfoque envolve limitar deliberadamente o volume de vendas potenciais. O sucesso pode levar um enfocador a esquecer as razões de seu sucesso, comprometendo sua estratégia de enfoque em troca de crescimento. Ao invés de comprometer sua estratégia genérica, seria melhor a empresa procurar novas indústrias onde possa crescer, e onde possa utilizar novamente sua estratégia genérica ou explorar inter-relações.

Busca de Mais de uma Estratégia Genérica

Cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva, combinando o tipo de vantagem competitiva que uma empresa busca com o escopo de seu alvo estratégico. Em geral, uma empresa deve fazer uma escolha entre elas, caso contrário ficará no meio-termo. Os benefícios da otimização da estratégia da empresa para um segmento-alvo particular (enfoque) não podem ser obtidos, se ela estiver atendendo simultaneamente uma grande variedade de segmentos (liderança no custo ou diferenciação). Algumas vezes, uma empresa pode ter condições de criar duas unidades empresariais bastante independentes dentro da mesma entidade corporativa, cada qual com uma estratégia genérica diferente. Um bom exemplo é a empresa de hotelaria britânica Trusthouse Forte, que opera cinco cadeias de hotéis separadas, cada uma visando a um segmento diferente. No entanto, a menos que uma empresa faça uma separação rígida das unidades que seguem estratégias genéricas diferentes, ela pode comprometer a capacidade de qualquer uma delas de alcançar sua vantagem competitiva. Uma forma subotimizada para concorrer, ocasionada provavelmente pelo derrame entre as unidades de políticas e da cultura empresariais, que levará a empresa a uma posição de meio-termo.

Conseguir liderança no custo e diferenciação também é em geral inconsistente, pois a diferenciação é quase sempre dispendiosa. Para ser único e exigir um preço-prêmio, um diferenciador deliberadamente eleva os custos, como faz a Caterpillar no setor de equipamentos de construção. Por outro lado, a liderança no custo exige amiúde que uma empresa anteceda certa diferenciação, padronizando seu produto, reduzindo despesas indiretas de *marketing* etc.

A redução dos custos nem sempre envolve um sacrifício na diferenciação. Muitas empresas descobriram formas de reduzir os custos não só sem ferir sua diferenciação mas na verdade os elevando, fazendo uso de práticas que são mais eficientes e efetivas ou empregando uma tecnologia diferente. Algumas vezes, grandes economias de custos podem ser obtidas sem absolutamente nenhum impacto sobre a diferenciação se a empresa não se tiver concentrado anteriormente na redução dos custos. No entanto reduzir os custos não é a mesma coisa que obter uma vantagem de custo. Quando se enfrenta uma concorrência também lutando pela liderança no custo, uma empresa chegará em última instância ao ponto em que uma maior redução dos custos

exige sacrifício na diferenciação. É neste ponto que as estratégias genéricas tornam-se inconsistentes, e a empresa precisa fazer uma opção.

Se uma empresa consegue obter a liderança no custo e a diferenciação simultaneamente, as recompensas são grandes porque os benefícios são aditivos — diferenciação leva a preços-prêmio ao mesmo tempo que a liderança no custo implica custos mais baixos. Um exemplo de uma empresa que conseguiu tanto uma vantagem de custo como uma diferenciação em seu segmento é a Crown Cork and Seal, na indústria de recipientes de metal. A Crown traçou como meta o segmento de latas nas indústrias de cerveja, refrigerantes e embalagens em aerossol considerado um mercado difícil. Ela fabrica apenas latas de aço em vez de latas de aço e alumínio. Em seus segmentos-alvo, a Crown diferenciou-se com base no serviço, assistência tecnológica e oferecendo uma linha completa de latas de aço, tampas de garrafa e máquinas de encher latas. Uma diferenciação deste tipo seria muito mais difícil de ser obtida em outros segmentos industriais com necessidades diferentes. Ao mesmo tempo, a companhia destinou suas instalações à produção exclusiva dos tipos de latas solicitados pelos compradores nos seus segmentos escolhidos e tem investido agressivamente na moderna tecnologia de latas de aço de duas peças. Como um resultado, a Crown provavelmente também alcançou uma posição de produtor de baixo custo em seus segmentos.

Existem três condições sob as quais uma empresa pode conseguir simultaneamente liderança no custo e diferenciação:

Concorrentes estão no meio-termo. Quando os concorrentes estão no meio-termo, ninguém está bem posicionado para forçar uma empresa para o ponto em que o custo e a diferenciação se tornam inconsistentes. Este foi o caso com a Crown Cork. Seus principais concorrentes não estavam investindo na tecnologia de produção de latas de aço de baixo custo, então a Crown alcançou a liderança no custo, sem precisar sacrificar a diferenciação no processo. Se, no entanto, seus concorrentes estivessem seguindo uma estratégia agressiva de liderança no custo, uma tentativa por parte da Crown no sentido de ter baixo custo e de diferenciar-se poderia tê-la condenado ao meio-termo. Oportunidades para redução dos custos que não sacrificassem a diferenciação já teriam sido adotadas pelos seus concorrentes.

Embora concorrentes no meio-termo possam permitir que uma empresa alcance diferenciação e baixo custo, este estado de coisas normalmente é temporário. Às vezes, um concorrente irá optar por uma estratégia genérica e começará a implementá-la bem, expondo os *tradeoffs** entre custo e diferenciação. Assim, uma empresa deve escolher o tipo de vantagem competitiva que tenha intenção de preservar a longo prazo. O perigo em enfrentar concorrentes fracos está no fato de que uma empresa começará a comprometer sua posição de custo ou a diferenciação para alcançar ambas, deixando-se ficar vulnerável à emergência de um concorrente capaz.

O custo é intensamente afetado pela parcela ou inter-relações. A liderança no custo e a diferenciação também podem ser alcançadas simultanea-

* Análise de compromissos entre duas situações.

mente quando a posição do custo é determinada em grande parte pela parcela de mercado, e não pelo projeto do produto, pelo nível de tecnologia, pelo serviço oferecido ou por outros fatores. Se uma empresa tem condições de abrir uma grande vantagem quanto à parcela de mercado, as vantagens de custo da parcela em algumas atividades permitem-lhe incorrer custos agregados em outra parte e ainda manter a liderança no custo líquido, ou a parcela reduz o custo da diferenciação relativo aos concorrentes (ver Capítulo 4). Em uma situação relacionada, a liderança no custo e a diferenciação podem ser obtidas ao mesmo tempo quando existem inter-relações importantes entre indústrias que um concorrente pode explorar e outros não (ver Capítulo 9). Inter-relações singulares podem reduzir o custo da diferenciação ou contrabalançar o custo mais alto da diferenciação. Não obstante, a busca simultânea de liderança no custo e da diferenciação está sempre vulnerável a concorrentes capazes que fazem uma escolha e investem agressivamente para implementá-la, equiparando a parcela ou inter-relação.

Uma empresa é pioneira em uma importante inovação. A introdução de uma inovação tecnológica importante pode permitir que uma empresa reduza o custo e intensifique a diferenciação simultaneamente, e talvez alcance ambas estratégias. A introdução de novas tecnologias de fabricação automatizadas pode ter este efeito, da mesma forma que a introdução de uma nova tecnologia de sistema de informação para manipular logística ou projetar produtos no computador. Novas práticas inovadoras sem relação com a tecnologia também podem ter este efeito. Forjando relações cooperativas com fornecedores, pode-se reduzir os custos dos insumos e melhorar a qualidade destes insumos, por exemplo, conforme descrito no Capítulo 3.

A possibilidade de ser diferenciada e ter baixo custo é, contudo, uma função de ser a *única* empresa com a recente inovação. Uma vez que os concorrentes também introduzem a inovação, a empresa está mais uma vez na posição de precisar fazer um *tradeoff*. Será que este sistema de informação será projetado para enfatizar, por exemplo, o custo ou a diferenciação, comparado com o sistema de informação do concorrente? O pioneiro pode ficar em desvantagem se, na busca de baixo custo e diferenciação, sua inovação não tiver reconhecido a possibilidade de imitação. Ele pode, então, não conseguir custo baixo nem diferenciação, desde que a inovação seja equiparada por concorrentes que escolham uma estratégia genérica.

Uma empresa deve sempre buscar agressivamente todas as oportunidades de redução de custo que não sacrificuem a diferenciação. Uma empresa deve sempre buscar todas as oportunidades de diferenciação que não sejam dispendiosas. Além deste ponto, uma empresa deve estar preparada para escolher qual será sua vantagem competitiva final e solucionar os *tradeoffs* de acordo.

Sustentabilidade

Uma estratégia genérica não leva a um desempenho acima da média, a menos que seja sustentável frente aos concorrentes, embora ações que melhorem a estrutura industrial possam melhorar a rentabilidade a nível de to-

da a indústria, mesmo que sejam imitadas. A sustentabilidade das três estratégias genéricas exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria. Cada estratégia genérica envolve riscos diferentes que são apresentados na Tabela 1-1.

A sustentabilidade de uma estratégia genérica exige que uma empresa possua algumas barreiras que dificultem a imitação da estratégia. No entanto, como as barreiras à imitação nunca são intransponíveis, geralmente se faz necessário que a empresa ofereça um alvo móvel aos seus concorrentes através de investimentos para melhorar continuamente a sua posição. Cada estratégia genérica também representa uma ameaça potencial para os outros — como mostra a Tabela 1-1, por exemplo, os enfocadores devem preocupar-se com concorrentes com alvos amplos e vice-versa. Os fatores que resultam na sustentabilidade de cada uma das estratégias genéricas serão discutidos extensivamente nos Capítulos 3, 4 e 7.

A Tabela 1-1 pode ser utilizada para analisar o modo como atacar um concorrente que emprega qualquer estratégia genérica. Uma empresa que busca a diferenciação geral, por exemplo, pode ser atacada por empresas que abrem uma grande defasagem de custo, estreitam a extensão da diferenciação, mudam a diferenciação desejada pelos compradores para outras dimensões, ou enfoque. Cada estratégia genérica é vulnerável a diferentes tipos de ataques, conforme discutido com mais detalhes no Capítulo 15.

TABELA 1-1 Riscos das Estratégias Genéricas

RISCOS DA LIDERANÇA NO CUSTO	RISCOS DA DIFERENCIACÃO	RISCOS DO ENFOQUE
Liderança no custo não é sustentada <ul style="list-style-type: none"> • concorrentes imitam • tecnologia muda • outras bases para liderança no custo se desgastam 	Diferenciação não é sustentada <ul style="list-style-type: none"> • concorrentes imitam • bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores 	A estratégia do enfoque é imitada <ul style="list-style-type: none"> • estrutura erode • demanda desaparece
Proximidade na diferenciação é perdida	Proximidade do custo é perdida	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento <ul style="list-style-type: none"> • as diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se • as vantagens de uma linha ampla aumentam
Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos	Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos	Novos enfocadores subsegmentam a indústria

Em algumas indústrias, a estrutura industrial ou as estratégias da concorrência eliminam a possibilidade de obtenção de uma ou mais das estratégias genéricas. Ocionalmente, não existe, por exemplo, nenhuma forma viável para uma empresa conseguir vantagem de custo significativa, porque diversas empresas ocupam posições iguais com respeito a economias de escala, acesso a matérias-primas, ou outros orientadores dos custos. De modo semelhante, uma indústria com poucos segmentos ou apenas diferenças mínimas entre segmentos, como polietileno de baixa densidade, pode oferecer poucas oportunidades para o enfoque. Assim, a combinação de estratégias genéricas irá variar de uma indústria para outra.

Em muitas indústrias, contudo, as três estratégias genéricas podem coexistir lucrativamente, contanto que as empresas sigam estratégias diferentes ou selezionem bases diferentes para a diferenciação ou o enfoque. Indústrias onde diversas empresas fortes seguem estratégias de diferenciação com base em diferentes fontes de valor do comprador em geral são particularmente lucrativas. Isso tende a aprimorar a estrutura industrial, resultando em uma concorrência estável na indústria. Se, todavia, duas ou mais empresas optam por seguir a mesma estratégia genérica nas mesmas bases, o resultado pode ser uma batalha desvantajosa e prolongada. A pior situação é quando diversas empresas estão ansianto por uma liderança no custo geral. A escolha presente e passada de estratégias genéricas feita pelos concorrentes tem, portanto, um impacto sobre as escolhas à disposição de uma empresa e sobre o custo de mudar sua posição.

O conceito de estratégias genéricas está baseado na premissa de que há uma série de maneiras como a vantagem competitiva pode ser alcançada, dependendo da estrutura industrial. Se todas as empresas em uma indústria seguissem os princípios da estratégia competitiva, cada uma escolheria bases diferentes para a vantagem competitiva. Embora nem todas fossem ter sucesso, as estratégias genéricas fornecem caminhos alternativos para um desempenho superior. Alguns conceitos de planejamento estratégico foram baseados limitadamente em um só caminho para a vantagem competitiva, mais notavelmente o custo. Estes conceitos não só não explicam o sucesso de muitas empresas, mas também podem levar todas as empresas em uma indústria a buscar o mesmo tipo de vantagem competitiva da mesma forma — com resultados previsivelmente desastrosos.

Estratégias Genéricas e Evolução da Indústria

Mudanças na estrutura industrial podem afetar as bases sobre as quais as estratégias genéricas são construídas e, assim, alterar o equilíbrio entre elas. Por exemplo, o advento dos controles eletrônicos e dos novos sistemas de desenvolvimento de imagem desgastou muito a importância do serviço como uma base para a diferenciação em copiadoras. A mudança estrutural cria muitos dos riscos apresentados na Tabela 1-1.¹⁰

A mudança estrutural pode modificar o equilíbrio relativo entre as estratégias genéricas em uma indústria, pois ela pode alterar a sustentabilidade de uma estratégia genérica ou a dimensão da vantagem competitiva dela resultante. A indústria automobilística fornece um bom exemplo. No início de

sua história, as principais empresas de automóveis seguiram estratégias de diferenciação na produção de carros de passeio. Mudanças tecnológicas e mercadológicas criaram o potencial para Henry Ford modificar as regras da concorrência, adotando a clássica estratégia da liderança no custo total, baseada na produção de baixo custo de um modelo-padrão vendido por preços baixos. Ford dominou rapidamente a indústria a nível mundial. Por volta do final da década de vinte, contudo, o crescimento econômico, a crescente familiaridade com o automóvel e a mudança tecnológica haviam criado o potencial para a General Motors mudar mais uma vez as regras — ela empregou uma estratégia de diferenciação baseada em uma linha ampla, detalhes e preços-prêmio. Durante toda esta evolução, os concorrentes enfocados também continuaram prosperando.

Uma outra batalha duradoura travada entre estratégias genéricas ocorreu no campo do *merchandising* geral. K. Mart e outras lojas de desconto entraram com estratégias de liderança no custo contra a Sears e lojas de departamento convencionais, apresentando despesas indiretas baixas e mercadorias com marcas nacionais. No entanto, a K. Mart enfrenta agora a concorrência por parte de lojas de desconto mais diferenciadas que vendem mercadorias orientadas pela moda, como a Wal-Mart. Ao mesmo tempo, lojas de desconto enfocadas apareceram e estão vendendo produtos como artigos esportivos (Herman's), apetrechos de beleza e saúde (CVS) e livros (Barnes and Noble). Salões de exposição de venda por catálogo* também enfocaram aparelhos e jóias, empregando estratégias de baixo custo nestes segmentos. Assim, as bases para a vantagem competitiva da K. Mart ficaram comprometidas, e ela está enfrentando dificuldades para ter um desempenho superior à média da indústria.

Um outro exemplo mais recente das manobras entre estratégias genéricas ocorreu na vodca. A Smirnoff, há muito o fabricante diferenciado na indústria, com base no posicionamento inicial como uma marca de classe alta e em publicidade de apoio intensa. Quando o crescimento desacelerou e a indústria se tornou competitiva, vodcas de marca exclusiva** e marcas de preços baixos começaram a minar a posição da Smirnoff. Ao mesmo tempo, a vodca Stolichnaya da Pepsicola estabeleceu uma posição ainda mais diferenciada do que a Smirnoff através do enfoque. A Smirnoff está numa situação difícil que ameaça seu longo desempenho superior. Em resposta, ela introduziu diversas marcas novas, inclusive uma marca de qualidade superior posicionada contra a Stolichnaya.

Estratégias Genéricas e Estrutura Organizacional

Cada estratégia genérica implica qualificações e exigências diferentes para o sucesso, que comumente se traduzem em diferenças na cultura e na estru-

* Catalog Showrooms são um tipo de estabelecimento comercial que vende seus produtos através de catálogos, mantendo apenas uma amostra de cada na loja e todo o estoque num depósito anexo. (N. T.)

** Estas são marcas comercializadas exclusivamente por uma loja ou cadeia de lojas. (N. T.)

tura organizacionais. Em geral, a liderança no custo implica sistemas de controle rígidos, minimização de despesas indiretas, busca de economias de escala e dedicação à curva de aprendizagem; estes fatores podiam ser contraproducentes para uma empresa que está procurando diferenciar-se por meio de um curso constante de novos produtos criativos.¹¹

As diferenças organizacionais comumente implicadas por cada estratégia genérica trazem uma série de implicações. Da mesma forma que normalmente existem inconsistências econômicas para a obtenção de mais de uma estratégia genérica, uma empresa não quer que sua estrutura organizacional seja subótima por combinar práticas inconsistentes. Está em moda amarrar a seleção e a motivação de executivos à "missão" de uma unidade empresarial, quase sempre expressa em termos de construir, manter ou colher parcela de mercado. De igual importância — se não maior — é combinar a seleção e a motivação dos executivos com a estratégia genérica que está sendo seguida.

O conceito de estratégias genéricas também tem implicações para o papel da cultura no sucesso competitivo. A cultura, que dificulta a definição do conjunto de normas e atitudes que ajudam a modelar a organização, passou a ser considerada um elemento importante de uma empresa de sucesso. No entanto estratégias genéricas diferentes envolvem culturas diferentes. A diferenciação pode ser facilitada por uma cultura que estimulasse a inovação, a individualidade e o ato de assumir riscos (Hewlett-Packard), enquanto a liderança no custo pode ser facilitada pela frugalidade, disciplina e atenção ao detalhe (Emerson Electric). A cultura pode reforçar vigorosamente a vantagem competitiva que uma estratégia genérica busca alcançar, caso ela sejapropriada. Não existe uma cultura boa ou ruim. A cultura é um meio para alcançar uma vantagem competitiva, e não um fim em si mesmo.

O elo entre estratégia genérica e organização também tem implicações para a empresa diversificada. Existe uma tendência no sentido de as empresas diversificadas seguirem a mesma estratégia genérica em muitas de suas unidades empresariais, porque qualificações e confiança são desenvolvidas para seguirem um método particular para a vantagem competitiva. Além disso, a gerência sênior normalmente ganha experiência em supervisionar um tipo de estratégia particular. A Emerson Electric é famosa pela sua busca da liderança no custo em muitas de suas unidades empresariais, por exemplo, do mesmo modo que a H. J. Heinz.

Competir com a mesma estratégia genérica em muitas unidades empresariais é uma forma como uma empresa diversificada pode agregar valor a estas unidades, assunto que discutirei no Capítulo 9, quando examino inter-relações entre unidades empresariais. Todavia o emprego de uma estratégia genérica comum envolve alguns riscos que devem ser apontados. Um risco óbvio é que uma empresa diversificada irá impor uma estratégia genérica particular a uma unidade empresarial cuja indústria (ou posição inicial) não irá suportá-la. Um outro risco mais sutil é que uma unidade empresarial será confundida devido às circunstâncias em sua indústria que não são coerentes com a estratégia genérica prevalecente. Pior ainda é que estas unidades empresariais podem ter suas estratégias enfraquecidas pela gerência sênior. Visto que cada estratégia genérica freqüentemente implica um padrão diverso de investimentos e tipos diferentes de executivos e culturas, existe o risco de uma unidade empresarial que é a "inconvenional" ser forçada a viver com

alvos e políticas empresariais inadequadas. Por exemplo, uma meta de redução dos custos totais ou políticas de pessoal a nível de toda a empresa podem ser desvantajosas para uma unidade empresarial que está procurando diferenciar-se na qualidade e no serviço, do mesmo modo que políticas concernentes a despesas indiretas apropriadas para a diferenciação podem enfraquecer uma unidade empresarial que está tentando ser o produtor de baixo custo.

Estratégias Genéricas e o Processo de Planejamento Estratégico

Dado o papel fundamental da vantagem competitiva no desempenho superior, a peça central do plano estratégico de uma empresa deveria ser sua estratégia genérica. A estratégia genérica especifica o método fundamental para a vantagem competitiva que uma empresa está buscando, e fornece o contexto para a tomada de ações em cada área funcional. Na prática, entretanto, muitos planos estratégicos são relações de ações sem uma articulação clara da vantagem competitiva que uma empresa tem ou busca conseguir e de que modo. Estes planos provavelmente negligenciaram o propósito fundamental da estratégia competitiva no processo de passagem pela mecânica do planejamento. De modo semelhante, muitos planos são construídos com base em projeções de custos e preços futuros que estão quase invariavelmente erradas, e não em uma compreensão fundamental da estrutura industrial e da vantagem competitiva que determinará a rentabilidade, quaisquer que sejam os custos e os preços reais.

Como parte de seus processos de planejamento estratégico, muitas empresas diversificadas categorizam unidades empresariais através de um sistema do tipo construir, manter ou colher. Normalmente, estas categorizações são empregadas para descreverem ou resumirem a estratégia de unidades empresariais. Embora estas categorizações possam ser úteis ao se pensar sobre alocação de recursos em uma empresa diversificada, é muito desencorajador confundi-las com estratégias. A estratégia de uma unidade empresarial é o caminho para a vantagem competitiva que determinará seu desempenho. Construir, manter e colher são os resultados de uma estratégia genérica, ou o reconhecimento da incapacidade de conseguir qualquer estratégia genérica, e, portanto, da necessidade de colher. De modo semelhante, a aquisição e a integração vertical não são estratégias, e sim meios para obtê-las.

Uma outra prática comum no planejamento estratégico é utilizar a parcela de mercado para descrever a posição competitiva de uma unidade empresarial. Algumas empresas chegam ao ponto de fixarem a meta de que todas as suas unidades empresariais deveriam ser líderes (número um ou número dois) em suas indústrias. Esta abordagem da estratégia é tão perigosa quanto ilusoriamente clara. Embora a parcela de mercado seja certamente relevante para a posição competitiva (devido a, por exemplo, economias de escala), a liderança no custo *não é uma causa, mas um efeito da vantagem competitiva*. A parcela de mercado por si só não é importante em termos competitivos; a vantagem competitiva é. A ordem estratégica para unidades empresariais deveria ser alcançar vantagem competitiva. A busca de liderança por

si só pode garantir que uma empresa não consiga jamais uma vantagem competitiva ou que perca aquela que possui. Uma meta de liderança por si só também envolve gerentes em debates sem fim quanto ao modo como uma indústria deveria ser definida para calcular parcelas, obscurecendo uma vez mais a busca de vantagem competitiva que constitui a essência da estratégia.

Em algumas indústrias, os líderes do mercado não desfrutam do melhor desempenho porque a estrutura industrial não recompensa a liderança. Um exemplo recente é o Continental Illinois Bank, que adotou a meta explícita de liderança no mercado em crédito corporativo. Ele conseguiu alcançar esta meta, mas a liderança não se traduziu em vantagem competitiva. Ao invés disso, a ânsia por liderança resultou em empréstimos que outros bancos não fariam, e em uma escalada nos custos. Liderança também significava que o Continental Illinois precisava negociar com grandes corporações extremamente poderosas e compradores de empréstimos sensíveis aos preços. O Continental Illinois irá pagar durante alguns anos o preço da liderança. Em muitas outras empresas, como as Burlington Industries no ramo dos tecidos e a Texas Instruments no campo da eletrônica, a busca de liderança por si só parece ter desviado algumas vezes a atenção da obtenção e da manutenção de vantagem competitiva.

Resumo deste Livro

Vantagem Competitiva descreve o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva. Ele aborda a interação entre os tipos de vantagem competitiva — custo e diferenciação — e o escopo das atividades de uma empresa. O instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la é a *cadeia de valores*, que divide uma empresa nas atividades distintas que ela executa no projeto, produção, *marketing* e distribuição de seu produto. O escopo das atividades de uma empresa, que denomino *escopo competitivo*, pode ter uma função poderosa na vantagem competitiva através de sua influência sobre a cadeia de valores. Descrevo o modo como um escopo estreito (enfoque) pode criar vantagem competitiva através do ajuste da cadeia de valores, e como um escopo mais amplo pode intensificar a vantagem competitiva através da exploração de inter-relações entre as cadeias de valores que atendem diferentes segmentos, indústrias ou áreas geográficas. Embora este livro aborde a vantagem competitiva, ele também aguça a habilidade do profissional para analisar indústrias e concorrentes e, portanto, complementa meu livro anterior.

Este livro está organizado em quatro partes. A Parte I descreve os tipos de vantagem competitiva e como uma empresa pode obtê-los. A Parte II discute o escopo competitivo dentro de uma indústria e seu efeito sobre a vantagem competitiva. A Parte III aborda o escopo competitivo em indústrias relacionadas, ou o modo como a estratégia empresarial pode contribuir para a vantagem competitiva de unidades de negócios. A Parte IV desenvolve implicações gerais para a estratégia competitiva, inclusive formas de lidar com a incerteza e de melhorar ou defender posição.

O Capítulo 2 apresenta o conceito de cadeia de valores e mostra como ela pode ser usada como instrumento fundamental no diagnóstico da vantagem competitiva. O capítulo descreve como desagregar a empresa nas atividades que baseiam a vantagem competitiva, e identificar os elos entre atividades vitais para a vantagem competitiva. Ele também mostra o papel do escoço competitivo no efeito sobre a cadeia de valores, e como coalizões com outras empresas podem substituir a execução de atividades internamente na cadeia. O capítulo também considera resumidamente o uso da cadeia de valores no projeto da estrutura organizacional.

O Capítulo 3 descreve de que forma uma empresa pode ganhar uma vantagem de custo sustentável. Ele mostra como empregar a cadeia de valores para compreender o comportamento dos custos e as implicações para a estratégia. A compreensão do comportamento dos custos é necessária não só para melhorar a posição de custo relativo de uma empresa, mas também para expor o custo da diferenciação.

O Capítulo 4 descreve o modo como uma empresa pode diferenciar-se de seus concorrentes. A cadeia de valores fornece um modo para a identificação das fontes de diferenciação de uma empresa e dos fatores que a dirigem. A cadeia de valores do comprador é a chave para a compreensão da base fundamental da diferenciação — criar valor para o comprador através da redução do custo deste ou melhorando o seu desempenho. A diferenciação resulta da singularidade real na criação de valor do comprador e da habilidade em assinalar este valor de modo que os compradores o percebam.

O Capítulo 5 explora a relação entre tecnologia e vantagem competitiva. A tecnologia espalha-se pela cadeia de valores e desempenha um papel importante na determinação da vantagem competitiva, tanto na diferenciação quanto no custo. O capítulo mostra como a mudança tecnológica pode influenciar a vantagem competitiva bem como a estrutura industrial. Ele também descreve as variáveis que modelam a trajetória da mudança tecnológica em uma indústria. O capítulo descreve, em seguida, de que modo uma empresa pode escolher uma estratégia de tecnologia para intensificar a vantagem competitiva, envolvendo a opção de ser um líder tecnológico e o uso estratégico de licenças da tecnologia. A idéia de *vantagens e desvantagens do primeiro a se mover* é desenvolvida para apontar os riscos e as recompensas potenciais do pioneirismo em qualquer mudança no modo como uma empresa compete.

O Capítulo 6 discute a seleção de concorrentes, ou o papel dos concorrentes na intensificação da vantagem competitiva e da estrutura industrial. O capítulo mostra por que a presença dos concorrentes certos pode ser benéfica para a posição competitiva de uma empresa. Ele descreve como identificar concorrentes “bons” e como influenciar o contingente de concorrentes enfrentados. Ele descreve ainda de que modo uma empresa pode decidir que parcela de mercado ela deveria manter, uma questão importante posto que uma parcela muito grande raramente é ótima.

O Capítulo 7 inicia a Parte II do livro, e examina como as indústrias podem ser segmentadas. Ele se baseia nos Capítulos 3 e 4, pois os segmentos originam-se de diferenças intra-industriais, nas necessidades do comprador e no comportamento dos custos. A segmentação é claramente fundamental para a escolha de estratégias de enfoque, bem como para avaliar os riscos ar-

cados por empresas com alvos amplos. O capítulo descreve de que modo estratégias de enfoque rentáveis e defensáveis podem ser identificadas.

O Capítulo 8 discute os determinantes da substituição, e de que modo uma empresa pode substituir seu produto por outro ou defender-se contra uma ameaça de substituição. A substituição, uma das cinco forças competitivas, é dirigida pela interação do valor relativo de um substituto em comparação com seu custo, custo de mudança e o modo como compradores individuais avaliam os benefícios econômicos da substituição. A análise da substituição é de importância central na procura de formas de ampliar as fronteiras da indústria, expondo segmentos industriais que enfrentam um risco de substituição menor do que outros, e no desenvolvimento de estratégias para promover a substituição ou defender-se contra uma ameaça de substituição. Portanto é importante compreender a substituição não só para ampliar como para estreitar o escopo. A análise da substituição baseia-se nos Capítulos 3 até 7.

O Capítulo 9 dá início à Parte III do livro, e é o primeiro dos quatro capítulos relativos à estratégia empresarial para uma empresa diversificada. A preocupação central da estratégia empresarial é o modo como inter-relações entre unidades de negócios podem ser usadas para criarem uma vantagem competitiva. O Capítulo 9 explica a lógica estratégica das inter-relações. Ele descreve os três tipos de inter-relações entre indústrias, e por que eles cresceram em importância com o passar do tempo. Ele mostra em seguida de que modo a importância das inter-relações para a vantagem competitiva pode ser avaliada.

O Capítulo 10 aborda as implicações das inter-relações para a *estratégia horizontal*, ou a estratégia que abrange múltiplas unidades empresariais distintas. Uma empresa com múltiplas unidades comerciais em indústrias relacionadas deve formular estratégias a nível do grupo, do setor e da corporação que coordenam as estratégias de unidades individuais. O capítulo descreve os princípios para tal, e as implicações de inter-relações para a diversificação em novas indústrias.

O Capítulo 11 descreve como inter-relações entre unidades de negócios podem, de fato, ser obtidas. Muitos impedimentos organizacionais colocam-se no caminho, variando da proteção do turfe a incentivos errados. O capítulo identifica estes impedimentos em detalhe e mostra como eles podem ser superados por meio do que chamo de *organização horizontal*. Empresas competindo em indústrias relacionadas devem ter uma organização horizontal que une unidades empresariais, que suplementa, mas não substitui, a organização hierárquica para gerenciá-las e controlá-las.

O Capítulo 12 trata de um caso importante mas especial de inter-relações, onde o produto de uma indústria é usado ou adquirido com produtos complementares. O capítulo descreve as circunstâncias em que uma empresa deve controlar produtos complementares ao invés de deixar outras empresas fornecê-los. Ele também examina a estratégia de *pacote*, ou vender produtos separados juntos como um pacote único, e as circunstâncias em que esta estratégia é apropriada. Por fim, o capítulo examina subsídios-cruzados, ou a fixação de preços de produtos complementares para que reflitam a relação entre eles ao invés de fixar cada preço separadamente.

A Parte IV do livro baseia-se nos conceitos contidos neste livro e em *Estratégia Competitiva* para desenvolver princípios amplos para estratégia ofen-

siva e defensiva. O Capítulo 13 discute o problema da formulação da estratégia competitiva em face de uma grande incerteza. Ele descreve o conceito de cenários industriais e mostra como os cenários podem ser construídos para iluminarem a variedade de estruturas industriais futuras que poderiam ocorrer. O capítulo esboça em seguida as formas alternativas como uma empresa pode enfrentar a incerteza em sua escolha da estratégia. A estratégia competitiva é mais efetiva caso haja uma consideração explícita da variedade de cenários industriais que poderiam ocorrer, e o reconhecimento da extensão da consistência ou da inconsistência das estratégias para lidar com cenários diferentes.

Vantagem Competitiva conclui com a abordagem de estratégia defensiva e ofensiva. Os Capítulos 14 e 15 servem para unir muitos dos outros capítulos. O Capítulo 14, sobre estratégia defensiva, descreve o processo pelo qual a posição de uma empresa é desafiada, e as táticas defensivas existentes para deterem ou bloquearem um concorrente. O capítulo desenvolve em seguida as implicações destas idéias para uma estratégia defensiva. O Capítulo 15 mostra como atacar um líder da indústria. Ele apresenta as condições que uma empresa deve satisfazer para desafiar um líder, e os métodos para modificar as regras da concorrência de modo a fazer isto com sucesso. Os mesmos princípios envolvidos no ataque a um líder podem ser empregados na estratégia ofensiva contra qualquer concorrente.

NOTAS

¹ Muitos conceitos de planejamento estratégico ignoraram a atratividade da indústria, enfatizando a busca de parcela de mercado, freqüentemente uma receita para vitórias de Pirro. O vencedor numa luta por parcela em uma indústria sem atrativos pode não ser lucrativo, e a luta propriamente dita pode piorar a estrutura da indústria ou desgastar a rentabilidade do vencedor. Outros modelos de planejamento associam imobilizações, ou incapacidade de passar à frente dos concorrentes, com baixa rentabilidade. Com efeito, imobilizações podem ser bastante lucrativas em indústrias atrativas.

² Estes conceitos aplicam-se igualmente a produtos e serviços. Irei empregar o termo "produto" no sentido genérico por todo o livro, para referir-me tanto a indústrias de produtos como de serviços.

³ A estrutura industrial é discutida em detalhes em *Estratégia Competitiva*, Capítulo 1.

⁴ Produtos genéricos apresentam os mesmos riscos para muitas indústrias de bens de consumo.

⁵ Sem uma vantagem competitiva sustentável, o desempenho acima da média é geralmente um sinal de colheita.

⁶ Paridade implica uma oferta de produtos idênticos para concorrentes, ou uma combinação diferente de atributos do produto preferida de igual modo pelos compradores.

⁷ Embora o líder no custo seja o mais rentável, não é necessário que seja ele quem sustente retornos acima da média em indústrias de produtos básicos (*commodities*) onde existem oportunidades limitadas para a construção de capacidade eficiente. Uma empresa que se encontra no quartil mais baixo de custos, embora não seja a líder no custo, será, em geral, uma concorrente acima da média. Esta situação existe na indústria de alumínio, onde a possibilidade de acrescentar capacidade de baixo custo é limitada pelo acesso à infra-estrutura, à bauxita e à energia de baixo custo.

⁸ A diferenciação geral e o enfoque na diferenciação talvez sejam as estratégias confundidas com mais freqüência na prática. A diferença é que o diferenciador geral baseia sua estratégia em atributos amplamente valorizados (por exemplo, a IBM em computadores), enquanto o enfocador na diferenciação procura segmentos com necessidades especiais, atendendo-os de uma maneira melhor (por exemplo, Cray Research em computadores).

⁹ Este exemplo é discutido com mais detalhes no Capítulo 7.

¹⁰ *Estratégia Competitiva*, Capítulo 8, descreve os processos que conduzem a mudança estrutural na indústria.

¹¹ Uma revisão mais detalhada das qualificações divergentes exigidas por cada estratégia genérica é fornecida em *Estratégia Competitiva*, Capítulo 2, pp. 40-41.

PARTE I

Princípios da Vantagem Competitiva

2

A Cadeia de Valores e a Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. Uma vantagem de custo, por exemplo, pode resultar de fontes disparatadas como sistema de distribuição física de baixo custo, um processo de montagem altamente eficiente ou a utilização de uma força de vendas superior. A diferenciação pode originar-se de fatores similarmente diversos, inclusive a aquisição de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou a um projeto do produto superior.

Uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem é necessária para a análise das fontes da vantagem competitiva. Neste capítulo, introduzo a *cadeia de valores* na qualidade de um instrumento básico para tal. A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estratégicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

A cadeia de valores de uma empresa encaixa-se em uma corrente maior de atividades que denomino o *sistema de valores*, ilustrado na Figura 2-1. Os fornecedores possuem *cadeias de valores* (valor "corrente acima") que criam e entregam os insumos adquiridos usados na cadeia de uma empresa. Os fornecedores não só entregam um produto como também podem influenciar o desempenho de uma empresa de várias outras maneiras. Além disso, muitos produtos passam pelas cadeias de valores dos canais (*valor do canal*) a caminho do comprador. Os canais executam outras atividades que afetam o comprador, bem como influenciam as atividades da própria empresa. O produto de uma companhia torna-se eventualmente parte da *cadeia de valores de seu comprador*. A base final para a diferenciação é o papel de uma empresa e de seu produto na cadeia de valores do comprador, que determina as necessidades deste. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva de-

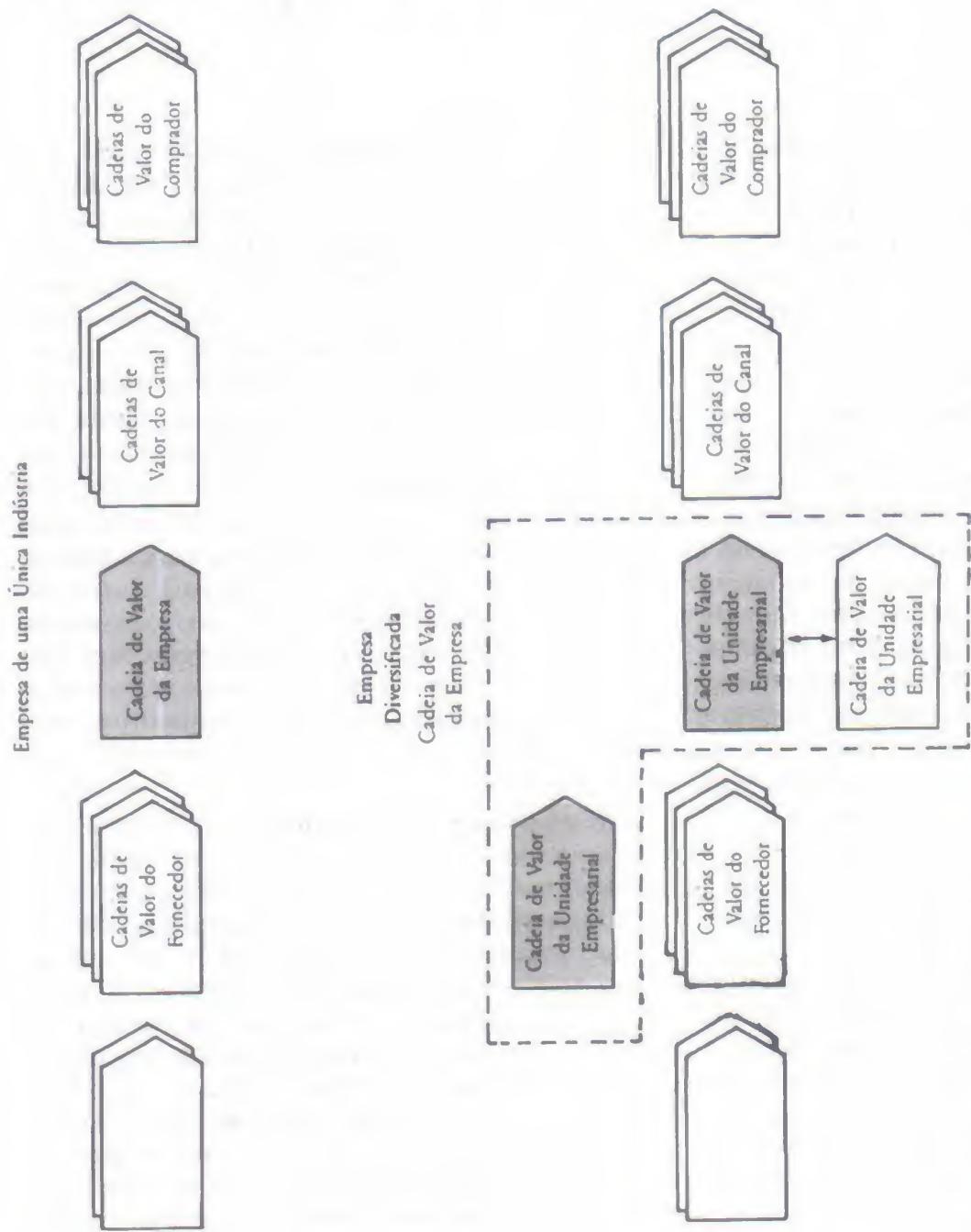


Figura 2.1. O Sistema de Valores.

pendem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral.

As cadeias de valores de empresas em uma indústria diferem, refletindo suas histórias, estratégias e sucesso na implementação. Uma diferença importante é que a cadeia de valores de uma empresa pode divergir em *escopo competitivo* da cadeia de seus concorrentes, representando uma fonte em potencial de vantagem competitiva. O atendimento de apenas um segmento particular da indústria pode permitir que uma empresa ajuste sua cadeia de valores a este segmento, resultando em custos reduzidos ou em diferenciação no atendimento deste segmento em comparação com a concorrência. A ampliação ou o estreitamento dos mercados geográficos também podem afetar a vantagem competitiva. A extensão da integração nas atividades desempenha uma função-chave na vantagem competitiva. Por fim, a concorrência em indústrias relacionadas com cadeias de valores coordenadas pode resultar em vantagem competitiva por meio de inter-relações. Uma empresa pode explorar os benefícios do escopo mais amplo internamente, ou pode formar coalizões com outras empresas para fazer isto. As coalizões são alianças a longo prazo com outras empresas que não correspondem a uma fusão total, como sociedades em cota de participação, licenças e contratos de fornecimento. As coalizões envolvem coordenar ou compartilhar cadeias de valores com sócios da coalizão, o que amplia o escopo efetivo da cadeia da empresa.

Este capítulo descreve o papel fundamental da cadeia de valores na identificação de fontes de vantagem competitiva. Começo descrevendo a cadeia de valores e suas partes componentes. A cadeia de valores de toda empresa é composta de nove categorias genéricas de atividades reunidas de formas características. A cadeia genérica é usada para demonstrar de que modo uma cadeia de valores pode ser construída para uma empresa particular, refletindo as atividades específicas que ela executa. Também demonstro de que forma as atividades na cadeia de valores de uma empresa estão ligadas entre si e às outras atividades de seus fornecedores, canais e compradores, e de que modo estes elos afetam a vantagem competitiva. Em seguida, descrevo como o escopo das atividades de uma empresa afeta a vantagem competitiva através de seu impacto sobre a cadeia de valores. Capítulos subsequentes ilustrarão em detalhes de que modo a cadeia de valores pode ser usada como um instrumento estratégico para analisar a posição dos custos relativos, a diferenciação e o papel do escopo competitivo na obtenção de vantagem competitiva.

A Cadeia de Valores

Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores, apresentada na Figura 2-2. A cadeia de valores de uma empresa é o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades.¹

O nível relevante para a construção de uma cadeia de valores são as atividades de uma empresa em uma indústria particular (a unidade empresa-

rial). Uma cadeia de valores a nível do setor ou da indústria é demasiadamente ampla, porque pode encobrir importantes fontes de vantagem competitiva. Embora as empresas na mesma indústria possam ter cadeias similares, as cadeias de valores dos concorrentes freqüentemente diferem. A People Express e a United Airlines, por exemplo, competem ambas na indústria de linhas aéreas, mas elas têm cadeias de valores muito diferentes incorporando diferenças significativas nas operações de embarque, nas políticas de pessoal e nas operações da aeronave. As diferenças entre cadeias de valores concorrentes são uma fonte básica de vantagem competitiva. A cadeia de valores de uma empresa em uma indústria pode variar um pouco para itens diferentes em sua linha de produtos, ou compradores, áreas geográficas ou canais de distribuição diferentes. As cadeias de valores para estes subconjuntos de uma empresa estão, contudo, intimamente relacionadas, e só podem ser compreendidas no contexto da cadeia da unidade empresarial.¹

Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Criar valor para os compradores que excede o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica. O valor, e não o custo, deve ser usado na análise da posição competitiva, pois em geral as empresas deliberadamente elevam seu custo para impor um preço-prêmio, via diferenciação.

A cadeia de valores exibe o valor total, e consiste em *margem* e *atividades de valor*. As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. A margem pode ser medida de várias formas. As cadeias de valores do canal e do fornecedor também incluem uma margem cujo isolamento é importante para a compreensão das fontes da posição de custo de uma empresa, pois as margens do canal e do fornecedor fazem parte do custo total arcado pelo comprador.

Cada atividade de valor emprega *insumos adquiridos, recursos humanos* (mão-de-obra e gerência) e alguma forma de *tecnologia* para executar sua função. Cada uma também utiliza e cria *informação*, como dados do comprador (entrada de pedidos), parâmetros de desempenho (testes) e estatísticas sobre falhas dos produtos. As atividades de valor podem, ainda, criar ativos financeiros como estoque e contas a receber, ou passivos como contas a pagar.

Atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais, atividades *primárias* e atividades de *apoio*. As atividades primárias, relacionadas na parte debaixo da Figura 2-2, são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda. Em qualquer empresa, as atividades primárias podem ser divididas em cinco categorias genéricas apresentadas na Figura 2-2. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa. As linhas tracejadas refletem o fato de que a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e a aquisição podem

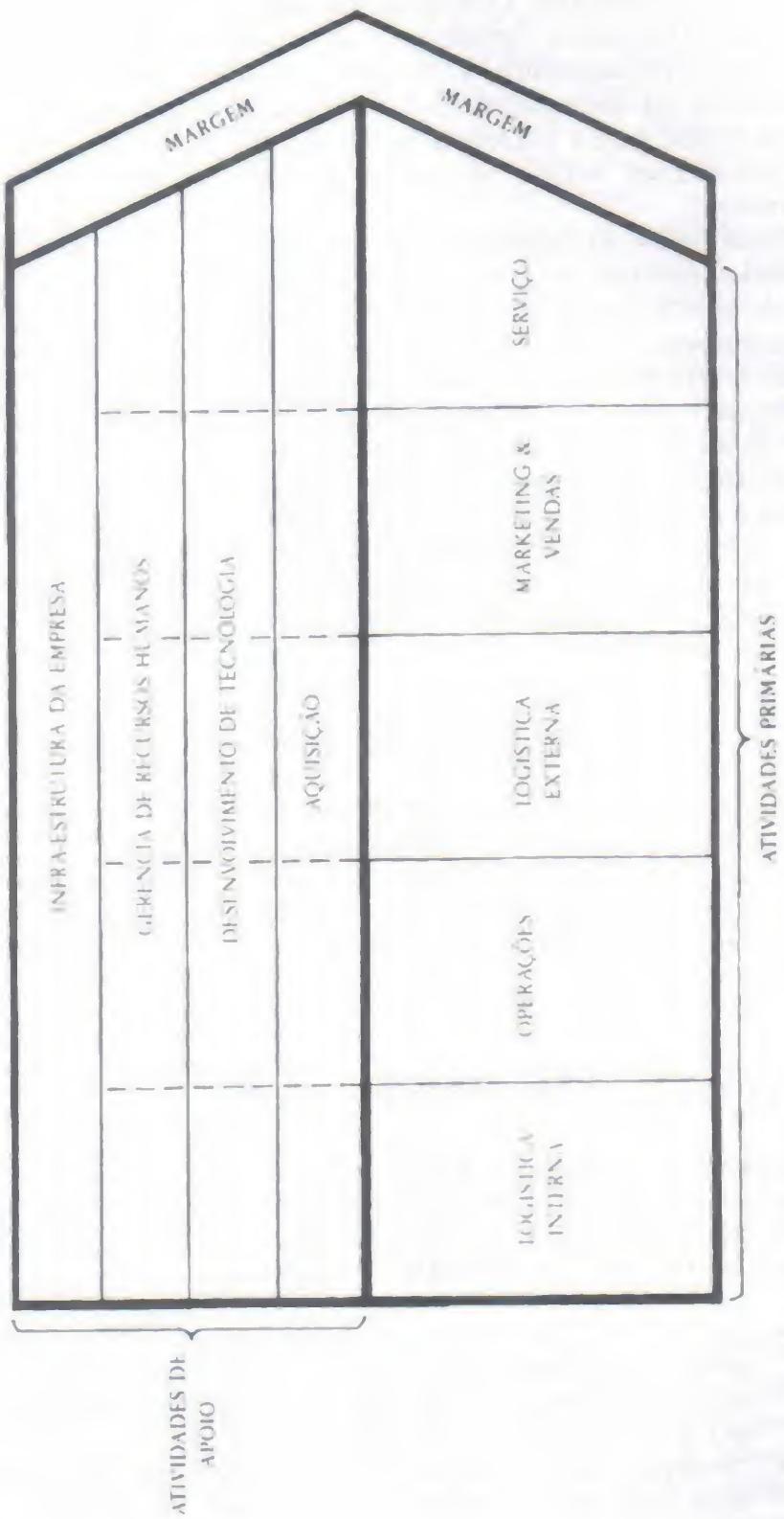


Figura 2.2. A Cadeia de Valores Corporativa

ser associados a atividades primárias além de apoiarem a cadeia inteira. A estrutura interna da empresa não está associada a atividades primárias particulares, mas apóia a cadeia inteira.

As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distintos da vantagem competitiva. O modo como cada atividade é executada, combinado com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência. O modo como cada atividade de valor é executada também irá determinar sua contribuição para as necessidades do comprador e, assim, para a diferenciação. Uma comparação das cadeias de valores dos concorrentes expõe as diferenças que determinam a vantagem competitiva.³

Uma análise da cadeia de valores, e não o valor adicionado, é a maneira apropriada de examinarmos a vantagem competitiva. O valor adicionado (preço de venda menos o custo de matérias-primas adquiridas) vem sendo empregado algumas vezes como o ponto focal para a análise do custo, porque era considerado a área em que uma empresa pode controlar os custos. O valor adicionado não é, contudo, uma base sólida para a análise do custo, porque distingue de forma incorreta as matérias-primas dos muitos outros insumos adquiridos usados nas atividades de uma empresa. Além disso, o comportamento do custo das atividades não pode ser compreendido sem um exame simultâneo dos custos dos insumos empregados para executá-las. Ademais, o valor adicionado deixa de apontar os elos entre uma empresa e seus fornecedores que podem reduzir o custo ou intensificar a diferenciação.

Identificação das Atividades de Valor

A identificação das atividades de valor exige o isolamento de atividades tecnológica e estrategicamente distintas. As atividades de valor e as classificações contábeis raramente são as mesmas. As classificações contábeis (por exemplo, encargos, despesas indiretas, mão-de-obra direta) agrupam atividades com tecnologias discrepantes, e separam custos que fazem parte da mesma atividade.

ATIVIDADES PRIMÁRIAS

Existem cinco categorias genéricas de atividades primárias envolvidas na concorrência em qualquer indústria, como mostra a Figura 2-2. Cada categoria pode ser dividida em uma série de atividades distintas que dependem da indústria particular e da estratégia da empresa:

- *Logística Interna.* Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.
- *Operações.* Atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem,

- manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção.
- *Logística Externa*. Atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.
 - *Marketing e Vendas*. Atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços.
 - *Serviço*. Atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

Cada categoria pode ser vital para a vantagem competitiva, dependendo da indústria. Para um distribuidor, as logísticas interna e externa são as mais cruciais. Para uma empresa de serviços, que presta serviço em seus próprios locais, como um restaurante ou um varejista, a logística externa pode ser em, grande parte, inexistente, sendo as operações a categoria vital. Para um banco engajado em empréstimos para empresas, o *marketing* e as vendas são uma chave para a vantagem competitiva através da eficácia dos gerentes de conta e do modo como é feito o pacote de empréstimos e seus preços fixados. Para um fabricante de copiadoras de alta velocidade, o serviço representa uma fonte-chave de vantagem competitiva. Em qualquer empresa, contudo, todas as categorias de atividades primárias estarão, até certo ponto, presentes, e desempenham algum papel na vantagem competitiva.

ATIVIDADES DE APOIO

Atividades de valor de apoio envolvidas na concorrência em qualquer indústria podem ser divididas em quatro categorias genéricas, também apresentadas na Figura 2-2. Da mesma forma que com atividades primárias, cada categoria de atividades de apoio pode ser dividida em uma série de atividades de valor distintas específicas a uma determinada indústria. No desenvolvimento de tecnologia, por exemplo, atividades distintas poderiam incluir projeto de componentes, projeto de características, testes de campo, engenharia de processo e seleção de tecnologia. De modo semelhante, a aquisição pode ser dividida em atividades como qualificação de novos fornecedores, aquisição de grupos diferentes de insumos adquiridos, e supervisão contínua do desempenho dos fornecedores.

Aquisição. A aquisição refere-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa, e não aos próprios insumos adquiridos. Insumos adquiridos incluem matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, bem como ativos como máquinas, equipamento de laboratório, equipamento de escritório e prédios. Embora estes insumos adquiridos estejam comumente associados a atividades primárias, eles estão presentes em

cada atividade de valor, inclusive atividades de apoio. Por exemplo, suprimentos laboratoriais e serviços de testes independentes são insumos adquiridos comuns no desenvolvimento de tecnologia, enquanto uma firma de contabilidade é um insumo adquirido comum na sua infra-estrutura. Como todas as atividades de valor, a aquisição emprega uma "tecnologia", como procedimento para lidar com vendedores, normas de qualificação e sistemas de informação.

A aquisição tende a espalhar-se pela empresa inteira. Alguns itens como matérias-primas são adquiridos pelo departamento de compras tradicional, enquanto outros itens são adquiridos por gerentes de fábrica (por exemplo, máquinas), gerentes de escritório (por exemplo, mão-de-obra temporária), vendedores (por exemplo, refeições e alojamento) e mesmo pelo diretor executivo (por exemplo, consultoria estratégica). Emprego o termo aquisição no lugar de compras, porque a conotação usual de compras é demasiadamente limitada entre administradores. A dispersão da função de aquisição freqüentemente encobre a magnitude das compras totais, e significa que muitas delas recebem pouco escrutínio.

Uma determinada atividade de aquisição pode, em geral, ser associada a uma atividade de valor específica ou a atividades que ela apóia, embora normalmente um departamento de compras atenda muitas atividades de valor, e as políticas de compras apliquem-se a nível de toda a empresa. Via de regra, o custo das atividades de compras propriamente ditas representa uma parte pequena, senão insignificante, dos custos totais, mas tem, amiúde, um grande impacto sobre o custo global da empresa e sobre a diferenciação. Práticas de compras melhores podem afetar intensamente o custo e a qualidade dos insumos adquiridos, bem como de outras atividades associadas ao recebimento e ao uso dos insumos, e à interação com fornecedores. Na fabricação de chocolate e em empresas de eletricidade, por exemplo, a aquisição de cauca e de combustível, respectivamente, é, de longe, o determinante mais importante da posição dos custos.

Desenvolvimento de Tecnologia. Cada atividade de valor engloba tecnologia, seja ela *know-how*, procedimentos ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo. A variedade de tecnologias empregadas na maioria das empresas é muito ampla, variando daquelas tecnologias empregadas na preparação de documentos e no transporte de mercadorias até aquelas tecnologias envolvidas no próprio produto. Além disto, a maioria das atividades de valor empregam uma tecnologia que combina uma série de subtecnologias diferentes envolvendo diferentes disciplinas científicas. A operação com máquinas, por exemplo, envolve metalurgia, eletrônica e mecânica.

O desenvolvimento de tecnologia consiste em várias atividades que podem ser agrupadas, em termos gerais, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo. Denomino esta categoria de atividades desenvolvimento de tecnologia, em vez de pesquisa e desenvolvimento, porque P&D tem uma conotação demasiado limitada para a maioria dos gerentes. O desenvolvimento de tecnologia costuma estar associado ao departamento de engenharia ou ao grupo de desenvolvimento. Normalmente, contudo, ocorre em muitas partes de uma empresa, embora isto não seja explicitamente reconhecido. O desenvolvimento de tecnologia pode apoiar qualquer uma das numerosas tecnolo-

gias englobadas em atividades de valor, inclusive áreas como tecnologia de telecomunicações para o sistema de entrada de pedidos, ou automação do escritório para o departamento de contabilidade. Ele não se aplica apenas a tecnologias diretamente relacionadas ao produto final. O desenvolvimento de tecnologia também assume diversas formas, desde a pesquisa básica e o projeto do produto até pesquisa de mídia, projeto do equipamento de processo e procedimentos de atendimento. O desenvolvimento de tecnologia relacionado ao produto e a suas características apóia a cadeia inteira, enquanto outro desenvolvimento de tecnologia está associado a atividades primárias ou de apoio particulares.

O desenvolvimento da tecnologia é importante para a vantagem competitiva em todas as indústrias, sendo vital em algumas. Na siderurgia, por exemplo, a tecnologia de processo de uma empresa é o fator isolado mais importante na vantagem competitiva. As implicações competitivas da variedade de tecnologias na cadeia de valores são tratadas no Capítulo 5.

Gerência de Recursos Humanos. A gerência de recursos humanos consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. A gerência de recursos humanos apóia as atividades primárias e de apoio (por exemplo, contratação de engenheiros) e a cadeia de valores inteira (por exemplo, negociações trabalhistas). As atividades da gerência de recursos humanos ocorrem em diferentes partes de uma empresa, conforme outras atividades de apoio, e a dispersão destas atividades pode resultar em políticas inconsistentes. Além disso, os custos cumulativos da gerência de recursos humanos raramente são bem compreendidos, assim como os *tradeoffs* em diferentes custos da gerência de recursos humanos, como o salário comparado ao custo de recrutamento e treinamento devido à rotatividade.

A gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo da contratação e do treinamento. Em algumas indústrias, ela é a chave para a vantagem competitiva. A maior firma de contabilidade do mundo, Arthur Andersen, por exemplo, obtém uma vantagem competitiva significativa com seu método de recrutamento e treinamento de suas dezenas de milhares de assessores profissionais. A Arthur Andersen comprou um antigo campus universitário perto de Chicago, e investiu maciçamente na codificação de sua prática e para trazer regularmente pessoal de todo o mundo para sua faculdade a fim de que recebam treinamento na metodologia a nível de toda a empresa. O fato de se ter uma metodologia bem compreendida ao âmbito de toda a empresa não só torna todos os engajamentos mais efetivos, mas também facilita em muito o atendimento de clientes nacionais e multinacionais.

Infra-estrutura da Empresa. A infra-estrutura da empresa consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. A infra-estrutura, ao contrário de outras atividades de apoio, geralmente dá apoio à cadeia inteira, e não a atividades individuais. Dependendo de a empresa ser diversificada ou não, a sua infra-estrutura pode ser fechada

ou dividida entre uma unidade empresarial e a corporação matriz.⁴ Em empresas diversificadas, as atividades da infra-estrutura são em geral divididas entre a unidade empresarial e os níveis da empresa (por exemplo, o financiamento quase sempre é feito a nível da empresa, enquanto a gerência de qualidade é feita a nível da unidade empresarial). Muitas destas atividades ocorrem, contudo, em ambos os níveis.

Algumas vezes, a infra-estrutura da empresa é encarada apenas como "despesa indireta", mas pode ser uma poderosa fonte de vantagem competitiva. Em uma companhia de operações telefônicas, por exemplo, a negociação e a manutenção de relações contínuas com entidades reguladoras podem estar entre as atividades mais importantes para a vantagem competitiva. De modo semelhante, sistemas de informações gerenciais apropriados podem prestar uma contribuição significativa para a posição dos custos, enquanto em algumas indústrias a alta gerência desempenha um papel vital no contato com o comprador.

TIPOS DE ATIVIDADES

Dentro de cada categoria de atividades primárias e de apoio, existem três tipos de atividades que desempenham um papel diferente na vantagem competitiva:

- *Direta*. Atividades diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador, como montagem, fabricação de peças, operação da força de vendas, publicidade, projeto do produto, recrutamento etc.
- *Indireta*. Atividades que tornam possível a execução de atividades diretas em uma base contínua, como manutenção, programação, operação de instalações, gerência da força de vendas, administração de pesquisa, manutenção de registro do vendedor etc.
- *Garantia de Qualidade*. Atividades que garantem a qualidade de outras atividades, como monitoramento, inspeção, testes, revisão, verificação, ajuste e reforma. Garantia da qualidade *não* é sinônimo de gerência de qualidade, porque muitas atividades de valor contribuem para a qualidade, como será discutido no Capítulo 4.

Toda empresa tem atividades de valor diretas, indiretas e de garantia da qualidade. Todos os três tipos estão presentes, não só entre atividades primárias, mas também entre atividades de apoio. No desenvolvimento de tecnologia, por exemplo, equipes de laboratório reais são atividades diretas, enquanto a administração da pesquisa é uma atividade indireta.

A função das atividades indiretas e de garantia da qualidade freqüentemente não é bem compreendida, fazendo com que a distinção entre os três tipos de atividades seja importante para o diagnóstico da vantagem competitiva. Em muitas indústrias, as atividades indiretas representam uma proporção grande e em rápido crescimento do custo, podendo desempenhar um papel significativo na diferenciação através de seu efeito sobre as atividades diretas. Apesar disso, as atividades indiretas são amiúde amontoadas com atividades diretas, quando os administradores pensam sobre suas empresas, em-

bora as duas normalmente tenham economias bem diferentes. Em geral, existem *tradeoffs* entre atividades diretas e indiretas — uma despesa maior com a manutenção reduz os custos das máquinas. Atividades indiretas também são, com freqüência, agrupadas em contas de "encargos" ou "despesas indiretas", encobrindo seu custo e sua contribuição para a diferenciação.

Atividades de garantia da qualidade também prevalecem em quase toda parte de uma empresa, embora quase nunca sejam reconhecidas como tal. Os testes e a inspeção estão associados a muitas atividades primárias. As atividades de garantia da qualidade fora das operações são, via de regra, menos aparentes, embora igualmente prevalecentes. O custo cumulativo destas atividades pode ser enorme, conforme tem demonstrado uma recente atenção ao custo da qualidade. Elas afetam freqüentemente o custo ou a eficácia de outras atividades, e o modo como outras atividades são executadas afeta, por sua vez, a necessidade e os tipos de atividades de garantia da qualidade. A possibilidade de simplificar ou eliminar a necessidade destas atividades pela execução de outras atividades de uma forma melhor está na raiz da noção de que qualidade está ao alcance de todos.

Definição da Cadeia de Valores

Para diagnosticar a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para competir em uma indústria particular. Começando com a cadeia genérica, atividades de valor individuais são identificadas na empresa particular. Cada categoria genérica pode ser dividida em atividades distintas, conforme ilustrado para uma categoria genérica na Figura 2-3. Um exemplo de uma cadeia de valores completa é apresentado na Figura 2-4, a cadeia de valores de um fabricante de copiadoras.

A definição de atividades de valor relevantes exige que atividades com economias e tecnologias distintas sejam isoladas. Funções gerais como fabricação ou *marketing* devem ser subdivididas em atividades. O fluxo de produtos, o fluxo de pedidos ou o fluxo de papelada pode ser útil nisto. A subdivisão de atividades pode proceder até o nível de atividades cada vez mais estreitas que são, até certo ponto, distintas. Cada máquina em uma fábrica, por exemplo, poderia ser tratada como uma atividade independente. Assim, o número de atividades em potencial normalmente é muito grande.

O grau apropriado de desagregação depende da economia das atividades e dos propósitos para os quais a cadeia de valores está sendo analisada. Embora eu vá voltar a esta questão em capítulos posteriores, o princípio básico é que as atividades deveriam ser isoladas e separadas, se (1) tiverem economias diferentes, (2) tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação, ou (3) representarem uma proporção significativa ou crescente do custo. No uso da cadeia de valores, desagregações sucessivamente mais refinadas de algumas atividades são feitas, visto que a análise expõe diferenças importantes para a vantagem competitiva; outras atividades são combinadas porque mostraram ser sem importância para a vantagem competitiva ou são governadas por economias similares.

A seleção da categoria apropriada onde colocar uma atividade pode exigir julgamento, e ser por si só esclarecedora. O processamento de pedidos, por

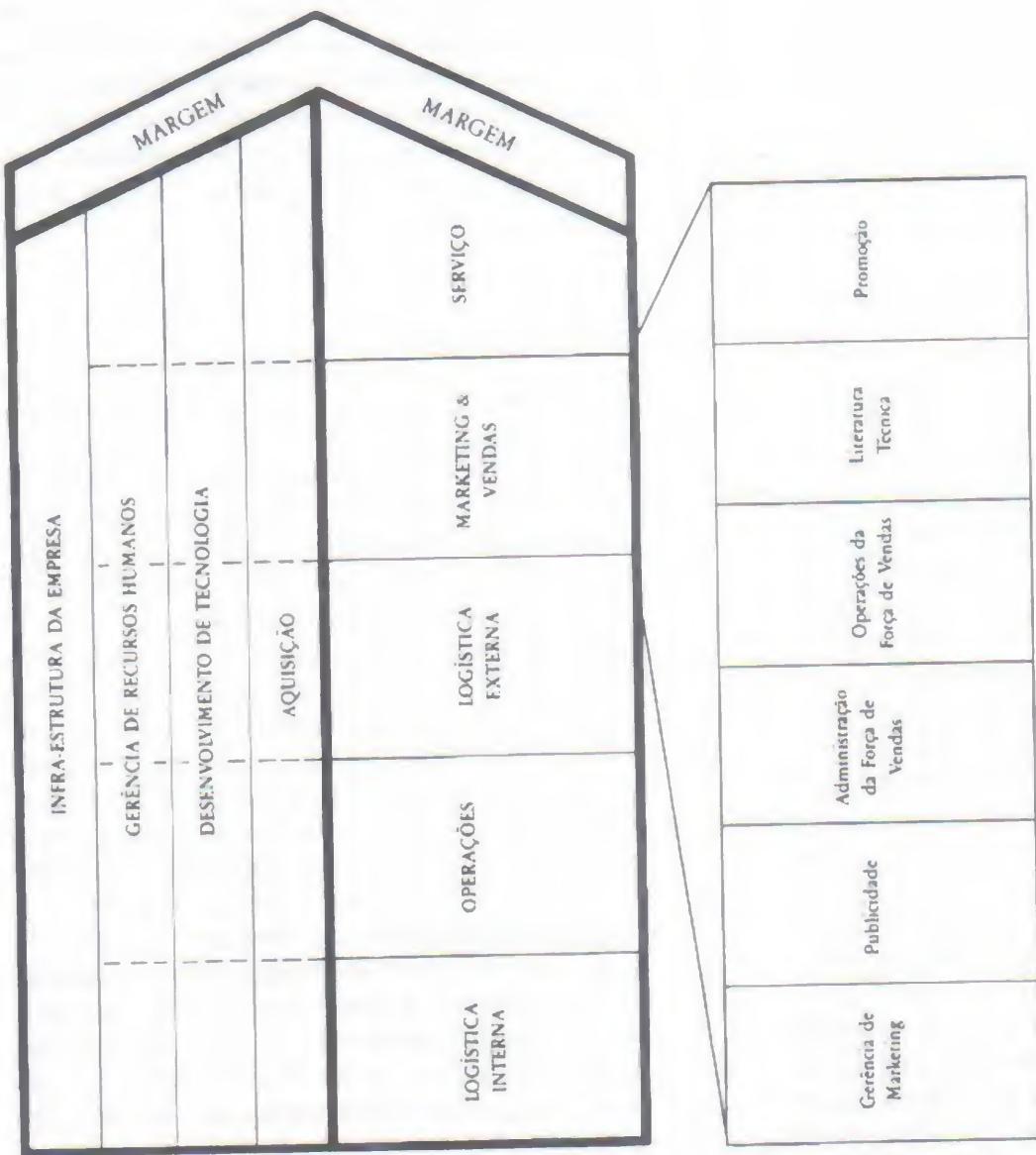


Figura 2.3. Subdivisão de uma Cadeia de Valores Genérica

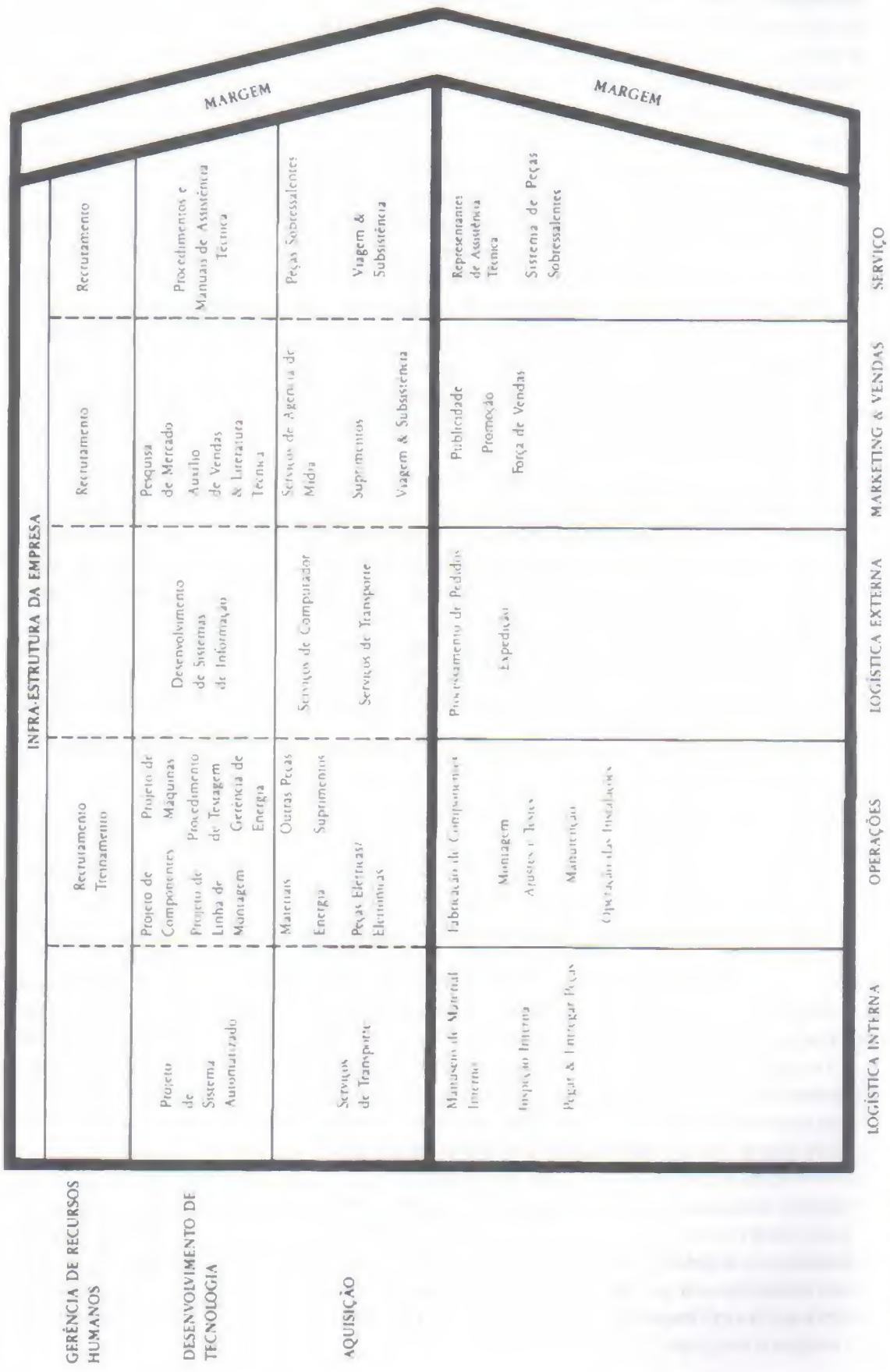


Figura 2-4. Cadena de Valores para um Fabricante de Copiadoras.

exemplo, poderia se classificado como parte da logística externa ou como parte do *marketing*. No caso de um distribuidor, o papel do processamento de pedidos é mais uma função de *marketing*. De modo semelhante, a força de vendas desempenha, com freqüência, funções de serviço. Atividades de valor devem ser designadas a categorias que representem melhor sua contribuição para a vantagem competitiva de uma empresa. Se o processamento de pedidos é uma forma importante de interação da empresa com seus compradores, por exemplo, ele deve ser classificado como atribuição do *marketing*. Semelhantemente, se o manuseio de material interno e o manuseio de material externo utilizam as mesmas instalações e o mesmo pessoal, então ambos deveriam provavelmente ser combinados em uma atividade de valor, e classificados onde quer que a função tenha o maior impacto competitivo. As empresas obtêm quase sempre vantagem competitiva por meio de uma redefinição dos papéis de atividades tradicionais — a Vetco, um fornecedor de equipamento para campos de petróleo, utiliza o treinamento do cliente como um instrumento de *marketing* e como um modo de formar, por exemplo, custos de mudança.

Tudo aquilo que uma empresa faz deveria se classificado em uma atividade primária ou de apoio. Rótulos de atividades de valor são arbitrários e devem ser escolhidos para proporcionarem o melhor discernimento com relação ao negócio. Normalmente, a rotulação de atividades em indústrias de serviços causa confusão porque as operações, o *marketing* e o apoio após a venda em geral estão intimamente ligados. A solicitação de atividades deveria seguir, em geral, o fluxo do processo, mas o pedido também é uma questão de opinião. De regra, as empresas executam atividades paralelas, cujo pedido deve ser feito de modo a intensificar a clareza intuitiva da cadeia de valores para os administradores.

Elos dentro da Cadeia de Valores

Embora as atividades de valor sejam os blocos de construção da vantagem competitiva, a cadeia de valores não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra. Por exemplo, a compra de lâminas de aço pré-cortadas de alta qualidade pode simplificar a fabricação e reduzir o refugo. Em uma cadeia de lanchonetes, a regulação de campanhas promocionais pode influenciar a utilização da capacidade. A vantagem competitiva freqüentemente provém de elos entre atividades, da mesma forma que provém das próprias atividades individuais.

Elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: otimização e coordenação. Eles freqüentemente refletem *tradeoffs* entre atividades para obter o mesmo resultado global. Por exemplo, um projeto de produto mais caro, especificações de materiais mais rigorosas ou uma inspeção maior no trabalho em processo podem reduzir os custos do serviço. Uma empresa deve otimizar estes elos, refletindo sua estratégia de modo a obter vantagem competitiva.

Os elos também podem refletir a necessidade de coordenar atividades. A pronta entrega, por exemplo, pode exigir a coordenação de atividades em operações, logística externa e serviço (por exemplo, instalação). A habilidade para coordenar elos freqüentemente reduz o custo ou aumenta a diferenciação. Uma coordenação melhor, por exemplo, pode reduzir a necessidade de estoque a nível de toda a empresa. Os elos implicam que o custo ou a diferenciação de uma empresa não constituem meramente o resultado de esforços para reduzir o custo ou aperfeiçoar o desempenho em cada atividade de valor individualmente. Grande parte da recente mudança na filosofia em direção à fabricação e em direção à qualidade — fortemente influenciada pela prática japonesa — é um reconhecimento da importância dos elos.

Os elos são numerosos, e alguns são comuns a várias empresas. Os elos mais óbvios são aqueles entre atividades de apoio e atividades primárias representados pelas linhas tracejadas na cadeia de valores genérica. O projeto do produto geralmente afeta o custo de fabricação de um produto, por exemplo, enquanto práticas de aquisição quase sempre afetam a qualidade dos insumos adquiridos e, consequentemente, os custos de produção, os custos de inspeção e a qualidade do produto. Elos mais sutis são aqueles entre atividades primárias. Por exemplo, uma inspeção maior das peças que chegam pode reduzir os custos da garantia de qualidade posteriormente no processo de produção, enquanto a melhor manutenção em geral reduz o tempo de paralisação de uma máquina. Um sistema de entrada de pedidos interativo pode reduzir o tempo do vendedor exigido por comprador, pois os vendedores podem colocar pedidos com maior rapidez, ficando livres da necessidade de acompanhar pedidos de informação e problemas. Uma inspeção mais completa dos produtos acabados freqüentemente melhora a confiabilidade dos produtos no campo, reduzindo os custos de assistência técnica. Por fim, entregas freqüentes para os compradores podem reduzir o estoque e as contas a receber. Elos que envolvem atividades em diferentes categorias ou de tipos diferentes são normalmente os mais difíceis de serem reconhecidos.

Elos entre atividades de valor surgem de uma série de causas genéricas, dentre elas as seguintes:

- *A mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes.* Por exemplo, a conformidade com as especificações pode ser alcançada através de insumos adquiridos de alta qualidade, da especificação de tolerâncias exatas no processo de fabricação, ou de uma inspeção 100 por cento dos produtos acabados.
- *O custo ou o desempenho de atividades diretas é melhorado através de maiores esforços em atividades indiretas.* Por exemplo, uma programação melhor (uma atividade indireta) reduz o tempo de viagem da força de vendas ou o tempo do veículo de entrega (atividades diretas); ou uma manutenção melhor aprimora as tolerâncias obtidas pelas máquinas.
- *Atividades executadas dentro de uma empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo.* Por exemplo, uma inspeção 100 por cento pode reduzir substancialmente os custos do serviço no campo.

- *Funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes.* Por exemplo, a inspeção de entrada é um substituto da inspeção de produtos acabados.

Embora os elos dentro da cadeia de valores sejam cruciais para a vantagem competitiva, eles normalmente são sutis e passam despercebidos. A importância do efeito da aquisição sobre o custo de fabricação e sobre a qualidade pode não ser óbvia, por exemplo. Tampouco é a ligação entre processamento de pedidos, práticas de programação da fabricação e utilização da força de vendas. A identificação dos elos é um processo de busca das formas pelas quais cada atividade de valor afeta ou é afetada por outras. As causas genéricas dos elos acima discutidas fornecem um ponto de partida. A desagregação da aquisição e do desenvolvimento de tecnologia para relacioná-los a atividades primárias específicas também ajuda a identificar elos entre atividades primárias e de apoio.

Em geral, a exploração dos elos exige informações ou fluxos de informações que permitam a ocorrência da otimização ou da coordenação. Assim, sistemas de informação são normalmente vitais para a obtenção de vantagens competitivas a partir dos elos. Recentes desenvolvimentos na tecnologia de sistemas de informação estão criando novos elos e aumentando a habilidade para a obtenção de elos antigos. A exploração dos elos também exige freqüentemente a otimização e a coordenação que cruzam linhas organizacionais convencionais. Custos mais elevados na organização de fabricação, por exemplo, podem resultar em custos mais baixos na organização de vendas ou de serviço. Estes *tradeoffs* podem não ser medidos nos sistemas de informação e controle de uma empresa. Administrar elos é, assim, uma tarefa organizacional mais complexa do que administrar as próprias atividades de valor. Dada a dificuldade de reconhecer e administrar elos, a habilidade para fazer isto freqüentemente produz uma fonte *sustentável* de vantagem competitiva. O papel específico dos elos no custo e na diferenciação será discutido em maior detalhe nos Capítulos 3 e 4.

Elos Verticais

Os elos existem não só dentro da cadeia de valores de uma empresa, mas também entre a cadeia de uma empresa e as cadeias de valores dos fornecedores e dos canais. Estes elos, que denomino elos verticais, são similares aos elos dentro da cadeia de valores — o modo como as atividades do fornecedor ou do canal são executadas afeta o custo ou o desempenho das atividades de uma empresa (e vice-versa). Os fornecedores produzem um produto ou um serviço que uma empresa emprega em sua cadeia de valores, e as cadeias de valores dos fornecedores também influenciam a empresa em outros pontos de contato. As atividades de aquisição e logística interna de uma empresa interagem, por exemplo, com o sistema de entrada de pedidos de um fornecedor, enquanto o pessoal de engenharia de aplicações de um fornecedor trabalha com as atividades de desenvolvimento de tecnologia e de fabricação. As características do produto de um fornecedor, assim como seus outros pontos de contato com a cadeia de valores de uma empresa, podem af-

tar significativamente o custo e a diferenciação de uma empresa. Por exemplo, remessas freqüentes do fornecedor podem reduzir as necessidades de estoque de uma empresa, uma embalagem apropriada dos produtos do fornecedor pode reduzir o custo de manuseio, e a inspeção feita pelo fornecedor pode eliminar a necessidade da inspeção de chegada pela empresa.

Os elos entre as cadeias de valores dos fornecedores e a cadeia de valores de uma empresa propiciam oportunidades para a empresa intensificar sua vantagem competitiva. Normalmente, é possível beneficiar a empresa e os fornecedores influenciando a configuração das cadeias de valores dos fornecedores para, em conjunto, otimizarem o desempenho das atividades, ou melhorando a coordenação entre as cadeias de uma empresa e as cadeias dos fornecedores. Os elos do fornecedor significam que a relação com fornecedores não é um jogo de soma zero em que um só ganha à custa do outro, mas sim uma relação em que ambos podem ganhar. Concordando em fazer a entrega de chocolate a granel em uma confeitoria em carros-tanque em vez de barras sólidas, por exemplo, uma empresa de chocolate industrial poupa o custo de modelar e embalar, enquanto a confeitoria reduz o custo de manuseio interno e de derretimento. A divisão dos benefícios da coordenação ou da otimização dos elos entre uma empresa e seus fornecedores é uma função do poder de barganha dos fornecedores, e reflete-se em suas margens. O poder de negociação do fornecedor é em parte estrutural e em parte uma função das práticas de compra de uma empresa.¹ Assim, tanto a coordenação com fornecedores quanto a negociação com eles são importantes para a vantagem competitiva. Uma sem a outra resulta na perda de oportunidades.

Os elos do canal são similares aos elos do fornecedor. Os canais possuem cadeias de valores pelas quais o produto de uma empresa passa. A margem de lucro sobre o preço de venda de uma empresa (que denomino valor do canal) quase sempre representa uma grande proporção do preço de venda para o usuário final — ela representa até 50 por cento ou mais do preço de venda para o usuário final em muitos bens de consumo, como o vinho. Os canais executam atividades como vendas, publicidade e exposição que podem substituir ou complementar as atividades da empresa. Também existem múltiplos pontos de contato entre as cadeias de valores de uma empresa e dos canais em atividades como força de vendas, entrada de pedidos e logística externa. Da mesma forma que com os elos do fornecedor, a coordenação e a otimização conjuntas com os canais podem reduzir o custo ou intensificar a diferenciação. As mesmas questões que existiam com os fornecedores na divisão dos ganhos da coordenação e da otimização conjuntas também existem com os canais.

Os elos verticais, como os elos dentro de uma cadeia de valores de uma empresa, são freqüentemente negligenciados. Mesmo que sejam reconhecidos, a propriedade independente de fornecedores ou canais ou uma história de uma relação adversária podem impedir a coordenação e a otimização conjuntas necessárias para explorar elos verticais. Às vezes é mais fácil obter elos verticais com sócios de alianças ou unidades empresariais irmãs do que com empresas independentes, embora nem mesmo isso possa ser assegurado. Do mesmo modo que com os elos dentro da cadeia de valores, a exploração de elos verticais exige informação, e sistemas de informação modernos estão criando um grande número de novas possibilidades. Discutirei o papel dos elos

do fornecedor e do canal na vantagem competitiva em maior detalhe nos Capítulos 3 e 4.

A Cadeia de Valores do Comprador

Os compradores também possuem cadeias de valores, e o produto de uma empresa representa um insumo comprado para a cadeia do comprador. É intuitivamente fácil entender as cadeias de valores de compradores industriais, comerciais e institucionais devido às suas semelhanças com as de uma empresa. Entender cadeias de valores de famílias é menos intuitivo, mas, não obstante, importante. As famílias (e os consumidores individuais dentro delas) engajam-se em uma ampla variedade de atividades, e os produtos por elas comprados são usados em conjunto com seu fluxo de atividades. Um carro é utilizado na viagem para o trabalho, nas compras e no lazer, enquanto um produto alimentício é consumido como parte do processo de preparar e comer refeições. Embora seja bastante difícil construir uma cadeia de valores que abranja tudo aquilo que uma família e seus participantes fazem, é bem possível construir uma cadeia para as atividades relevantes para o modo como um produto particular é usado. Não é preciso construir cadeias para cada família, mas cadeias para famílias representativas podem fornecer um importante instrumento para uso em análise de diferenciação, a ser discutida mais detalhadamente no Capítulo 4.

A origem da diferenciação de uma empresa está na forma como sua cadeia de valores está relacionada à cadeia de seu comprador. Isto é uma função do modo como o produto físico de uma empresa é usado na atividade do comprador particular em que é consumido (por exemplo, uma máquina utilizada no processo de montagem) bem como de todos os outros pontos de contato entre a cadeia de valores de uma empresa e a cadeia do comprador. Muitas das atividades de uma empresa interagem com algumas atividades do comprador. No ramo das peças optoeletrônicas, por exemplo, o produto de uma empresa é montado no equipamento do comprador — um ponto de contato óbvio —, mas a empresa também trabalha em contato íntimo com o comprador no projeto da peça, prestando assistência técnica contínua, solucionando problemas, no processamento de pedidos e na sua entrega. Cada um destes pontos de contato é uma fonte em potencial de diferenciação. "Qualidade" é uma visão muito estreita daquilo que torna uma empresa singular, porque concentra a atenção no produto, e não na variedade mais ampla de atividades de valor que afetam o comprador.

A diferenciação, portanto, deriva-se fundamentalmente da criação de valor para o comprador através do impacto de uma empresa sobre a cadeia de valores do comprador. O valor é criado quando uma empresa cria vantagem competitiva para seu comprador — reduz o custo de seu comprador ou eleva-lhe o desempenho.⁶ O valor criado para o comprador deve ser, contudo, percebido por ele para que seja recompensado com um preço-prêmio, o que significa que as empresas devem comunicar seu valor aos compradores por meios como a propaganda e a força de vendas. O modo como este valor é dividido entre a empresa (um preço-prêmio) e o comprador (lucros maiores ou mais satisfação pelo dinheiro) reflete-se na margem de uma empre-

sa, e é uma função da estrutura industrial.⁷ A relação entre a cadeia de valores do comprador e a cadeia de valores da empresa na criação e na sustentação da diferenciação será descrita detalhadamente no Capítulo 4.⁷

Escopo Competitivo e a Cadeia de Valores

O escopo competitivo pode ter um efeito poderoso sobre a vantagem competitiva, pois traça a configuração e a economia da cadeia de valores. Existem quatro dimensões do escopo que afetam a cadeia de valores:⁸

- *Escopo do Segmento.* As variedades de produtos produzidos e de compradores atendidos.
- *Escopo Vertical.* Até que ponto as atividades são executadas internamente ao invés de por empresas independentes.
- *Escopo Geográfico.* A variedade de regiões, países ou grupos de países em que uma empresa compete com uma estratégia coordenada.
- *Escopo da Indústria.* A variedade de indústrias afins em que a empresa compete com uma estratégia coordenada.

Um escopo amplo pode permitir que uma empresa explore os benefícios da execução interna de um maior número de atividades. Ele também pode permitir que a empresa explore inter-relações entre as cadeias de valores que atendem diferentes segmentos, áreas geográficas ou indústrias afins.⁹ Por exemplo, uma força de vendas compartilhada pode vender os produtos de duas unidades empresariais, ou uma marca registrada comum pode ser empregada a nível mundial. Compartilhar e integrar têm, contudo, custos que podem anular seus benefícios.

Um escopo estreito pode permitir o ajuste da cadeia para atender um segmento-alvo particular, uma área geográfica ou uma indústria objetivando reduzir o custo ou atender o alvo de uma forma singular. Um escopo estreito na integração também pode melhorar a vantagem competitiva através das atividades de compras da empresa que empresas independentes executam de uma forma melhor ou mais barata. A vantagem competitiva de um escopo estreito está em *diferenças* entre variedades de produtos, compradores ou regiões geográficas dentro de uma indústria em termos da cadeia de valores mais adequada para atendê-los, ou em diferenças em recursos e qualificações de empresas independentes que lhes permitem executar as atividades de uma melhor forma.

A amplidão ou a estreiteza do escopo é claramente relativa aos concorrentes. Em algumas indústrias, um escopo amplo envolve apenas o atendimento a todos os segmentos de compradores e de produtos dentro da indústria. Em outras, ele pode exigir integração vertical e concorrência em indústrias afins. Visto que existem inúmeras maneiras de segmentar uma indústria e múltiplas formas de inter-relações e integração, o escopo amplo e estreito pode ser combinado. Uma empresa pode criar vantagem competitiva, ajustando sua cadeia de valores a um segmento de produtos e explorando inter-relações geográficas atendendo este segmento a nível mundial. Ela também

pode explorar inter-relações com unidades empresariais em indústrias afins. Discutirei as possibilidades mais detalhadamente no Capítulo 15.

Escopo do Segmento

Diferenças nas necessidades ou nas cadeias de valores necessárias para atender diferentes segmentos de produtos ou compradores podem resultar em uma vantagem competitiva do enfoque. Por exemplo, a cadeia de valores necessária para atender compradores sofisticados de minicomputadores com as capacidades de assistência técnica internas é diferente daquela exigida para atender usuários comerciais de pequeno porte. Eles necessitam de uma assistência de vendas extensiva, desempenho de *hardware* menos exigente, *software* de fácil uso pelo usuário e capacidade de assistência técnica.

Da mesma forma que diferenças entre segmentos favorecem um escopo estreito, as inter-relações entre as cadeias de valores atendendo diferentes segmentos favorecem um escopo amplo. A cadeia de valores da General Motors para carros grandes é diferente daquela para carros pequenos, por exemplo, mas muitas atividades de valor são compartilhadas. Isto cria uma tensão entre o ajuste da cadeia de valores a um segmento e o seu compartilhamento entre segmentos. Esta tensão é fundamental para a segmentação da indústria e para a escolha de estratégias de enfoque, o assunto do Capítulo 7.

Escopo Vertical

A integração vertical define a divisão de atividades entre uma empresa e seus fornecedores, canais e compradores. Uma empresa pode comprar componentes em vez de fabricá-los ela mesma, por exemplo, ou contratar a assistência técnica em vez de manter uma organização de assistência técnica. De modo semelhante, os canais podem desempenhar muitas funções de distribuição, assistência técnica e *marketing* no lugar de uma empresa. Uma empresa e seus compradores também podem dividir atividades de formas diferentes. Uma forma de uma companhia diferenciar-se é assumindo um maior número de atividades do comprador. No caso extremo, uma empresa entra inteiramente na indústria do comprador.

Quando nós observamos a questão da integração do ponto de vista da cadeia de valores, fica evidente que as oportunidades para a integração são mais ricas do que normalmente se reconhece. A integração vertical tende a ser considerada em termos de produtos físicos e como uma substituta de todas as relações do fornecedor, e não em termos de atividades, mas ela pode abranger ambos. Por exemplo, uma empresa pode contar com a capacidade de assistência técnica e com a engenharia de aplicações de um fornecedor, ou pode executar estas atividades internamente. Assim, existem muitas opções relativas às atividades de valor que uma empresa executa internamente e às atividades de valor que ela compra. Os mesmos princípios aplicam-se à integração do comprador e do canal.

Se a integração (ou a desintegração) reduz ou não o custo ou acentua a diferenciação depende da empresa e da atividade envolvida. Discuti os fa-

tores abrangidos por esta questão em *Estratégia Competitiva*. A cadeia de valores permite que uma empresa identifique com mais nitidez os benefícios em potencial da integração, apontando o papel dos elos verticais. A exploração dos elos verticais não exige integração vertical, mas a integração pode às vezes permitir que os benefícios dos elos verticais sejam obtidos com mais facilidade.

Escopo Geográfico

O escopo geográfico pode permitir que uma empresa compartilhe ou coordene atividades de valor empregadas para atender diferentes áreas geográficas. A Canon, por exemplo, desenvolve e fabrica copiadoras principalmente no Japão, mas as vende e presta-lhes assistência técnica separadamente em muitos países. A Canon ganha uma vantagem de custo com o compartilhamento do desenvolvimento de tecnologia e da fabricação em vez de executar estas atividades em cada país. As inter-relações também são comuns entre cadeias de valores parcialmente distintas, servindo regiões geográficas em um único país. Por exemplo, distribuidores de serviços alimentícios como a Monarch e a SISCO possuem um grande número de unidades operacionais, em grande parte distintas, em importantes áreas metropolitanas que compartilham a infra-estrutura, a aquisição e outras atividades de valor de apoio da empresa.

Inter-relações geográficas podem intensificar a vantagem competitiva se o compartilhamento ou a coordenação de atividades de valor reduzir o custo ou acentuar a diferenciação. Podem existir custos de coordenação bem como diferenças entre regiões ou países que reduzem a vantagem do compartilhamento. As fontes da vantagem competitiva decorrente de uma estratégia global e os impedimentos à sua utilização são discutidos em *Estratégia Competitiva* e em outras partes.¹⁰ Os mesmos princípios aplicam-se à coordenação regional ou nacional de cadeias de valores.

Escopo da Indústria

Inter-relações em potencial entre as cadeias de valores necessárias para competir em indústrias relacionadas são comuns. Elas podem envolver qualquer atividade de valor, inclusive atividades primárias (por exemplo, desenvolvimento conjunto de tecnologia ou aquisição compartilhada de insumos comuns). Inter-relações entre unidades empresariais são similares em conceito a inter-relações geográficas entre cadeias de valores.

Inter-relações entre unidades empresariais podem ter uma influência poderosa sobre a vantagem competitiva, reduzindo o custo ou acentuando a diferenciação. Um sistema logístico compartilhado pode permitir, por exemplo, que uma empresa obtenha economias de escala, enquanto uma força de vendas compartilhada oferecendo produtos relacionados pode melhorar a eficiácia do vendedor com o comprador e, assim, acentuar a diferenciação. Nem todas as inter-relações resultam em vantagem competitiva. Nem todas as atividades beneficiam-se com o compartilhamento. Também existem sempre os

custos do compartilhamento de atividades que devem ser comparados aos benefícios, porque as necessidades de diferentes unidades empresariais podem não ser as mesmas no que concerne a uma atividade de valor. Descreverei inter-relações entre unidades empresariais e suas implicações, tanto para a estratégia da unidade empresarial como da corporação, nos Capítulos 9-11.

Coalizões e Escopo

Uma empresa pode buscar os benefícios de um escopo mais amplo internamente, ou firmar *coalizões* com empresas independentes para alcançar alguns ou todos os benefícios. As coalizões são acordos a longo prazo entre empresas que extrapolam transações de mercado normais, mas que não chegam a ser fusões totais. Exemplos de coalizões incluem licenças de tecnologia, acordos de fornecimento, acordos de *marketing* e sociedades em cota de participação. As coalizões são formas de ampliar o escopo sem ampliar a empresa, contratando uma empresa independente para executar atividades de valor (por exemplo, um acordo de fornecimento) ou unindo-se a uma empresa independente para compartilhar atividades (por exemplo, uma sociedade em cota de participação de *marketing*). Assim, existem dois tipos básicos de coalizão — coalizões verticais e coalizões horizontais.

As coalizões podem permitir o compartilhamento de atividades sem a necessidade de entrar em novos segmentos da indústria, áreas geográficas ou indústrias relacionadas. As coalizões também são um meio de se obter as vantagens de custo ou de diferenciação dos elos verticais, sem uma verdadeira integração, mas superando as dificuldades da coordenação entre empresas puramente independentes. Visto que as coalizões envolvem relações a longo prazo, deveria ser possível uma coordenação mais íntima com um sócio da coalizão do que com uma empresa independente, embora não sem um certo custo. As dificuldades para se chegar a acordos de coalizão e a uma coordenação contínua entre sócios podem bloquear as coalizões ou anular seus benefícios.

Sócios das coalizões permanecem como empresas independentes, e existe a questão de como os benefícios de uma coalizão devem ser divididos. O poder de negociação relativo de cada sócio é, portanto, central para o modo como os ganhos são compartilhados, e determina o impacto da coalizão sobre a vantagem competitiva de uma empresa. Um sócio forte pode apropriar-se de todos os ganhos de uma organização de *marketing* compartilhada através dos termos do acordo, por exemplo. O papel das coalizões na vantagem competitiva é discutido em meu livro sob o tópico de estratégia global, porque elas prevalecem particularmente em concorrência internacional.¹¹

Escopo Competitivo e Definição de Empresa

A relação entre escopo competitivo e a cadeia de valores fornece a base para a definição dos limites relevantes das unidades empresariais. Unidades empresariais estrategicamente distintas são isoladas, pesando-se os benefícios da integração e da desintegração e comparando-se a força das inter-relações no atendimento a segmentos relacionados, áreas geográficas ou indústrias às

diferenças nas cadeias de valores mais adequadas para atendê-los individualmente. Se as diferenças em áreas geográficas ou em segmentos de compradores e produtos exigem cadeias de valores muito distintas, então segmentos definem unidades empresariais. De modo oposto, benefícios fortes e difundidos da integração ou inter-relações industriais ou geográficas ampliam os limites relevantes das unidades empresariais. Grandes vantagens para a integração vertical ampliam os limites de uma unidade empresarial a fim de abrange atividades "corrente acima" ou "corrente abaixo", enquanto vantagens pequenas implicam que cada estágio é uma unidade empresarial distinta. De modo semelhante, grandes vantagens da coordenação a nível mundial das cadeias de valores implicam que a unidade empresarial relevante é global, enquanto fortes diferenças regionais e nacionais, exigindo cadeias em grande parte distintas, implicam limites geográficos de unidades empresariais mais estreitos. Por fim, inter-relações fortes entre uma unidade empresarial e uma outra pode implicar que elas devem fundir-se em uma. Unidades empresariais apropriadas podem ser definidas, então, através de uma compreensão da cadeia de valores ótima para competir em arenas diferentes e o modo como as cadeias estão relacionadas. Voltarei a este assunto depois de discutidos os princípios da segmentação da indústria no Capítulo 7.

A Cadeia de Valores e a Estrutura Industrial

A estrutura industrial modela a cadeia de valores de uma empresa, sendo um reflexo das cadeias de valores coletivas dos concorrentes. A estrutura determina as relações de negociação com compradores e fornecedores que se refletem na configuração da cadeia de valores de uma empresa e no modo como as margens são divididas com compradores, fornecedores e sócios de coalizões. A ameaça de substituição para uma indústria influencia as atividades de valor desejadas pelos compradores. As barreiras de entrada influenciam a sustentabilidade de várias configurações das cadeias de valores.

A variedade de cadeias de valores do concorrente é, por sua vez, a base para muitos elementos da estrutura industrial. Economias de escala e aprendizagem patenteada, por exemplo, surgem da tecnologia empregada nas cadeias de valores dos concorrentes. Exigências de capital para competir em uma indústria são o resultado do capital coletivo exigido na cadeia. De forma semelhante, a diferenciação dos produtos da indústria tem sua origem no modo como os produtos das empresas são utilizados nas cadeias de valores dos compradores. Assim, muitos elementos da estrutura industrial podem ser diagnosticados através da análise das cadeias de valores dos concorrentes em uma indústria.

A Cadeia de Valores e a Estrutura Organizacional

A cadeia de valores é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la; o assunto que dominará os capítulos seguintes. No entanto, a cadeia de valores também pode desempenhar um papel valioso no projeto da estrutura organizacional. A es-

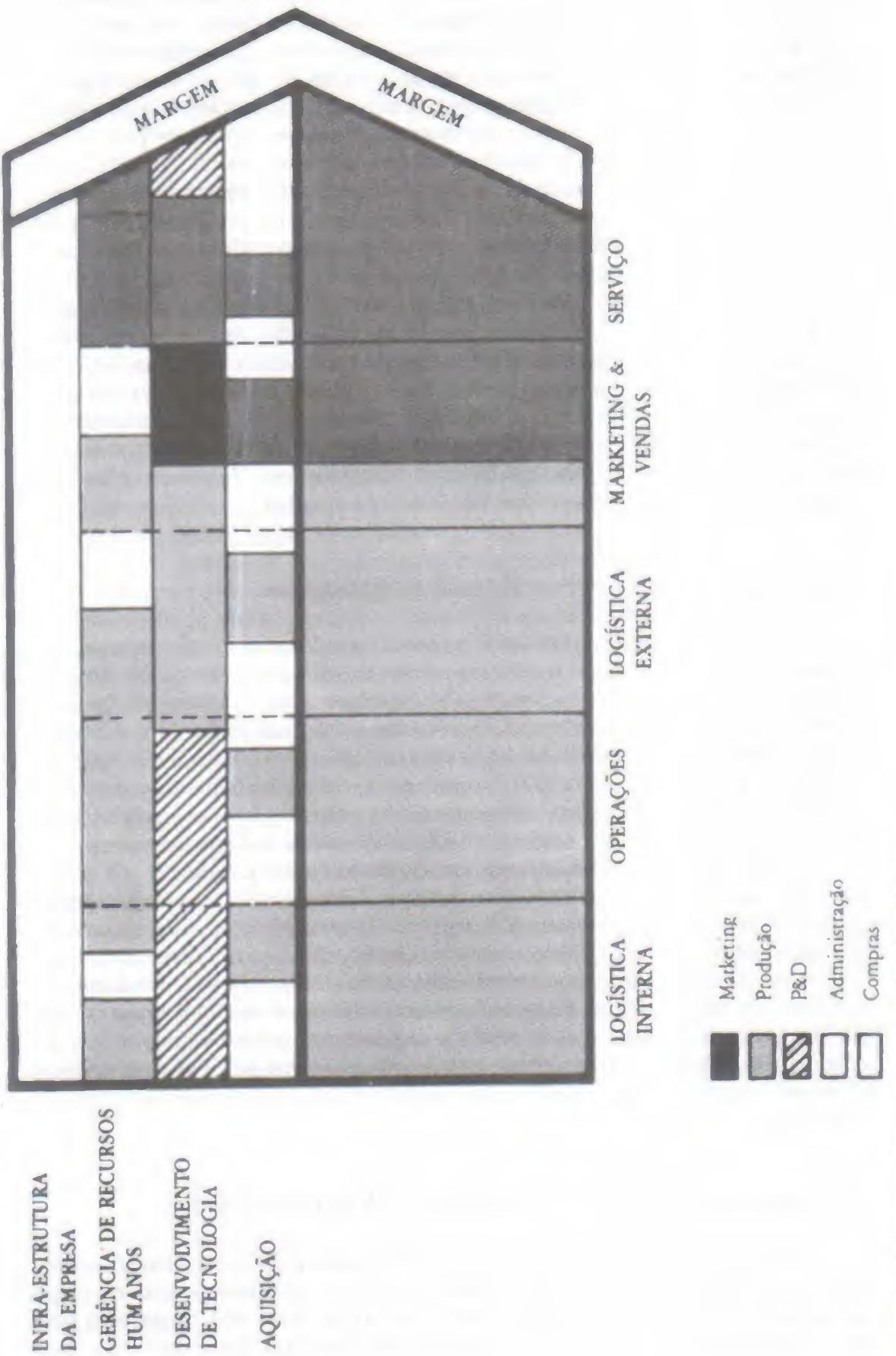


Figura 2.5. Estrutura Organizacional e a Cadeia de Valores

trutura organizacional agrupa certas atividades sob unidades organizacionais como *marketing* ou produção. A lógica destes agrupamentos é que as atividades têm similaridades que deveriam ser exploradas reunindo-as em um departamento; ao mesmo tempo, departamentos são separados de outros grupos de atividades devido às suas diferenças. Esta separação de atividades semelhantes é aquilo que teóricos organizacionais chamam de "diferenciação". Com a separação de unidades organizacionais vem a necessidade de coordená-las, geralmente denominada "integração". Assim, mecanismos de integração devem ser estabelecidos em uma empresa para assegurar a ocorrência da coordenação necessária. A estrutura organizacional compara os benefícios da separação e da integração.¹²

A cadeia de valores oferece uma forma sistemática de dividir uma empresa em suas atividades distintas, podendo, assim, ser utilizada para examinar como são as atividades em uma empresa, e como poderiam ser agrupadas. A Figura 2-5 mostra uma cadeia de valores com a superposição de uma estrutura organizacional típica. Limites organizacionais freqüentemente não são traçados em torno dos grupos de atividades mais similares em termos econômicos. Além disso, unidades organizacionais como os departamentos de compras e de P&D freqüentemente contêm apenas uma fração das atividades similares executadas em uma empresa.

A necessidade de integração entre unidades organizacionais é uma manifestação de elos. Normalmente existem muitos elos dentro da cadeia de valores, e a estrutura organizacional não fornece mecanismos para coordená-los ou otimizá-los. As informações necessárias para coordenar ou otimizar elos também são raramente coletadas por toda a cadeia. Gerentes de atividades de apoio como gerência de recursos humanos e desenvolvimento de tecnologia em geral não têm uma visão clara do modo como elas estão relacionadas à posição competitiva global da empresa, alguma coisa que a cadeia de valores realça. Por fim, elos verticais quase sempre não são levados bem em conta na estrutura organizacional.

Uma empresa talvez consiga traçar os limites das unidades mais ajustados às suas fontes de vantagem competitiva e estabelecer os tipos apropriados de coordenação, relacionando sua estrutura organizacional à cadeia de valores, e aos elos dentro dela e com fornecedores ou canais. Uma estrutura organizacional que corresponde à cadeia de valores irá melhorar a habilidade de uma empresa para criar e sustentar uma vantagem competitiva. Embora este assunto não possa ser tratado em detalhe aqui, continua sendo uma questão importante na implementação da estratégia.

NOTAS

¹ O conceito de sistema empresarial, desenvolvido pela McKinsey and Company, capta a idéia de que uma empresa é uma série de funções (por exemplo, P&D, fabricação, *marketing*, canais), e de que a análise do modo como cada uma é executada em relação a seus concorrentes pode fornecer discernimentos úteis. A McKinsey também enfatiza o poder da redefinição do sistema empresarial para ganhar vantagem competitiva, uma idéia importante. O conceito de sistema empresarial aborda, contudo, funções gerais, e não atividades, e não faz uma distinção entre tipos de atividades nem

mostra como eles estão relacionados. O conceito também não está ligado especificamente à vantagem competitiva nem ao escopo competitivo. As descrições mais completas deste conceito estão em Gluck (1980) e Bauron (1981). Ver também Bower (1973).

² A noção de uma unidade empresarial estratégica na qualidade da entidade relevante para a formulação da estratégia é bem aceita, e tem sua origem na obra de muitos consultores e estudantes. Normalmente, unidades empresariais são definidas de uma forma insatisfatória, um problema exposto pela análise da cadeia de valores ao qual voltarei abaixo.

³ Os economistas caracterizam a empresa como tendo uma função de produção que define como os insumos são transformados em produtos finais. A cadeia de valores é uma teoria da empresa que a encara como uma reunião de funções de produção distintas, mas relacionadas, caso funções de produção sejam definidas como atividades. A formulação da cadeia de valores concentra-se no modo como estas atividades criam valor e naquilo que determina o seu custo, concedendo à empresa uma latitude considerável na determinação do modo como as atividades são configuradas e combinadas.

⁴ Também pode haver atividades da infra-estrutura, ao nível do grupo ou setor.

⁵ Para uma discussão de algumas das questões estruturais, ver *Estratégia Competitiva*, Capítulos 1 e 6.

⁶ Ao contrário de uma empresa, que pode medir o valor em termos de preço ou lucro, a medida de valor de um consumidor é complexa e está relacionada à satisfação de necessidades. Ver o Capítulo 4.

⁷ Os mesmos princípios que determinam a diferenciação de uma empresa também podem ser empregados para analisar a ameaça de substituição, conforme discuto no Capítulo 8.

⁸ O termo escopo da empresa é empregado na teoria econômica para refletir o limite entre as atividades que uma empresa executa internamente e as que ela obtém em transações de mercado — por exemplo, integração vertical (ver, por exemplo, Coase [1937, 1972]). Um trabalho recente começou a examinar a extensão da diversificação de uma empresa como uma questão no escopo (ver Teece [1980]). Escopo competitivo é empregado aqui, referindo-se a uma concepção mais ampla do escopo das atividades de uma empresa, abrangendo cobertura do segmento da indústria, integração, mercados geográficos atendidos, e concorrência coordenada em indústrias relacionadas.

⁹ Inter-relações entre cadeias de valores, atendendo diferentes segmentos, áreas geográficas e indústrias afins são analiticamente iguais. Ver Capítulos 7 e 9.

¹⁰ Ver Porter (1985).

¹¹ Porter, op. cit. Ver também Porter, Fuller e Rawlinson (1984).

¹² Para a obra original ver Lawrence e Lorsch (1967).

3

Vantagem de Custo

A vantagem de custo é um dos dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir. O custo é também de importância vital para estratégias de diferenciação porque um diferenciador deve manter o custo próximo da concorrência. A menos que o preço-prêmio resultante exceda o custo da diferenciação, um diferenciador não irá conseguir alcançar um desempenho superior. O comportamento do custo também exerce uma forte influência sobre a estrutura industrial como um todo.

Os administradores reconhecem a importância do custo, e muitos planos estratégicos estabelecem a "liderança de custo" ou a "redução de custo" como meta. No entanto o comportamento do custo poucas vezes é bem entendido. Normalmente existe uma grande discordância entre os administradores com relação à posição dos custos relativos de uma empresa e às razões que a fundamentam. Estudos de custos costumam concentrar-se nos custos de fabricação, negligenciando o impacto de outras atividades como *marketing*, serviço e infra-estrutura sobre a posição dos custos relativos. Além disso, o custo de atividades industriais é analisado em seqüência, sem reconhecer os elos entre atividades que podem afetar o custo. Por fim, as empresas têm uma grande dificuldade para avaliar as posições dos custos dos concorrentes, uma etapa essencial na avaliação de suas próprias posições relativas. Elas, em geral, recorrem a comparações simplistas de custos de matéria-prima e salários da mão-de-obra.

A ausência de uma metodologia sistemática para a análise do custo na maioria das empresas é a base destes problemas. A maior parte dos estudos de custos aborda questões restritas e adota um ponto de vista a curto prazo. Instrumentos populares como a curva de experiência normalmente são usados de uma forma errada na análise do custo. A curva de experiência pode servir como um ponto de partida, mas ignora muitos dos condutores importantes do comportamento do custo e encobre relações importantes entre eles. Análises de custos também costumam contar intensamente com sistemas contábeis existentes. Embora os sistemas contábeis contenham de fato dados úteis para a análise do custo, em geral eles atrapalham a análise do custo estratégico. Sistemas de custos categorizam os custos em itens de linha — como mão-

de-obra direta, mão-de-obra indireta, e encargos — que podem encobrir as atividades subjacentes executadas por uma empresa. Isto resulta em agregação dos custos de atividades com economias muito diferentes, e na separação artificial da mão-de-obra, material e custos indiretos relacionados à mesma atividade.

Este capítulo descreve uma metodologia para a análise do comportamento dos custos, dos determinantes da posição dos custos relativos e do modo como as empresas podem obter uma vantagem de custo sustentável ou minimizar sua desvantagem de custo. A metodologia também pode revelar o custo da diferenciação e o modo como um concorrente diferenciado pode reduzir os custos nas áreas que não minem sua diferenciação. Os mesmos instrumentos também podem ser usados para analisar o comportamento dos custos do fornecedor e do comprador, importante para a posição do custo e para alcançar diferenciação.

A cadeia de valores fornece o instrumento básico para a análise dos custos. Começo mostrando como definir uma cadeia de valores com propósitos de análise dos custos e como associar estes e ativos a atividades de valor. Em seguida, descrevo como analisar o comportamento do custo, empregando o conceito de *condutores dos custos*. Condutores dos custos são os determinantes estruturais do custo de uma atividade, e diferem de acordo com o controle que uma empresa exerce sobre eles. Eles determinam o comportamento dos custos dentro de uma atividade, refletindo quaisquer elos ou inter-relações que o afetem. O desempenho dos custos de uma empresa em cada uma de suas principais atividades distintas acumula-se para estabelecer a posição dos custos relativos.

Tendo apresentado uma metodologia para a análise do comportamento dos custos, volto-me para o modo como uma empresa pode avaliar o custo relativo dos concorrentes e atingir uma vantagem de custo sustentável. Em seguida, descrevo algumas armadilhas importantes no desenvolvimento de uma compreensão da posição dos custos. O capítulo conclui com uma discussão das etapas na análise estratégica dos custos. As técnicas descritas neste capítulo não constituem um substituto para a análise detalhada do custo necessária à gerência de operações ou à fixação de preços, nem diminuem a necessidade de contabilidade financeira e de custo. Ao contrário, a metodologia objetiva ajudar uma empresa a compreender o comportamento do custo de uma maneira integral e ampla que oriente a busca de uma vantagem de custo sustentável e contribua para a formulação de estratégia competitiva.

A Cadeia de Valores e a Análise dos Custos

O comportamento dos custos de uma empresa e a posição dos custos relativos provêm das atividades de valor por ela executadas na concorrência em uma indústria. Uma análise dos custos significativa examina, portanto, os custos dentro destas atividades, e não os custos da empresa como um todo. Cada atividade de valor tem sua própria estrutura de custos e o comportamento de seu custo pode ser afetado por elos e inter-relações com outras atividades dentro e fora da empresa. A vantagem de custo resulta se a empresa

obtém um custo cumulativo da execução das atividades de valor mais baixo que o custo da concorrência.

Definição da Cadeia de Valores para a Análise dos Custos

O ponto de partida para a análise dos custos é definir a cadeia de valores de uma empresa e atribuir custos operacionais e ativos a atividades de valor. Cada atividade na cadeia de valores envolve custos operacionais e ativos na forma de capital de giro ou fixo. Os insumos adquiridos fazem parte do custo de cada atividade de valor, e podem contribuir para os custos operacionais (insumos operacionais adquiridos) e ativos (ativos adquiridos). A necessidade de designar ativos a atividades de valor reflete o fato de que o volume de ativos em uma atividade e a eficiência da utilização dos ativos são freqüentemente importantes para o custo de atividade.

Com propósito de análise dos custos, a desagregação da cadeia de valores genérica em atividades de valor individuais deve refletir três princípios que não são mutuamente exclusivos:

- o volume e o crescimento do custo representado pela atividade
- o comportamento do custo da atividade
- diferenças entre concorrentes na execução da atividade

As atividades devem ser separadas para a análise dos custos, caso representem uma percentagem significativa ou em rápido crescimento dos custos operacionais ou dos ativos. Embora a maioria das empresas possa facilmente identificar os grandes componentes de seu custo, elas negligenciam amiúde atividades de valor menores, porém crescentes, que às vezes podem modificar sua estrutura de custo. Atividades que representam uma percentagem pequena e estagnada dos custos ou dos ativos podem ser agrupadas em categorias mais amplas.

As atividades também devem ser separadas caso elas tenham diferentes condutores dos custos, que serão definidos mais detalhadamente abaixo. Atividades com condutores dos custos similares podem ser seguramente agrupadas. Por exemplo, publicidade e promoção em geral pertencem a atividades de valor independentes porque o custo da publicidade é sensível à escala, enquanto os custos promocionais são em grande parte variáveis. Qualquer atividade que uma unidade empresarial compartilha com outras também deve ser tratada como uma atividade de valor independente, visto que as condições em outras unidades empresariais irão afetar o comportamento do custo. A mesma lógica aplica-se a qualquer atividade com elos importantes com outras atividades. Na prática, nem sempre se conhece os condutores do comportamento do custo no início de uma análise; assim, a identificação de atividades de valor costuma exigir diversas interações. O detalhamento inicial da cadeia de valores em atividades irá inevitavelmente representar uma boa suposição de importantes diferenças no comportamento do custo. As atividades de valor podem, então, ser agregadas ou desagregadas à medida que uma análise mais profunda expõe diferenças ou semelhanças no comportamento do custo. Geralmente uma cadeia de valores agrupada é, em primeiro lugar, ana-

lisada e em seguida atividades de valor particulares que demonstrem ser importantes são investigadas em maior detalhe.

Um teste final para separar atividades de valor é o comportamento dos concorrentes. Atividades significativas devem ser tratadas separadamente, quando um concorrente as executa de uma maneira diferente.¹ Por exemplo, a People Express e outras linhas aéreas sem requintes oferecem serviço de bordo muito diferente do oferecido por companhias estabelecidas como a American, a Eastern, a TWA e a United. Diferenças entre concorrentes levantam a possibilidade de uma atividade ser a fonte de uma vantagem ou de uma desvantagem de custo relativo.

Atribuição de Custos e Ativos

Após a identificação de sua cadeia de valores, uma empresa deve atribuir ativos e custos operacionais a atividades de valor. Os custos operacionais devem ser atribuídos às atividades em que são incorridos. Os ativos devem ser atribuídos às atividades que empregam, controlam ou exercem a maior influência sobre seu uso. A atribuição de custos operacionais é direta, em princípio, embora possa consumir tempo. Registros contábeis devem freqüentemente ser recalculados para equipararem custos a atividade de valor, em vez de a classificações contábeis, particularmente em áreas como despesas indiretas e insumos adquiridos.

Visto que os ativos são caros e a sua seleção e o seu uso normalmente envolvem *tradeoffs* com custos operacionais, os ativos devem ser atribuídos a atividades de valor de um modo que permita uma análise do comportamento do custo. A atribuição de ativos a atividades é mais complexa do que a atribuição de custos operacionais. Contas de ativos devem, em geral, ser reagrupadas para corresponder a atividade, e os ativos devem ser avaliados de uma forma consistente. Existem dois métodos gerais para a atribuição de ativos. Eles devem ser atribuídos pelo seu valor contábil ou de substituição, e comparados desta forma aos custos operacionais, ou o valor contábil ou de substituição pode ser traduzido em custos operacionais por meio de débitos de capital. Qualquer método de avaliação apresenta dificuldades. O valor contábil pode ser sem sentido porque é sensível ao momento da compra inicial e às políticas contábeis. O cálculo do valor de substituição é também, com freqüência, uma tarefa difícil. De modo semelhante, programas de depreciação em geral são arbitrários, do mesmo modo que débitos de capital para ativos correntes e fixos. O método particular escolhido para avaliar ativos deve refletir as características da indústria, que, por sua vez, irão determinar as tendenciosidades mais significativas inerentes aos dados e as considerações práticas na sua coleta. O analista deve reconhecer as tendenciosidades inerentes a qualquer método escolhido.² Talvez seja esclarecedor para a análise dos custos atribuir ativos de diversas maneiras.

Os custos e os ativos de atividades de valor compartilhadas devem ser alocados inicialmente à cadeia de valores da unidade empresarial que utiliza qualquer metodologia empregada atualmente pela empresa, em geral com base em alguma fórmula de alocação. O comportamento do custo de uma atividade de valor compartilhada reflete a atividade como um todo, e não

apenas a parte que é atribuível a uma unidade empresarial. O custo de uma atividade compartilhada sensível à escala irá depender do volume de todas as unidades empresariais envolvidas, por exemplo. Além disso, as fórmulas de alocação abrangendo atividades compartilhadas podem não refletir sua economia, mas podem ter sido estabelecidas com base na conveniência ou em considerações políticas. Com o prosseguimento da análise, os custos de atividades compartilhadas podem ser refinados com o uso de métodos de alocação mais significativos baseados no comportamento dos custos das atividades.

O período de tempo escolhido para atribuir custos e ativos a atividades de valor deve representar o desempenho de uma empresa. Ele deve reconhecer flutuações sazonais ou cíclicas e períodos de interrupções que afetariam o custo. A comparação de custos em diferentes pontos no tempo pode esclarecer o efeito de mudanças de estratégias, bem como pode ajudar a diagnosticar o próprio comportamento do custo. A observação do custo de uma atividade durante períodos sucessivos pode apontar, por exemplo, efeitos de aprendizagem, enquanto a comparação de custos durante períodos de níveis de atividade extremamente diferentes pode dar algumas indicações sobre a sensibilidade à escala e o papel da utilização da capacidade.

É importante lembrar que a atribuição de custos e ativos não exige a precisão necessária com propósitos de relatórios financeiros. Estimativas são, de um modo geral, mais que suficientes para apontar questões de custos estratégicos, podendo ser empregadas na atribuição de custos e atividades de valor onde a geração de valores de custos precisos exigiria uma grande despesa. Com o prosseguimento da análise à medida que atividades de valor particulares provem ser importantes para a vantagem de custo, podem ser realizados maiores esforços quanto à precisão. Por fim, uma empresa pode descobrir que os concorrentes atribuem seus custos operacionais e ativos de formas diferentes. O modo como os concorrentes medem seus custos é importante porque irá influenciar o seu comportamento. Parte da tarefa de análise do custo da concorrência é tentar diagnosticar práticas de custos dos concorrentes.

Análise de Custos

A alocação de custos e ativos irá produzir uma cadeia de valores que ilustra graficamente a distribuição dos custos de uma empresa. Talvez seja interessante separar o custo de cada atividade de valor em três categorias: insumos operacionais adquiridos, custos de recursos humanos e ativos por categoria principal. As proporções da cadeia de valores podem refletir a distribuição de custos e ativos entre atividades, como mostra a Figura 3-1.

Mesmo a alocação inicial de ativos e custos operacionais à cadeia de valores pode sugerir áreas para aperfeiçoamento dos custos. Insumos operacionais adquiridos normalmente irão representar uma proporção maior dos custos do que comumente se percebe, porque todos os insumos adquiridos na cadeia de valores raramente são acumulados. Outros discernimentos podem resultar do agrupamento de atividades de valor em atividades diretas, indiretas e de garantia da qualidade, conforme definido no Capítulo 2, e da acumulação de custos em cada categoria. Via de regra, os administradores não reconhecem custos indiretos fluorescentes, tendo uma tendência para enfocar

quase que exclusivamente custos diretos. Em muitas empresas, os custos indiretos não só representam uma grande proporção do custo total, mas também cresceram com mais rapidez do que outros elementos do custo. A introdução de sistemas de informações sofisticados e de processos automatizados está reduzindo os custos diretos, mas impulsionando os custos indiretos, exigindo coisas tais como manutenção sofisticada e programadores de computador para a preparação de fitas das máquinas. Na fabricação de válvulas, por exemplo, os custos indiretos representam mais de 10 por cento do custo total. As empresas também podem descobrir que a soma de todas as atividades de garantia da qualidade na cadeia de valores é impressionantemente grande. Em muitas indústrias, isto resultou na conclusão de que outros métodos para a garantia da qualidade, além da inspeção, do ajuste e dos testes, podem produzir grandes economias de custos.

Comportamento do Custo

A posição dos custos de uma empresa resulta do comportamento do custo de suas atividades de valor. O comportamento do custo depende de uma série de fatores estruturais que influenciam o custo e que eu denomino *condutores dos custos*. Diversos condutores dos custos podem combinar-se para determinar o custo de uma determinada atividade. O condutor ou os condutores importantes dos custos podem diferir entre empresas na mesma indústria, se empregarem cadeias de valores diferentes. A posição dos custos relativos de uma empresa em uma atividade de valor depende de sua situação frente a importantes condutores dos custos.

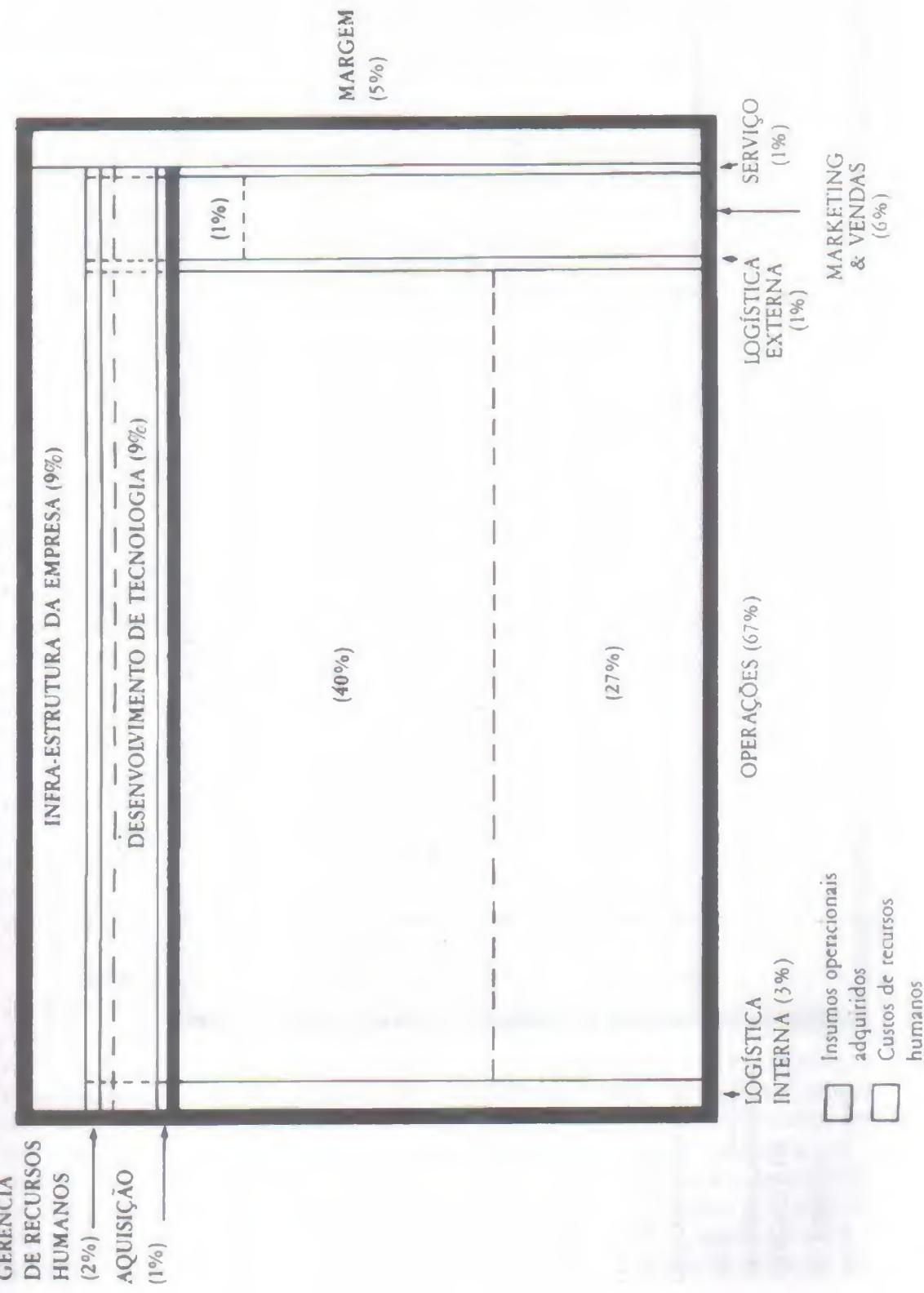
Condutores dos Custos

Dez condutores principais dos custos determinam o comportamento do custo de atividades de valor: economias de escala, aprendizagem, o padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais. Os condutores dos custos são as causas estruturais do custo de uma atividade, podendo estar mais ou menos sob o controle de uma empresa. Eles normalmente interagem para determinar o comportamento do custo de uma atividade particular, e o impacto relativo dos condutores dos custos divergirá muito entre atividades de valor. Assim, nenhum condutor do custo, como escala ou curva de aprendizagem, jamais é o único determinante da posição do custo de uma empresa. O diagnóstico dos condutores dos custos de cada atividade de valor permite que uma empresa obtenha um entendimento sofisticado das fontes da posição dos custos relativos e do modo como ela poderia ser modificada.

ECONOMIAS OU DESECONOMIAS DE ESCALA

Os custos de uma atividade de valor estão normalmente sujeitos a economias ou deseconomias de escala. As economias de escala surgem da habili-

CUSTOS OPERACIONAIS



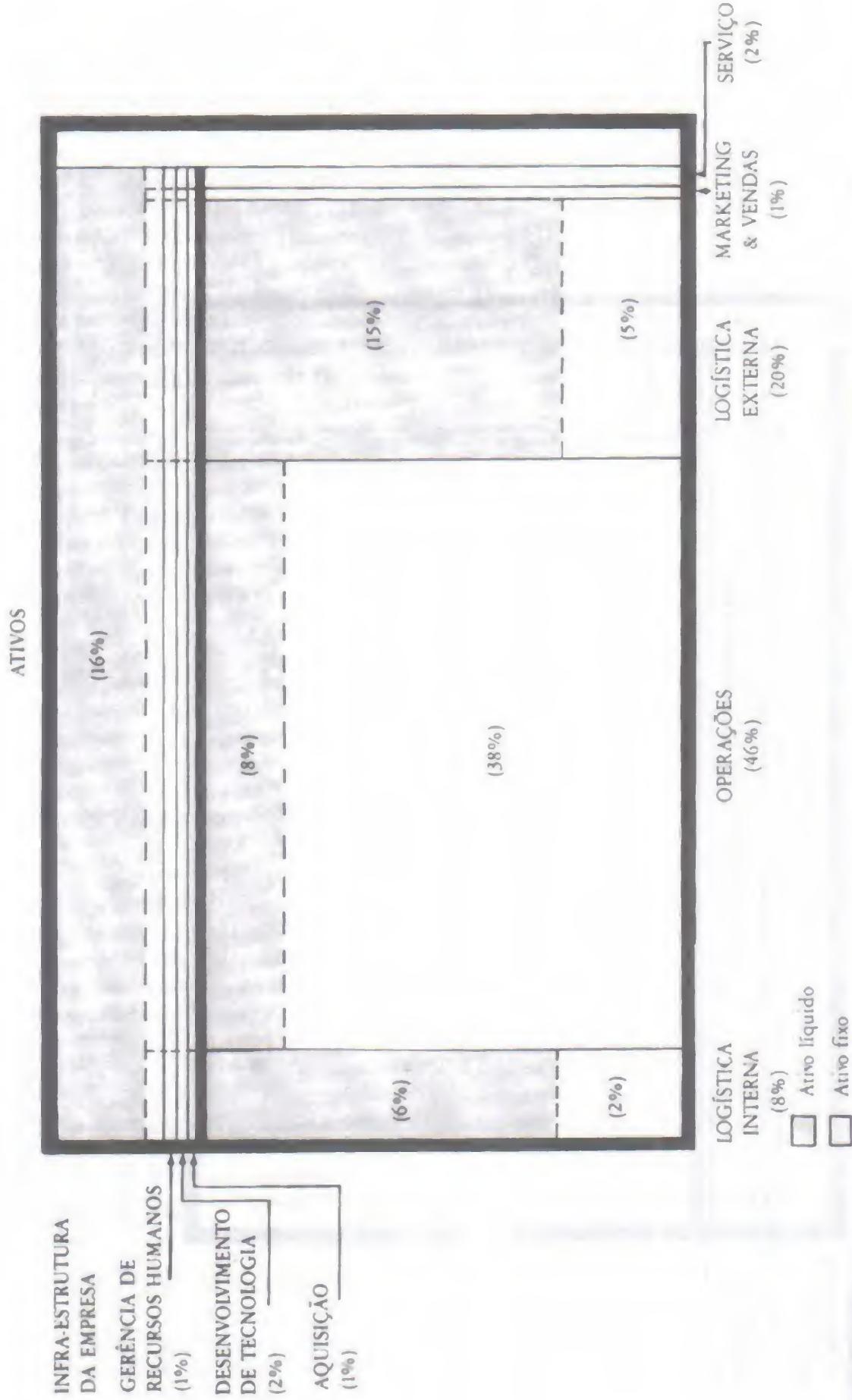


Figura 4.1. Distribuição de Ativos e Cursos Operacionais em Válvulas de Controle de Fluxo.

dade para executar atividades de forma diferentes e mais eficientes em um volume maior, ou da habilidade para amortizar o custo de intangíveis como publicidade e P&D sobre um maior volume de vendas. Economias de escala podem resultar de eficiências na operação real de uma atividade em uma escala mais alta, bem como de aumentos que não chegam a ser proporcionais na infra-estrutura ou nas despesas indiretas necessárias para sustentarem uma atividade, à medida que ela cresce. Em uma mina de bauxita, por exemplo, os custos reais da mineração são menos reduzidos com a escala do que os custos da infra-estrutura.

Economias de escala devem ser nitidamente distinguidas de utilização da capacidade. O aumento da utilização da capacidade espalha os custos fixos das instalações existentes e do pessoal por um volume maior, embora economias de escala impliquem que uma atividade operando a plena capacidade é mais eficiente em uma escala maior. Confundir utilização da capacidade com economias de escala pode levar uma empresa à falsa conclusão de que seus custos continuarão caindo, se ela expandir a capacidade uma vez plena a sua capacidade existente.

Um aumento na complexidade e nos custos da coordenação pode resultar em deseconomias de escala numa atividade de valor à medida que a escala aumenta. Quando o número de linhas em uma fábrica de latas excede, por exemplo, cerca de 15, a complexidade da fábrica torna-se difícil. O aumento da escala também reduz às vezes a motivação dos empregados, podendo elevar os custos dos insumos adquiridos ou os salários. Por exemplo, uma grande fábrica pode ter uma probabilidade maior de sindicalização ou levar a maiores expectativas e a uma maior estridência dos negociadores sindicais. Deseconomias de escala na aquisição também podem ocorrer caso grandes exigências se defrontem com uma oferta inelástica, forçando para cima os preços dos insumos. Elas parecem estar presentes em muitas indústrias sensíveis à moda e aos serviços profissionais, que contam intensamente com tempos de resposta rápidos e com indivíduos criativos que não funcionam bem em grandes organizações.

A sensibilidade à escala das atividades varia muito. Atividades de valor como desenvolvimento do produto, publicidade a nível nacional e infra-estrutura da empresa são normalmente mais sensíveis à escala do que atividades como aquisição e operações da força de vendas, porque seus custos são fixos independente de qual seja a escala da empresa. No entanto, economias (e deseconomias) de escala podem ser encontradas até certo ponto em quase toda atividade de valor de uma empresa.

Economias de escala refletem não só a tecnologia em uma atividade de valor, mas também a maneira como uma empresa escolhe operá-la. As economias de escala em uma fábrica podem ser intensamente afetadas pelo número de variedades de artigos produzidos e pelo comprimento escolhido para as corridas. De modo semelhante, o desdobramento de uma força de vendas pode influenciar economias de escala na operação da força de vendas. Em uma força de vendas organizada geograficamente, os custos tendem a cair à medida que cresce o volume de vendas regionais, porque um vendedor pode escrever pedidos maiores em cada visita de vendas e/ou porque o tempo de viagem entre clientes é reduzido pela maior densidade. Se, contudo, a força de vendas é organizada por linha de produtos, um aumento no volume em

uma região pode criar deseconomias, exigindo que os vendedores viajem mais para aquela região do que para outras regiões mais próximas à base central.

Nem todas economias de escala são equivalentes. A medida da escala relevante difere entre indústrias e atividades de valor. Empresas que negligenciam este fato normalmente destroem as posições dos custos relativos. Para algumas atividades de valor, a escala global ou mundial é o produtor relevante dos custos. Para outras, a escala nacional, a escala regional, a escala local, a escala da fábrica, a escala do projeto, a escala por linha de produção, a escala por comprador, a escala por pedido, ou alguma outra medida da escala pode mostrar o comportamento do custo.¹

Na P&D de produtos, por exemplo, a escala nacional ou global normalmente é a medida relevante da escala. O desenvolvimento de um novo modelo exige um investimento fixo amortizado sobre todas as unidades vendidas. O custo de desenvolvimento de um modelo-padrão vendido a nível mundial é sensível à escala global, enquanto o custo de desenvolvimento de um produto que deve ser adaptado a países individuais pode ser mais sensível à escala nacional. Economias de escala nos transportes normalmente dependem da escala regional ou local ou da escala por comprador, dependendo do meio de transporte empregado. A escala regional ou local é um substituto para a densidade de compradores e, portanto, para as distâncias entre entregas para localizações diferentes do comprador. Fornecedores de transporte também oferecem freqüentemente descontos sobre expedições por trem, carro ou container para uma determinada área que contribui para a sensibilidade à escala regional ou local. Por fim, em geral, o custo da entrega para um determinado comprador permanece em grande parte fixo, independente do volume do pedido do comprador, fazendo com que saia mais barato atender grandes compradores. A compreensão do modo como as economias de escala afetam o custo exige, portanto, uma identificação dos mecanismos específicos que as sustentam e das medidas de escala que melhor captam estes mecanismos.

A medida de escala apropriada é uma função do modo como uma empresa administra uma atividade. Por exemplo, modificar produtos por país em vez de vender um produto-padrão a nível mundial, uma opção de política, modifica a medida de escala apropriada. De modo semelhante, o custo de autorização de uma firma de processamento de cartões de crédito que autoriza contas comerciais eletronicamente, e não manualmente, torna-se muito mais sensível ao volume geral de transações. Assim, uma empresa pode influenciar não só a extensão das economias de escala, mas também o tipo de escala que mais determina o seu custo em uma atividade. Isto sugere que uma empresa deveria administrar suas atividades para maximizar sua sensibilidade ao tipo de escala em que a empresa tem a maior vantagem sobre a concorrência. Uma empresa regional deveria, por exemplo, acentuar o valor de sua escala regional, enquanto um concorrente nacional sem liderança em nenhuma região deveria administrar suas atividades para maximizar o valor de sua escala nacional.

APRENDIZAGEM E VAZAMENTOS

O custo de uma atividade de valor pode cair com o passar do tempo devido à aprendizagem que aumenta sua eficiência. Os mecanismos através dos quais a aprendizagem pode reduzir o custo no decorrer do tempo são inúmeros, e incluem fatores como mudanças no *layout*, uma melhor programação, aprimoramento da eficiência da mão-de-obra, modificações no projeto do produto que facilitam a fabricação, melhor rendimento, procedimentos que aumentam a utilização do ativo, e uma melhor adaptação das matérias-primas ao processo. A aprendizagem também pode reduzir o custo de construção de fábricas, de pontos de venda a varejo ou de outras instalações. Assim, as possibilidades de aprendizagem em uma atividade são muito mais amplas do que a aprendizagem pelo pessoal para executar suas funções de uma forma mais eficiente.⁴ O índice de aprendizagem varia muito entre atividades de valor porque cada uma oferece possibilidades divergentes para melhorá-la.⁵ A aprendizagem é normalmente o acúmulo de um grande número de pequenos aperfeiçoamentos, e não grandes rupturas. O índice de aprendizagem pode aumentar durante períodos de folga quando a atenção é concentrada na redução dos custos, e não no atendimento da demanda. Além disso, a aprendizagem costuma variar com a quantidade de atenção a ela dedicada pela administração.

A aprendizagem pode vazar de uma empresa em uma indústria para outra, através de mecanismos como fornecedores, consultores, ex-empregados e engenharia "reversa" de produtos. Quando o vazamento da aprendizagem entre empresas é alto em uma atividade de valor, o seu índice pode ser proveniente mais da aprendizagem da indústria como um todo do que da aprendizagem de uma empresa. Visto que uma vantagem de custo sustentável resulta apenas de aprendizagem patenteada, o índice de vazamento também determina se a aprendizagem serve para criar uma vantagem de custo para uma empresa ou simplesmente reduz o custo para a indústria.⁶ A análise do índice de vazamento desempenha um papel crucial no diagnóstico das diferenças de custos relativos entre concorrentes, devido a índices diferenciais de aprendizagem.

Do mesmo modo que com economias de escala, a medida apropriada do índice de aprendizagem difere para diferentes atividades de valor. A medida apropriada da aprendizagem reflete os seus mecanismos específicos que contribuem para a queda nos custos no decorrer do tempo em uma atividade de valor. Esta medida, irá variar porque os mecanismos de aprendizagem são diversos e devido à influência dos vazamentos. Em uma atividade de valor em que a aprendizagem afeta o comportamento do custo através, por exemplo, de um aprimoramento da eficiência do operário, o índice de aprendizagem pode estar ligado ao volume cumulativo nesta atividade. Neste caso, o índice de aprendizagem está correlacionado à escala, porque uma escala alta faz com que a aprendizagem acumule-se rapidamente. Quando, porém, a aprendizagem ocorre através da introdução de máquinas mais eficientes, seu índice pode refletir o índice de mudança tecnológica nas máquinas, tendo pouco a ver com o volume da empresa. O índice de aprendizagem também pode ser uma função do tempo civil ou do nível de investimento feito em modificações para uma atividade. É preciso compreender os mecanismos es-

pecíficos para a aprendizagem em cada atividade de valor e identificar a melhor medida de seu índice para que uma empresa possa melhorar sua posição de custo.⁷ O índice de aprendizagem está quase sempre sujeito a retornos decrescentes, e, portanto, ele pode declinar no decorrer do tempo para algumas atividades de valor com o amadurecimento de uma empresa.

Algumas medidas alternativas que podem servir como um substituto para o índice de aprendizagem em uma atividade, e atividades de valor típicas onde elas se aplicam são apresentadas na Tabela 3-1.

TABELA 3-1. Medidas de Aprendizagem Típicas

Volume cumulativo na atividade (característica para determinar velocidade da máquina ou índices de rejeição em operações de fabricação)
Tempo em operação (característica para <i>layout</i> do fluxo de trabalho na montagem)
Investimento cumulativo (característica para eficiência da fábrica)
Volume cumulativo da indústria (característica para melhorar projeto do produto visando a reduzir o custo, quando vazamentos são altos)
Mudança técnica exógena (característica para aperfeiçoamento no processo básico)

PADRÃO DE UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE

Quando uma atividade de valor tem um custo fixo substancial a ela associado, o custo de uma atividade será afetado pela utilização da capacidade. Os custos fixos criam uma penalidade pela subutilização, e a razão custo fixo-custo variável indica a sensibilidade de uma atividade de valor à utilização. Form diferentes para a configuração de uma atividade de valor irão afetar sua sensibilidade à utilização da capacidade. Por exemplo, o uso de intermediários no ramo dos alimentos na venda para supermercados geralmente reduz a sensibilidade à utilização da capacidade, quando comparado a uma força de vendas interna. Normalmente, os intermediários recebem uma comissão sobre as vendas, enquanto uma força de vendas interna recebe um salário fixo e despesas além das comissões.

A utilização da capacidade em um determinado ponto no tempo é uma função das flutuações sazonais, cíclicas ou outras na oferta ou na procura não relacionadas à posição competitiva. Assim, o padrão de utilização durante o ciclo inteiro é o condutor correto do custo, e não a utilização em um ponto no tempo. Mudanças no nível de utilização da capacidade envolverão custos de expansão ou contratação, de modo que uma empresa que modifique sua utilização tenha custos mais altos do que uma que mantém constante sua utilização, embora ambas tenham a mesma utilização média. O padrão de utilização reflete estas mudanças, sendo, pois, o condutor apropriado do custo e não o nível médio de utilização. O padrão de utilização da capacidade de uma atividade é determinado em parte por condições ambientais e pelo

comportamento da concorrência (sobretudo o comportamento dos investimentos dos concorrentes) e está em parte sob o controle de uma empresa através de suas escolhas de políticas em áreas como *marketing* e seleção de produto.

ELOS

O custo de uma atividade de valor é freqüentemente afetado pelo modo como *outras* atividades são executadas. Conforme descrito no Capítulo 2, existem dois tipos gerais de elos: elos dentro da cadeia de valores e elos verticais com as cadeias de valores de fornecedores e canais. Estes elos significam que o comportamento do custo de uma atividade de valor não pode ser compreendido com um exame apenas da atividade. Os elos criam uma oportunidade para a redução do custo total das atividades ligadas. Eles fornecem uma fonte potencialmente poderosa de vantagem de custo, porque são sutis e exigem uma coordenação ou uma otimização conjunta de atividades ao longo de linhas organizacionais. Em geral, os concorrentes não reconhecem sua presença ou são incapazes de aproveitá-los.

Elos dentro da Cadeia de Valores

São inúmeros os elos entre atividades de valor na cadeia de valores. Alguns dos elos mais comuns são aqueles entre atividades diretas e indiretas (por exemplo, operação de máquinas e manutenção), garantia de qualidade e outras atividades (por exemplo, inspeção e serviço após as vendas), atividades que devem ser coordenadas (por exemplo, logística interna e operações) e entre atividades que são formas alternativas para a obtenção dos resultados (por exemplo, publicidade e vendas diretas, ou preencher passagens aéreas a bordo, em vez de nos balcões ou nos portões). A identificação dos elos exige a seguinte pergunta: "Quais são todas as outras atividades em outras partes de uma empresa que têm ou que poderiam ter um impacto sobre o custo da execução desta atividade?"

Quando existe um elo entre as atividades na cadeia de valores, modificar o modo como uma delas é executada pode reduzir o custo total de ambas. Um aumento *deliberado* no custo de uma atividade pode não só reduzir o custo de uma outra, mas também reduzir o custo total. Conforme descrito no Capítulo 2, os elos resultam em oportunidades de redução dos custos através de dois mecanismos: coordenação e otimização. Uma melhor coordenação de atividades ligadas, como aquisição e montagem, pode reduzir a necessidade de estoque, por exemplo. O estoque é normalmente uma manifestação de um elo entre atividades, e sua redução é possível por meio de uma melhor administração do elo. A otimização conjunta de atividades ligadas envolve a resolução de *tradeoffs* entre elas. Na fabricação de copiadoras, por exemplo, a qualidade das peças adquiridas está ligada ao ajuste das copiadoras após a montagem. A Canon descobriu que poderia eliminar virtualmente a necessidade de ajuste em sua linha de copiadoras pessoais com a compra de peças com maior precisão.

Elos Verticais

Os elos verticais refletem interdependências entre as atividades de uma empresa e as cadeias de valores de fornecedores e canais. A empresa pode identificá-los, examinando o modo como o comportamento dos fornecedores ou dos canais afeta o custo de cada uma de suas atividades e vice-versa. Os elos verticais são, com freqüência, negligenciados, pois sua identificação exige um entendimento sofisticado das cadeias de valores do fornecedor e dos canais.

Elos com fornecedores costumam girar em torno das características do projeto do produto dos fornecedores, do serviço, de procedimentos de garantia da qualidade, da embalagem, de procedimentos de entrega e do processamento de pedidos. Os elos com fornecedores também ocorrem quando um fornecedor executa uma atividade que a empresa poderia em outro caso executar. Nestas e em outras áreas, a maneira como um fornecedor executa atividades dentro de sua cadeia de valores pode elevar ou reduzir o custo de uma empresa. Exemplos característicos de elos com fornecedores importantes para o custo incluem o elo entre a freqüência e a oportunidade das entregas do fornecedor e o estoque de matérias-primas de uma empresa, o elo entre a engenharia de aplicação do fornecedor e o custo de desenvolvimento de tecnologia de uma empresa, e o elo entre a embalagem de um fornecedor e o custo do manuseio de material de uma empresa. Conforme descrito no Capítulo 2, por exemplo, a entrega de chocolate em forma líquida, em vez de em barras de dez libras, pode reduzir os custos de processamento de uma confeitaria. Normalmente os elos com fornecedores fornecem oportunidades para uma redução de custos de ambos os lados — por exemplo, a entrega de chocolate líquido também pode reduzir o custo do fornecedor, uma vez que elimina o custo de modelagem das barras e de sua embalagem.

A administração de elos com fornecedores pode reduzir o custo total pela coordenação ou da otimização conjuntas, como em todos os elos. Os elos cuja exploração é mais fácil são aqueles em que tanto o custo do fornecedor como o custo de uma empresa caem. Às vezes, a exploração de um elo exige que o custo do fornecedor *suba* para possibilitar uma queda mais do que compensadora nos custos de uma empresa. A empresa deve estar preparada para elevar o preço por ela dado aos fornecedores nestes casos para tornar a exploração do elo vantajosa. O caso oposto também é possível, e a empresa deve estar preparada para elevar seu próprio custo interno, se o fornecedor oferecer um corte nos preços mais do que compensador.

Uma análise similar aplica-se a *elos com canais*. Os elos típicos espe-
lham aqueles com fornecedores. Por exemplo, a localização dos depósitos de um canal e a tecnologia de manuseio de materiais do canal podem influenciar o custo da embalagem e da logística externa. De modo semelhante, as atividades promocionais ou de vendas dos canais podem reduzir o custo de vendas de uma empresa. Do mesmo modo que com elos com fornecedores, os elos com os canais podem permitir que a empresa e seus canais reduzam o custo. No entanto a exploração de elos com canais pode exigir que o canal eleve o custo para que haja uma redução mais do que compensadora. Pode ser aconselhável, então, elevar as margens pagas aos canais em troca de mudanças no modo como eles operam que reduzam o custo de uma empresa.

Nos Estados Unidos, por exemplo, a Seiko pagava a seus joalheiros uma taxa generosa para que aceitassem relógios Seiko para conserto e para que os enviassem à Seiko. Isto minimizava a necessidade da companhia de ter postos de serviço, e reduzia o custo de processamento de consertos e de informação dos clientes sobre os procedimentos de conserto.

Visto que os elos verticais envolvem empresas independentes, pode ser difícil chegar a um acordo quanto a como explorá-los e a como dividir os ganhos resultantes. Elos que exigem que um fornecedor ou um canal elevem o custo para beneficiarem a empresa são de obtenção bastante difícil, a menos que a empresa tenha um considerável poder de negociação. A exploração dos elos também pode exigir a criação de custos de mudança como um subproduto, ligando um ou ambos os lados ao outro. Isto normalmente complica ainda mais a tarefa da concordância quanto às formas de exploração dos elos, porque chegar a um acordo envolve um alto nível de compromisso e confiança. A despesa com a exploração de elos pode ser grande, contudo, porque fica difícil para os concorrentes equipararem-se.

INTER-RELACÕES

Inter-relações com outras unidades empresariais dentro de uma empresa afetam o custo, como será discutido em detalhe no Capítulo 9. A forma mais importante de inter-relações é quando uma atividade de valor pode ser compartilhada com uma unidade-irmã. A American Hospital Supply descobriu que o compartilhamento de uma organização de distribuição e de processamento de pedidos com muitas unidades produtoras de suprimentos médicos resultou em um aperfeiçoamento significativo nos custos, enquanto uma distribuição e um *marketing* compartilhados estão beneficiando empresas de serviços financeiros como a Citicorp e a Sears. Uma outra forma de inter-relação, que denomino inter-relação intangível, envolve o compartilhamento de *know-how* entre atividades de valor similares, porém independentes. A Emerson Electric, por exemplo, utiliza a sua experiência com redução de custos obtida em uma divisão para ajudar a reduzir o custo em outras.

Compartilhar uma atividade de valor eleva a produtividade na atividade, e reduz os custos unitários se o custo na atividade é sensível a economias de escala ou à aprendizagem, ou se o ato de compartilhar melhora o padrão de utilização da capacidade porque diferentes unidades empresariais fazem exigências à atividade de valor em tempos diferentes. Compartilhar é, potencialmente, uma forma de alcançar escala, percorrer com mais rapidez a curva de aprendizagem, ou de levar a capacidade para fora dos limites de uma única indústria. É, pois, um substituto em potencial para a posição de uma indústria particular. Compartilhar uma atividade de valor sempre envolve custos que, contudo, devem ser ponderados contra quaisquer benefícios do compartilhamento. A outra forma de inter-relação, compartilhar *know-how* entre atividades isoladas, reduz o custo se as atividades forem similares e se *know-how* é significativo para melhorar a eficiência da atividade. Com efeito, compartilhar *know-how* é transferir os frutos da aprendizagem de uma atividade para outra.

INTEGRAÇÃO

O nível de integração vertical em uma atividade de valor pode influenciar seu custo. O custo de um sistema de processamento de pedidos pode ser mais baixo se a empresa possuir seu próprio computador e *software* ao invés de, por exemplo, contratar um escritório de serviços de computador, enquanto o custo de uma atividade de logística externa pode variar, dependendo de a empresa possuir ou não a sua própria frota de caminhões. Cada atividade de valor emprega, ou poderia雇用, insumos adquiridos, envolvendo, assim, opções de integração explícitas ou implícitas.

A integração pode reduzir o custo de inúmeras maneiras. Ela evita os custos de utilização do mercado, como custos de aquisição e de transporte. Ela pode permitir que a empresa evite fornecedores ou compradores com poder de negociação considerável. A integração também pode resultar em economias de operação conjunta, como quando o aço não precisa ser reaquecido, se passar diretamente da fabricação do aço para o processo de fabricação. No entanto a integração pode elevar o custo, criando inflexibilidade, trazendo para dentro da própria empresa atividades que os fornecedores podem executar de uma forma mais barata, eliminando incentivos para a eficiência porque a relação com a unidade fornecedora tornou-se exclusiva, ou elevando barreiras de saída.⁸ O fato de a integração elevar, reduzir, ou não ter nenhum efeito sobre o custo depende, pois, da atividade de valor particular e do insumo adquirido envolvido. Às vezes, é indicada a desintegração.

Uma empresa deve avaliar os benefícios em potencial da integração para cada insumo adquirido importante em uma atividade de valor. Por outro lado, ela deve examinar as funções hoje executadas internamente, para determinar se a desintegração reduziria o custo da atividade sem afetar a estratégia da empresa. As empresas ignoram amiúde a opção de desintegração em suas análises dos custos. A análise da integração e da desintegração não deve limitar-se aos insumos principais, mas também deve examinar serviços auxiliares e outras funções de apoio. Um produto poderia ser adquirido sem assistência técnica, por exemplo, embora os dois estejam, em geral, enfardados.⁹ Via de regra, as empresas podem reduzir o custo, integrando-se em alguns serviços auxiliares, embora continuando a comprar o produto básico.

OPORTUNIDADE

O custo de uma atividade de valor reflete normalmente oportunidade. Às vezes, uma empresa pode obter as vantagens do primeiro a mover-se por estar entre os primeiros a adotar uma ação particular. A primeira grande marca no mercado pode ter, por exemplo, custos mais baixos para estabelecer e manter uma marca registrada. A Gerber explorou esta vantagem no ramo dos alimentos infantis. A aprendizagem também está inextricavelmente ligada à oportunidade, porque a oportunidade dos movimentos determina quando começa a aprendizagem. Os primeiros a mover-se também enfrentam desvantagens. Aqueles que movem-se posteriormente podem gozar de benefícios como a compra do equipamento mais moderno (uma vantagem hoje no ramo dos computadores e da siderurgia) ou podem escapar dos altos custos para

desenvolverem o mercado ou o produto com que arcam aqueles que se movem primeiro. Uma empresa que se move posteriormente também pode ficar em condições de ajustar a cadeia de valores aos custos de fatores prevalecentes. Uma outra vantagem daquele que se move posteriormente pode ser uma força de trabalho menos antiga e, portanto, menos onerosa. Linhas aéreas recém-estabelecidas, como a People Express, possuem forças de trabalho muito mais recentes do que companhias estabelecidas como a PanAm. Além disso, forças de trabalho reunidas durante condições econômicas difíceis talvez demonstrem um menor interesse pela sindicalização. As vantagens do primeiro a mover-se e daqueles que se movem posteriormente são amplamente discutidas no Capítulo 5.

A função da oportunidade na posição do custo pode depender mais da oportunidade com respeito ao ciclo comercial ou às condições do mercado do que da oportunidade em termos absolutos. Por exemplo, a oportunidade da compra de um equipamento de perfuração *offshore* no ciclo da indústria influencia intensamente não só o custo dos juros como também o preço de compra do equipamento. A ODECO tem comprado equipamentos durante depressões, quando os preços estão baixos, como parte integrante de sua estratégia de liderança de custo. Dependendo da atividade de valor, então, a oportunidade pode elevar ou reduzir os custos em relação à concorrência. A oportunidade pode resultar em uma vantagem de custo sustentável ou em uma vantagem de custo a curto prazo. Uma empresa que possui ativos de baixo custo devido a uma oportunidade fortuita pode, por exemplo, descobrir que a eventual necessidade de substituir estes ativos eleva dramaticamente a posição dos custos relativos.

POLÍTICAS ARBITRÁRIAS INDEPENDENTES E OUTROS CONDUTORES

O custo de uma atividade de valor sempre é afetado pelas escolhas de políticas feitas por uma empresa, com razoável independência de outros condutores dos custos. Escolhas de políticas arbitrárias refletem a estratégia de uma empresa, e freqüentemente envolvem *tradeoffs* deliberados entre custo e diferenciação. Por exemplo, a posição dos custos de uma linha aérea é determinada por escolhas de políticas como a qualidade das refeições, que aeroportos são utilizados, o nível de amenidades nos terminais, a tolerância de bagagem oferecida, e se a companhia vende passagens a bordo ou possui escritórios de vendas de passagens no centro da cidade ou balcões nos terminais. Uma linha aérea "sem requintes" reduz o custo, não oferecendo refeições ou cobrando por elas, utilizando aeroportos secundários com terminais simples, sem nenhuma tolerância grátil de bagagem, e bilhetes a bordo.

Algumas das opções de políticas que costumam ter o maior impacto sobre o custo incluem:

- características, desempenho e configuração do produto
- *mix* e variedade de produtos oferecidos
- nível de serviço fornecido

- índice de gastos com atividades de *marketing* e de desenvolvimento de tecnologia
- tempo de entrega
- compradores atendidos (por exemplo, pequenos *versus* grandes)
- canais empregados (por exemplo, um menor número de revendedores mais eficientes *versus* um grande número de pequenos revendedores)
- tecnologia de processo escolhida, independente de escala, oportunidade, ou outros condutores do custo
- as especificações das matérias-primas ou de outros insumos adquiridos usados (por exemplo, a qualidade da matéria-prima afeta o rendimento do processamento em semicondutores)
- salários pagos e amenidades fornecidas aos empregados, em relação às normas prevalecentes
- outras políticas de recursos humanos incluindo contratação, treinamento, e motivação do empregado
- procedimentos para programação da produção, da manutenção, da força de vendas e de outras atividades.

Embora as escolhas de políticas sempre desempenhem um papel independente na determinação do *custo* de atividades de valor, elas também afetam ou são freqüentemente afetadas por outros condutores dos custos. Normalmente, a tecnologia do processo é ditada em parte pela escala e em parte pelas características desejadas do produto, por exemplo. Além disso, outros condutores dos *custos* inevitavelmente afetam o *custo* das políticas. Por exemplo, um sistema automatizado de seleção de assento e de bilhetes pode perfeitamente estar sujeito a economias de escala que tornam este sistema muito oneroso para adoção por uma pequena linha aérea.

Em geral, as políticas desempenham um papel de particular importância nas estratégias de diferenciação. A diferenciação depende quase sempre de escolhas de políticas que tornem a empresa singular na execução de uma ou mais atividades de valor, elevando deliberadamente o custo no processo (ver Capítulo 4). Um diferenciador deve compreender os custos associados à sua diferenciação e compará-los ao preço-prêmio resultante. Isto só pode ser feito, isolando-se os efeitos das políticas sobre o custo. Com freqüência, as empresas escolhem, para se diferenciarem, políticas aparentemente benignas que, uma vez claro seu papel no comportamento do custo, demonstram ser extremamente onerosas. Em outros casos, as empresas prevêem políticas que podem acentuar a diferenciação com pouco impacto sobre o custo — ou que são menos dispendiosas para que possam ser por elas implementadas do que por seus concorrentes. Um líder de mercado como a Owens-Corning Fiberglas, por exemplo, pode diferenciar-se potencialmente a um custo mais baixo do que outros concorrentes no ramo da fibra de vidro, através de um alto índice de gastos com propaganda. A consciência de marca resultante sai mais barata para a Owens-Corning do que para seus concorrentes devido a economias de escala em publicidade conduzidas pela parcela nacional.

As políticas desempenham um papel vital na determinação do custo, e a análise dos custos deve revelar seu impacto. No entanto muitas empresas não reconhecem até que ponto as escolhas de políticas explícitas e implícitas

feitas por elas determinam o custo. Uma empresa deve escrutinizar cada atividade de valor para identificar estas escolhas de políticas nela envolvidas. Às vezes, estas escolhas são quase invisíveis, porque são herdadas ou representam critério convencional incontestável. Um exame das políticas dos concorrentes em cada atividade possibilita amiúde a compreensão das escolhas de políticas explícitas e implícitas da empresa, e sugere formas como poderiam ser modificadas ou aperfeiçoadas para reduzir os custos. As escolhas de políticas podem com freqüência ser rapidamente modificadas, produzindo uma redução de custo imediata.

LOCALIZAÇÃO

A localização geográfica de uma atividade de valor pode afetar seu custo, do mesmo modo que sua localização quanto a outras atividades de valor. Embora a localização reflita muitas vezes uma escolha de política, ela também pode ter sua origem na história, na localização dos insumos e em outros fatores. Assim, a localização deve ser tratada como um condutor dos custos independentes.

A localização de uma atividade de valor afeta o custo de diversas formas. As localizações diferem nos custos prevalecentes da mão-de-obra, da administração, do pessoal científico, das matérias-primas, da energia e de outros fatores. Níveis salariais prevalecentes e impostos variam acentuadamente por país, região dentro de um país, e cidade, por exemplo. A Eaton Corporation capitalizou isto no ramo dos componentes automotivos, empregando fábricas na Espanha e na Itália, para alcançar uma posição de baixo custo na Europa. A localização também pode afetar o custo da infra-estrutura de uma empresa devido às diferenças na infra-estrutura local existente. O clima, as normas culturais e gostos também diferem por localização. Eles afetam não só as necessidades de produtos, mas também o modo como uma empresa pode executar atividades de valor. As amenidades exigidas em uma fábrica, por exemplo, são, em parte, uma função de normas locais. Por fim, custos logísticos quase sempre dependem da localização. A localização relativa a fornecedores é um fator importante no custo logístico interno, enquanto a localização relativa a compradores afeta o custo logístico externo. A localização de instalações em relação uma à outra afeta o custo de transbordo, estoque, transporte e coordenação. A localização também configura os meios de transporte e os sistemas de comunicação à disposição de uma empresa, o que pode afetar o custo.

A localização tem, portanto, alguma influência sobre o custo de quase toda atividade de valor. No entanto as empresas nem sempre compreendem o impacto da localização além das diferenças óbvias, como salários e impostos. Normalmente existem oportunidades de redução do custo por meio da relocalização de atividades de valor ou do estabelecimento de novos padrões de localização de instalações entre si. Mudar a localização em geral envolve *tradeoffs* — reduz alguns custos enquanto eleva outros. Freqüentemente existe um *tradeoff* entre a localização com o objetivo de minimizar custos de transporte ou outros custos e economias de escala. Uma transformação tecnológica que altere economias de escala pode alterar, contudo, *tradeoffs* históricos, do

mesmo modo que podem mudanças em salários relativos e em outros custos. Assim, as empresas talvez possam criar uma vantagem de custo através do reconhecimento de oportunidades de mudança na localização.

FATORES INSTITUCIONAIS

Fatores institucionais, incluindo regulamentação governamental, férias fiscais e outros incentivos financeiros, sindicalização, tarifas e tributos, além de normas de conteúdo locais, constituem o principal condutor do custo final. Fatores institucionais representam, talvez, o mais importante condutor individual dos custos na indústria de carreto nos Estados Unidos na década de oitenta, por exemplo. A aprovação regulatória do uso de *trailers* duplos pode ter um impacto de até 10 por cento sobre o custo. Ao mesmo tempo, transportadoras sindicalizadas têm custos salariais muito mais altos em relação a transportadoras não-sindicalizadas. Estes dois fatores superam todos os outros condutores dos custos importantes por uma margem considerável na determinação da posição dos custos relativos de empresas de carreto. Um outro exemplo do papel de fatores institucionais na qualidade de um condutor dos custos são os custos da energia, o maior determinante individual da posição de custo na fusão de alumínio. Os custos da energia dependem das taxas cobradas pelas companhias de eletricidade, questão altamente política nas áreas em que o governo é proprietário de companhias de eletricidade. O rápido aumento desmesurado nas taxas de energia em alguns países fez com que eles se tornassem localizações de fusão não-competitiva. Fatores institucionais favoráveis podem reduzir os custos da mesma forma que os desfavoráveis podem elevá-los. Embora eles normalmente fiquem fora do controle de uma empresa, pode haver meios de influenciá-los ou de minimizar o seu impacto.

DIAGNÓSTICO DE CONDUTORES DOS CUSTOS

Os mesmos condutores dos custos determinam a utilização de ativos bem como os custos operacionais em uma atividade. A rotatividade do estoque de produtos acabados, por exemplo, é freqüentemente determinada pela escala da atividade de processamento de pedidos e pelas políticas concernentes ao tempo de entrega. De um modo geral, pode-se fazer *tradeoffs* entre a utilização de ativos e os custos operacionais. Uma fábrica de grande escala pode ter custos operacionais baixos, mas uma menor rotatividade de ativos do que uma fábrica de pequena escala, por exemplo. Estes *tradeoffs* devem ser identificados de modo a otimizar a combinação de ativos e custo operacional a fim de reduzir o custo total. Alguns condutores ilustrativos da utilização de ativos são apresentados na Tabela 3-2.

O comportamento dos custos de uma atividade de valor pode ser uma função de mais de um condutor dos custos. Embora um condutor possa exercer a maior influência sobre o custo de uma atividade de valor, diversos condutores interagem amiúde para determinar o custo. Por exemplo, o custo das operações de portão de uma linha aérea reflete políticas concernentes ao volume de serviço produzido pela linha aérea, à escala local (que influencia a

eficiência com que o pessoal e as instalações são utilizados), e ao padrão de utilização da capacidade (que é um reflexo do horário de vôos). A Figura 3-2 ilustra os mais importantes condutores dos custos em uma empresa de fabricação de bens de consumo duráveis.

A empresa deve procurar quantificar a relação entre condutores dos custos e o custo de uma atividade de valor sempre que possível. Isto exige a estimativa, para cada atividade, da inclinação da curva de aprendizagem ou da escala, do impacto do custo de cada política importante, da vantagem de custo ou da penalidade da oportunidade etc., para cada condutor. Embora não seja necessário um alto grau de precisão, é preciso um certo nível de quantificação, de modo a determinar a importância relativa de cada condutor dos custos. A quantificação também facilitará bastante as estimativas da posição dos custos relativos concernentes à concorrência.

A tecnologia empregada em uma atividade de valor não é, por si só, um condutor dos custos, e sim um resultado da interação de condutores dos custos. Escala, oportunidade, localização e outros condutores configuram a tecnologia empregada em combinação com decisões sobre política tomadas por uma empresa. A relação entre a tecnologia e os condutores dos custos é importante para determinar a viabilidade de mudanças de tecnologia, um dos assuntos do Capítulo 5.

Interações entre Condutores. Condutores dos custos normalmente interagem para determinarem o custo de uma atividade. Estas interações tomam duas formas: os condutores *reforçam-se* ou *neutralizam-se* mutuamente. Eles reforçam-se amiúde ou estão relacionados entre si para afetarem o custo. A extensão das economias de escala em uma atividade é determinada, em parte, por escolhas de políticas quanto a de que modo a atividade será executada bem como pelo mix de produtos, por exemplo. Em geral, o efeito da localização sobre o custo está relacionado a condições institucionais como sindicalização ou regulamentação, embora para garantir boas localizações talvez seja necessária uma oportunidade antecipada em indústrias como o varejo. As escolhas de políticas também podem dificultar ainda mais ou facilitar a obtenção de elos, e o custo das políticas é quase sempre afetado por outros condutores, conforme observado anteriormente. As vantagens de uma oportunidade antecipada podem ser reforçadas por economias de escala ou pelos efeitos da aprendizagem, como será discutido no Capítulo 5. A integração também aumenta com freqüência as economias de escala.

Os condutores dos custos também podem neutralizar-se entre si, contrabalançando os efeitos de cada um. Isto significa que melhorar a posição relativa a um condutor pode piorar a posição de uma empresa em relação a um outro. Uma grande escala e altos níveis de integração vertical freqüentemente elevam a penalidade por subutilização da capacidade, por exemplo. De modo semelhante, uma escala maior pode aumentar a probabilidade de sindicalização, embora economias de escala possam ser contrabalançadas porque uma única localização eleva os custos de transporte.

A identificação de interações entre condutores dos custos é uma parte necessária da determinação do comportamento dos custos de uma atividade de valor. Quando os condutores estão reforçando, uma empresa deve coordenar sua estratégia de modo a obter o custo mais baixo. Por exemplo, escolhas de políticas deveriam ampliar a habilidade da empresa para obterem os be-

TABELA 3-2. Condutores Ilustrativos de Utilização de Ativos para Atividades de Valor Selecionadas

CONDUTOR	OPERAÇÕES			DISTRIBUIÇÃO FÍSICA			PROCESSAMENTO DE PEDIDOS	
	ESTOQUE DE MATERIAS PRIMAS	ESTOQUE EM PROCESSO	INSTALAÇÕES DE PRODUÇÃO	INSTALAÇÕES LOGÍSTICAS		ESTOQUE DE PRODUTOS ACABADOS	SISTEMA DE COMPUTADOR	CONTAS A RECEBER
				INSTALAÇÕES	LOGÍSTICAS		SISTEMA DE COMPUTADOR	CONTAS A RECEBER
<i>Escala</i>	Escala de compra* (que determina influência sobre entrega do fornecedor)	Escala da fábrica	Escala de instalações	Escala de instalações	Escala regional	Escala nacional	Escala de pedidos	
<i>Aprendizagem</i>				Experiência em construção de fábricas				
<i>Elos</i>	Embalagem e programação de entrega do fornecedor				Localização de depósitos dos canais	Níveis de estocagem dos canais	Políticas de pagamento dos canais	
<i>Pesquisa de utilização das oportunidades</i>						Flutuações na demanda		
<i>Integração</i>						Sazonalidade/ ciclabilidade das remessas		
<i>Oportunidade</i>						Integração vertical	Integração vertical	
<i>Políticas</i>						Data da construção	Oportunidade da escolha de tecnologia	
						Oportunidade de compras de ativos		
						Tecnologia da logística	Elegências de envelhecimento ou defumação	Tecnologia de sistemas
							Tempo de entrega para clientes	
								Prazos de pagamento
								Política de crédito
								Tecnologia de monitoramento de contas a receber

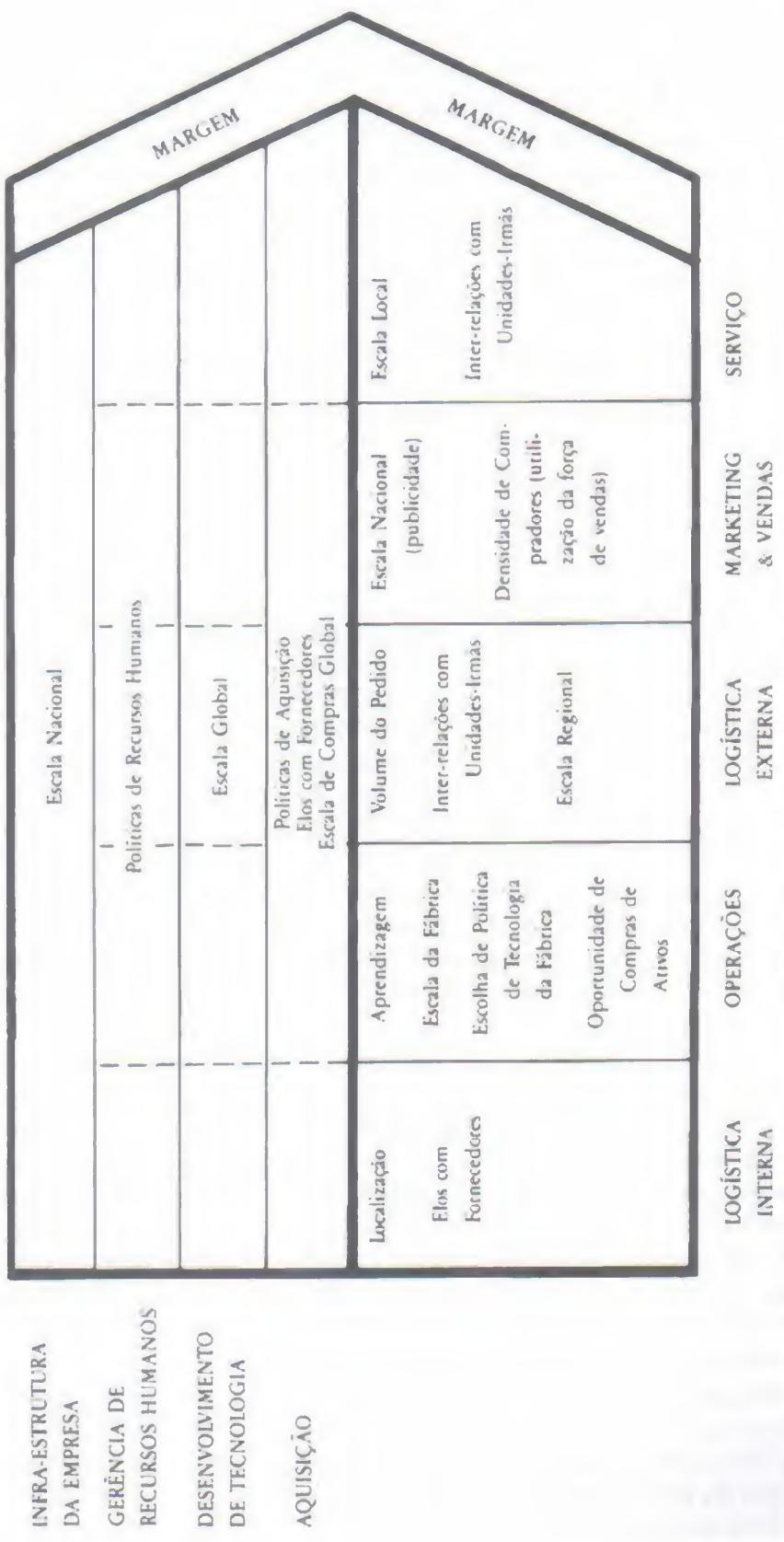


Figura 3-2. Condutores de Custos em uma Empresa de Fabricação de Bens de Consumo Duráveis.

nefícios de economias de escala ou para obterem elos. A oportunidade antecipada deve ser explorada por meio da busca agressiva de aprendizagem. A eliminação de inconsistências e o aproveitamento dos efeitos de reforço dos condutores dos custos podem melhorar significativamente a posição dos custos.

A presença de condutores dos custos neutralizantes implica a necessidade de otimização. A localização deve otimizar o *tradeoff* entre economias de escala, custos de transporte e custos salariais, por exemplo. A escolha da escala da fábrica deve pesar o custo da subutilização. As escolhas de políticas podem, por vezes, alterar estes *tradeoffs* — por exemplo, a escolha de um processo de fabricação flexível pode modificar o *tradeoff* entre variedade de produtos e escala. A resolução destes *tradeoffs* só é possível se o efeito de cada condutor sobre o custo de uma atividade puder ser quantificado.

Interações entre condutores dos custos são freqüentemente sutis. Em geral, elas não são reconhecidas, especialmente se estiverem sofrendo modificações. A habilidade para traduzir a percepção quanto à interação de condutores dos custos em escolhas de estratégias pode, assim, constituir uma fonte sustentável de vantagem de custo.

Identificação de Condutores dos Custos. A identificação de condutores dos custos e a quantificação do seu efeito sobre o custo podem não ser simples, e uma série de métodos pode ser empregada. Às vezes, os condutores dos custos de uma atividade de valor ficarão intuitivamente claros com o exame de sua economia básica. Por exemplo, os custos da força de vendas são quase sempre conduzidos pela parcela local, porque uma alta parcela local reduz o tempo de viagem. Uma estimativa razoavelmente precisa da configuração da relação entre custo da força de vendas e parcela pode ser computada através de uma estimativa de como uma parcela maior reduziria o tempo de viagem médio. De um modo geral, é útil para a compreensão e a quantificação do comportamento dos custos empregar medidas alternativas da eficiência de uma atividade além do custo total. Por exemplo, medidas como rendimento, índices de refugo, horas de trabalho, e outras podem ser empregadas para testarem as fontes das mudanças de custos em uma atividade de valor e a sua lógica.

Um outro método de identificação de condutores dos custos é uma empresa examinar sua própria experiência interna, sobretudo se as suas circunstâncias modificaram-se no decorrer do tempo ou se ela operar múltiplas unidades. Dados anteriores sobre custos podem permitir, por exemplo, que uma empresa plote sua curva de aprendizagem histórica em uma atividade de valor, se ela considerar a inflação e modificar suas políticas, o projeto do produto e o *mix* do produto. Níveis de custo em escalas diferentes de produção final no passado podem esclarecer economias de escala. Se uma empresa vende em diversas regiões geográficas ou fabrica em diversas fábricas, diferenças entre elas podem iluminar os condutores dos custos.

Os condutores dos custos também podem ser determinados com base em entrevistas com especialistas. Podem ser feitas a indivíduos com conhecimento extensivo sobre uma atividade de valor perguntas do tipo "e se" sobre os efeitos da modificação de vários parâmetros quanto ao custo. Por exemplo, entrevistas com gerentes de produção poderiam abordar o impacto da dupli-

cação da velocidade da linha sobre fatores como níveis de homens, consumo de energia e rendimento.

O último método para identificar condutores dos custos é comparar o custo de uma empresa em uma atividade de valor ao de seus concorrentes ou comparar os custos da concorrência entre si. Visto que os concorrentes quase sempre terão uma situação diferente em relação aos condutores dos custos, estas comparações podem expor que condutores são mais importantes. A análise do comportamento dos custos da concorrência será discutida abaixo.

O Custo de Insumos Adquiridos

A aquisição tem uma importância estratégica em quase toda indústria, mas raramente tem estatura suficiente nas empresas. Cada atividade de valor emprega algum tipo de insumo adquirido, desde matérias-primas usadas na fabricação de componentes até serviços profissionais, espaço de escritório e bens duráveis. Os insumos adquiridos dividem-se em insumos operacionais adquiridos e ativos adquiridos. O custo total destes insumos como percentagem do valor da empresa fornece um indicador importante do significado estratégico da aquisição. Em muitas indústrias, o custo total dos insumos adquiridos constitui uma percentagem muito grande do valor, embora receba atenção muito menor do que a redução dos custos da mão-de-obra.

O custo de insumos adquiridos é parte integrante do custo de uma atividade de valor, e os condutores dos custos acima descritos determinam o comportamento dos custos dos insumos. No entanto o isolamento de insumos adquiridos para uma análise independente irá produzir com freqüência discernimentos quanto ao comportamento dos custos. O custo de insumos adquiridos em uma atividade é uma função de três fatores: o seu custo unitário, o seu índice de utilização em uma atividade e os seus efeitos indiretos sobre outras atividades através de elos. Embora a utilização de insumos em uma atividade e os elos com outras atividades sejam analisados de uma melhor forma como parte do componente dos custos globais de uma atividade, o *custo unitário* de insumos adquiridos quase sempre tem condutores similares entre atividades. Práticas de aquisição a âmbito de toda a empresa também afetam o custo unitário de muitos insumos. Assim, uma empresa pode obter discernimento quanto a como reduzir o custo unitário através de uma análise do custo unitário de insumos adquiridos como um grupo.

Ao separar o custo unitário de insumos adquiridos para análise, uma empresa deve, contudo, reconhecer todos os três fatores acima mencionados. Aço de melhor qualidade pode melhorar o rendimento de uma operação de forja, além de simplificar a usinagem. Em alguns casos, então, uma empresa pode reduzir o custo total, gastando *mais* em insumos adquiridos. A minimização do custo unitário de insumos adquiridos não é necessariamente apropriada. No entanto, ainda é claramente aconselhável buscar o melhor custo unitário possível para insumos adquiridos depois de escolher o tipo apropriado e a qualidade destes insumos.

As análises das compras feitas pelas empresas normalmente enfocam os itens mais visíveis, em especial matérias-primas e componentes; contudo insumos adquiridos, que não as matérias-primas e os componentes, quando agre-

gados, em geral constituem uma percentagem ainda maior do custo. Sistemas de custo-padrão normalmente distribuem os custos destes insumos entre muitas categorias de custos, ao invés de acentuarem sua importância. Em geral, serviços adquiridos como manutenção ou serviços profissionais são negligenciados em análises de compras, enquanto compras feitas de unidades-irmãs raramente recebem o nível de exame aplicado às compras externas. Por fim, ativos adquiridos são comprados amiúde fora do sistema de aquisição normal e sem a perícia associada. Uma análise compreensiva do custo unitário de insumos adquiridos pode constituir importante instrumento para a obtenção de uma vantagem de custo.

INFORMAÇÃO DE COMPRAS

O ponto de partida na análise do custo unitário de insumos adquiridos é o desenvolvimento de informações de compras. Uma empresa deve começar identificando todos os insumos adquiridos significativos, e determinando suas despesas anuais ou trimestrais com eles. A relação deve incluir insumos adquiridos de unidades empresariais-irmãs. Para insumos operacionais adquiridos, o consumo por período representa um meio relativamente fácil para calcular o custo. Esta análise deve, contudo, levar em conta pagamentos antecipados, descontos e mudanças no estoque. Quanto aos ativos adquiridos, o preço de compra total pode ser usado como uma medida do custo, ajustada em decorrência de concessões do fornecedor, como serviço gratuito, peças sobressalentes gratuitas, ou financiamento de baixo custo.

Todos os insumos adquiridos significativos devem ser identificados e relacionados por ordem de importância em relação ao custo total. Eles devem, então, ser divididos em insumos operacionais adquiridos e ativos adquiridos e, dentro destas categorias, em itens adquiridos regularmente como matérias-primas e espaço de escritório e itens adquiridos com irregularidade como equipamento e consultoria. A categorização dos insumos adquiridos desta maneira pode dirigir a atenção para áreas onde oportunidades para redução dos custos estão, com freqüência, presentes. Insumos adquiridos em pequenos volumes em geral propiciam oportunidades proveitosas para redução dos custos. Os gerentes costumam concentrar a atenção nestas pequenas compras que representam uma percentagem significativa dos custos. Como um resultado, os fornecedores freqüentemente geram suas margens mais altas sobre compras que representam um item de pequeno custo para o comprador. Insumos adquiridos com irregularidade recebem amiúde atenção inadequada também, enquanto as compras regulares são controladas e a maioria das empresas dispõe de procedimentos para governá-las. Uma empresa também deve computar a mudança no custo ajustado à inflação de cada insumo no decorrer do tempo. Este cálculo realça ainda os insumos que devem ser escrutinizados. Um aumento no custo unitário real de um insumo pode indicar que a empresa prestou pouca atenção ao controle do custo ou que o poder de negociação do fornecedor aumentou.

Depois de classificar os insumos adquiridos por tamanho, regularidade da compra e alteração no custo real, uma empresa deve, então, identificar onde ela toma a decisão de comprar. A autoridade sobre muitas das compras

está fora do departamento de compras. No entanto é neste departamento que residem procedimentos, experiência em aquisição, sistemas para acompanhar os custos das compras e a ordem para manipular o custo. Embora a delegação de fato da autoridade de aquisição para outras partes de uma empresa seja freqüentemente uma necessidade prática, ela costuma encobrir o custo de muitos insumos adquiridos, podendo levar a uma aquisição menos eficiente, a não ser que a empresa aplique o mesmo cuidado aplicado no departamento de compras.

Uma etapa final no desenvolvimento de informações sobre insumos adquiridos é registrar os fornecedores para cada item e a proporção de compras concedida a cada um no decorrer de um ciclo de pedidos. O número e o *mix* de fornecedores desempenharão um papel importante na determinação do custo de insumos adquiridos. Uma empresa também deve sistematicamente acompanhar fornecedores em *potencial* dos quais hoje ela não compra. Isto irá garantir que fornecedores alternativos sejam regularmente considerados e que uma empresa pode obter perspectiva quanto ao desempenho de seus próprios fornecedores. Em geral, uma relação simples de fornecedores para cada insumo irá levar a algumas conclusões interessantes. Por exemplo, itens com uma única fonte podem representar uma fração significativa das compras totais. A menos que circunstâncias especiais estejam presentes, fontes únicas são uma indicação de que os fornecedores criaram custos de mudança e que os custos unitários dos insumos podem ser desnecessariamente altos.

CONDUTORES DOS CUSTOS DE INSUMOS ADQUIRIDOS

Os mesmos condutores dos custos acima identificados configuram o comportamento dos custos de insumos adquiridos, em combinação com a relação de negociação entre a empresa e fornecedores que brota da estrutura industrial.¹⁰ A relação de negociação estrutural reflete os determinantes industriais mais amplos da margem do fornecedor, enquanto os condutores dos custos abordam de que modo as circunstâncias específicas de uma empresa podem influenciá-la. Embora uma empresa possa esperar pagar aos fornecedores margens mais altas sobre alguns insumos por estas razões estruturais, o custo de todos os insumos podem ser reduzidos pelo controle dos condutores. Alguns condutores têm efeitos similares sobre o custo de muitos insumos adquiridos, e a Tabela 3-3 resume alguns dos mais importantes. Para cada insumo adquirido, a posição relativa aos condutores irá determinar o custo unitário de insumos adquiridos de uma dada qualidade.

Conforme discutido no Capítulo 2, uma empresa deve procurar coordenar ou otimizar em conjunto os elos com fornecedores para reduzir os custos globais, além de criar poder de negociação com seus fornecedores. Uma comunicação efetiva com os fornecedores é necessária para a obtenção dos elos. Em termos ideais, uma empresa pode explorar os elos existentes e obter sua parcela de benefício, exercendo seu poder de negociação. Políticas de aquisição têm um papel importante no aproveitamento dos elos com fornecedores e no apuramento do poder de negociação de uma empresa.

TABELA 3-3. Condutores do Custo Unitário de Insumos Adquiridos

CONDUTOR DOS CUSTOS	CONDUTOR DOS CUSTOS APLICADOS À AQUISIÇÃO	DESCRIÇÃO
Economias de Escala	Escala das Compras	O volume de compras junto a um determinado fornecedor afeta poder de negociação
Elos	Elos com fornecedores	Coordenação com fornecedores quanto a especificações, entrega e outras atividades pode reduzir custos totais
Inter-relações	Compras compartilhadas com outras unidades empresariais	Combinação de compras com unidades empresariais irmãs pode aprimorar poder de negociação com fornecedores
Integração	Fabricar <i>versus</i> compras	Integração pode elevar ou reduzir o custo de um insumo
Oportunidade	História de relações com fornecedores	Lealdade histórica a ou problemas com fornecedores pode afetar os custos dos insumos, o acesso aos insumos em períodos de escassez e serviços fornecidos por fornecedores
Políticas	Práticas de compras*	Práticas de compras podem melhorar significativamente poder de negociação com fornecedores e a disposição destes para executar serviços extras, por exemplo:
		<ul style="list-style-type: none"> • Seleção do número e do <i>mix</i> de fornecedores • Procedimentos de garantia • Investimento em informações sobre custos dos fornecedores e disponibilidade • Contatos anuais <i>versus</i> compras individuais • Utilização de subprodutos
Localização	Localização dos fornecedores	Localização dos fornecedores pode afetar o custo dos insumos através do custo de transporte e da facilidade de comunicação
Fatores Institucionais	Restrições sindicais e governamentais	Política governamental pode restringir acesso a insumos ou afetar seu custo através de tarifas, impostos e outros meios. Sindicatos pode afetar a habilidade para buscar fonte externa ou se fornecedores não sindicalizados podem ser utilizados

* Práticas de compras que podem reduzir os custos dos insumos serão tratadas em maior detalhe a seguir.

COMPORTAMENTO DOS CUSTOS DOS FORNECEDORES E O CUSTO DOS INSUMOS

O comportamento dos custos dos fornecedores terá uma importante influência sobre o custo dos insumos e sobre a habilidade de uma empresa para explorar elos com fornecedores. Fornecedores de um determinado insumo adquirido freqüentemente variam quanto à posição dos custos relativos, e a identificação da fonte de custo mais baixo pode resultar em custos de compras unitários mais baixos a longo prazo se a empresa tiver condições de exercer o seu poder de negociação. O comportamento dos custos dos fornecedores determinará se pedidos maiores irão reduzir o custo dos fornecedores. Este comportamento também determinará o impacto sobre o custo dos fornecedores de outras práticas adotadas por uma empresa ou que ela pede a seus fornecedores para adotarem. O comportamento dos custos dos fornecedores é analisado da mesma forma que o comportamento dos custos de uma empresa. A compreensão do comportamento dos custos de fornecedores fundamentais irá permitir, então, que uma empresa estabeleça políticas de compras mais adequadas além de reconhecer e explorar os elos.

Comportamento dos Custos de Segmentos

Até aqui, descrevi como analisar o comportamento dos custos de uma unidade empresarial como um todo. Na prática, contudo, uma unidade empresarial geralmente produz variedades de produtos diferentes e as vendas para compradores diferentes. Ela também pode empregar uma série de canais de distribuição diferentes. Por exemplo, um armador constrói navios *containers* e navios tanques de gás natural líquido, enquanto um banco faz empréstimos para indivíduos sofisticados de alta renda, bem como para clientes de renda média. Qualquer uma destas diferenças pode gerar segmentos onde o comportamento dos custos na cadeia de valores pode ser diferente. A menos que a empresa reconheça diferenças no comportamento dos custos entre segmentos, existe um grande perigo de preços incorretos ou de custo médio abrirem brechas para a concorrência. Assim, a análise dos custos a nível dos segmentos deve, em geral, suplementar a análise a nível da unidade empresarial.

O Capítulo 7 discute a identificação e a análise de segmentos em maior detalhe. Diferenças no comportamento dos custos entre produtos, compradores, canais ou áreas geográficas constituem uma das bases fundamentais para a existência de segmentos, e, portanto, a análise dos custos constitui um insumo essencial para a segmentação. Em geral, a cadeia de valores para segmentos equivale àquela da unidade empresarial total. No entanto cadeias de valores de segmentos podem diferir em alguns aspectos que afetam o custo. Por exemplo, os grandes volumes de uma linha de produtos podem ser produzidos em máquinas diferentes daquelas empregadas para pequenos volumes, e exigem manuseio, inspeção e procedimentos de expedição diferentes. Assim, eles podem exigir insumos adquiridos diferentes. A identificação de diferenças importantes nas atividades de valor para segmentos diferentes é um ponto de partida na análise dos custos dos segmentos.

Uma empresa deve analisar os custos das linhas de produtos, os tipos de compradores, ou outras partes de suas atividades que:

- tenham cadeias de valores bem diferentes;
- pareçam ter condutores dos custos diferentes;
- empregam procedimentos questionáveis para alocação de custos.

Na prática, uma empresa pode querer selecionar variedades de produtos ou compradores representativos para esclarecer diferenças entre segmentos, ao invés de analisar cada variedade de produto ou cada comprador detalhadamente.

O processo utilizado para analisar o comportamento dos custos para segmentos é o mesmo utilizado para unidades comerciais. A cadeia de valores para o segmento é identificada, e custos e ativos lhe são designados. Em seguida, os condutores dos custos de cada atividade são determinados e quantificados, quando possível. Embora o processo continue o mesmo, normalmente surgem algumas complicações na prática. A prevalência de atividades de valor-padrão entre segmentos (ver Capítulo 7) exige a alocação de custos entre segmentos. Sistemas de custos-padrão em geral empregam medidas arbitrárias como base para a alocação de custo a segmentos, como, por exemplo, o volume de vendas ou outras variáveis facilmente mensuráveis. Embora estas medidas tenham o benefício da simplicidade, elas em geral têm pouco a ver com a contribuição real do segmento para os custos totais. Por exemplo, a alocação dos custos de uma atividade de valor a compradores nacionais e internacionais por volume de vendas irá indicar de uma forma muito atenuada o custo real das vendas internacionais, pois estas, com freqüência, fazem exigências desproporcionais em termos de tempo e atenção. Os custos de atividades de apoio e os custos de atividades primárias indiretas parecem ser mais suscetíveis a uma alocação malfeita. Estas alocações erradas resultam em custos incorretos e em preços inadequados para segmentos de compradores ou produtos.

Os custos de atividades de valor compartilhadas entre segmentos devem ser alocados com base no impacto real de cada segmento sobre o esforço ou a capacidade da atividade de valor. Estas medidas conquistarão o custo de oportunidade de utilizar uma atividade de valor compartilhada em um segmento, e não em outro. No desenvolvimento de tecnologia, por exemplo, a alocação deve ser baseada provavelmente no tempo estimado gasto por engenheiros e cientistas em linhas de produtos particulares, ao invés de nos respectivos volumes de vendas dos produtos.

Nem sempre é viável ou necessário alocar os custos de atividades compartilhadas a segmentos em uma base contínua. A análise necessária por razões estratégicas não exige um alto grau de precisão, e estudos periódicos podem ser suficientes. Para alocar custos de P&D, por exemplo, engenheiros podem ser entrevistados para determinarem a percentagem de seu tempo gasta com vários produtos e compradores no decorrer de um período de tempo suficientemente longo para eliminar distorções. Algumas empresas também podem estar em posição para computarem a alocação de tempo por meio de amostragem de pedidos de mudanças técnicas ou de solicitações de modificações no produto que fluem da força de vendas para o grupo de engenharia.

Métodos similares de aproximação podem fornecer a base para alocar esforço a segmentos em quase qualquer atividade compartilhada.

Dinâmica dos Custos

Além de analisar o comportamento dos custos em um ponto no tempo, uma empresa deve considerar de que modo o custo absoluto e o custo relativo de atividades de valor irão alterar-se no decorrer do tempo, *independente* de sua estratégia. Eu dou a isto o nome de *dinâmica dos custos*. Uma análise desta dinâmica dos custos permite que uma empresa faça uma previsão de como os condutores dos custos de atividades de valor podem modificar-se e que atividades de valor irão aumentar ou diminuir em importância de custo absoluto ou relativo. Uma empresa com conhecimento da dinâmica dos custos pode ter condições de posicionar-se para obter uma vantagem de custo, antecipando estas mudanças e agindo com rapidez para responder a elas.

A dinâmica dos custos ocorre devido à interação de condutores dos custos no decorrer do tempo, à medida que uma empresa cresce ou as condições da indústria se modificam. As fontes mais comuns de dinâmicas dos custos incluem:

Crescimento Real da Indústria. O crescimento de uma indústria como um todo em geral tem uma série de efeitos sobre os custos. O crescimento pode fluir pelos insumos adquiridos, afetando a escala das indústrias fornecedoras e, assim, o custo dos insumos. Em algumas indústrias, o crescimento força o custo dos insumos adquiridos para cima, piorando o equilíbrio entre a oferta e a procura, enquanto em outras ele reduz o custo dos insumos, tornando os fornecedores mais eficientes. O crescimento da indústria também pode abrir oportunidades de economias de escala, tornando viável a introdução de novas tecnologias em atividades de valor.

Sensibilidade Diferencial à Escala. O crescimento (ou o declínio) real nas vendas das empresas pode modificar intensamente os custos absoluto e relativo de atividades de valor, caso estas tenham uma sensibilidade a escalas diferentes. Por exemplo, o custo do *software* vem-se tornando progressivamente alto em relação ao custo do *hardware* em muitas indústrias relacionadas à eletrônica, como computadores, *video games* e equipamento de telecomunicações, visto que o custo do *hardware* demonstrou ser mais sensível à escala e à aprendizagem do que o custo do *software*. O mesmo processo pode mudar a posição dos custos relativos de empresas com cadeias de valores com graus divergentes de sensibilidade à escala. Por exemplo, acredita-se que a tecnologia baseada em DNA da Eli Lilly para a fabricação de insulina é mais sensível à escala do que o processo das Novo Industries. Se isto for verdade, a posição dos custos relativos da Lilly melhorará com o crescimento do volume.

Índices de Aprendizagem Diferentes. O custo relativo de diferentes atividades de valor irá alterar-se, caso a aprendizagem ocorra nelas em índices diferentes. A aprendizagem reduz os custos relativos das atividades de valor em que ela se dá com mais rapidez. Por exemplo, uma aprendizagem rápida

reduziu intensamente os custos de montagem como uma percentagem das vendas para um grande número de firmas eletrônicas. Como resultado, diferenças entre regiões e países em termos de custo de mão-de-obra com operários de montagem diminuíram em importância na determinação da posição dos custos relativos.

Mudança Tecnológica Diferencial. As mudanças tecnológicas que ocorrem em índices diferentes podem afetar nitidamente o custo relativo de diferentes atividades de valor, bem como seus condutores dos custos. Por exemplo, a disponibilidade de computadores de baixo custo e o desenvolvimento da carga aérea modificaram fundamentalmente a economia de muitas indústrias de distribuição. Estas mudanças provocaram enormes reduções nos custos de processamento de pedidos como uma percentagem dos custos totais, e permitiram a reestruturação dos distribuidores na direção de depósitos mais centralizados e em menor número.

Inflação Relativa dos Custos. O índice de inflação nos elementos básicos do custo em atividades de valor freqüentemente difere, e isto pode modificar bastante o seu custo relativo. Índices de inflação diferenciais podem transformar rapidamente uma atividade de valor insignificante em uma atividade de importância estratégica crítica, ou pode converter um item de custo modesto dentro de uma atividade em um dominante. Por exemplo, em decorrência da rápida inflação nos preços do petróleo em relação aos salários e aos equipamentos, atualmente os custos dos combustíveis constituem quase 50 por cento dos custos operacionais de uma linha aérea. Como um resultado, a eficiência do combustível das aeronaves, a eficiência inerente do sistema de rotas e os procedimentos operacionais assumiram uma importância estratégica crítica.

Envelhecimento. Uma força de trabalho ou uma base de capital em envelhecimento podem modificar o custo relativo de atividades de valor. Equipamento de perfuração *offshore* mais antigo exige maior manutenção e um seguro maior, por exemplo, e uma força de trabalho mais antiga normalmente tem salários e custos de benefícios mais altos.

Ajuste ao Mercado. A operação das forças de mercado em geral funciona para neutralizar custos altos ou baixos de insumos adquiridos e para eliminar ou reduzir os diferenciais de custos com base em compras favoráveis feitas por empresas individuais. A People Express e outras companhias aéreas novas desfrutaram de custos de aeronaves extremamente baixos comprando aviões usados durante a recente superoferta. Imitadores de sua estratégia eventualmente irão eliminar o estoque de aviões usados, e a People Express irá competir com outras linhas aéreas em uma base de maior igualdade.

A dinâmica dos custos pode acarretar mudanças significativas na estrutura industrial e na posição dos custos relativos. Na siderurgia, por exemplo, a mudança tecnológica e as alterações nos custos dos materiais modificam o estágio em que é determinada a escala eficiente mínima de um complexo siderúrgico. A laminatura primária historicamente fixava a escala mínima, mas hoje o estágio do alto forno faz isto. A fundição contínua surgiu como um

processo de custo mais baixo do que a laminação primária para a produção de placas de aço semi-acabadas. Ela também é menos sensível à escala do que a laminação primária. Estas mudanças têm grandes implicações para as posições dos custos relativos dos concorrentes, dependendo das configurações do processo. Elas resultaram no sucesso de miniaciarias como a Nucor e a Lone Star, que empregam a tecnologia da fundição contínua e também dispõem de mão-de-obra de custo mais baixo do que concorrentes estabelecidos. A identificação imediata da dinâmica dos custos pode render uma vantagem de custo significativa, direcionando uma empresa para as atividades de valor com a maior influência para a *futura* posição dos custos relativos, mas que atualmente podem não estar recebendo atenção.

Vantagem de Custo

Uma empresa conta com uma vantagem de custo, se seu custo cumulativo da execução de todas as atividades de valor for mais baixo do que os custos dos concorrentes.¹¹ O valor estratégico da vantagem de custo está baseado em sua sustentabilidade. Esta estará presente, se for difícil imitar ou replicar as fontes da vantagem de custo de uma empresa. A vantagem de custo leva a um desempenho superior, caso a empresa ofereça um nível aceitável de valor ao comprador, de modo que sua vantagem de custo não seja anulada pela necessidade de cobrar um preço inferior ao da concorrência.

A posição dos custos relativos de uma empresa é uma função da:

- composição de sua cadeia de valores em relação à da concorrência;
- sua posição relativa em relação aos condutores dos custos de cada atividade.

Os concorrentes têm cadeias de valores que podem ser semelhantes ou diferentes da cadeia de valores da empresa. No ramo das linhas aéreas, por exemplo, a TWA e a United empregam cadeias de valores similares que diferem da empregada pela People Express. Se as cadeias de valores dos concorrentes forem diferentes daquela da empresa, a eficiência inerente das duas cadeias determinará a posição dos custos relativos. Via de regra, diferenças nas cadeias de valores envolvem apenas um subconjunto de atividades de valor e, assim, uma empresa pode isolar o efeito de diferentes cadeias sobre a posição dos custos relativos através de uma comparação do custo destas atividades divergentes.

A posição dos custos relativos de uma empresa em atividades de valor que são as mesmas da concorrência depende da posição da empresa com respeito aos condutores dos custos destas atividades em relação à concorrência. Se a escala regional conduz, por exemplo, o custo da força de vendas, o custo relativo da força de vendas irá refletir as parcelas regionais da concorrência e a inclinação da curva da escala. Uma empresa deve avaliar a posição dos custos relativos de atividades de valor comuns uma por uma e depois juntá-las ao custo relativo de diferentes atividades para determinar a posição do custo global.

Determinação do Custo Relativo dos Concorrentes

A cadeia de valores é o instrumento básico para determinar os custos da concorrência. A primeira etapa na determinação dos custos da concorrência é identificar as cadeias de valores dos concorrentes e o modo como as atividades são por eles executadas. O processo é o mesmo empregado por uma empresa para analisar a sua própria cadeia de valores. Na prática, em geral é extremamente difícil avaliar os custos dos concorrentes porque a empresa não dispõe de informações diretas. Quase sempre, é possível estimar diretamente o custo de algumas atividades de valor de um concorrente, a partir de dados públicos comumente disponíveis, bem como a partir de entrevistas com compradores, fornecedores e outros. Por exemplo, normalmente uma empresa pode tomar conhecimento do número de vendedores empregados por um concorrente bem como da sua compensação aproximada e das reservas da conta de despesas. Desta forma, os custos de algumas das atividades de valor do concorrente podem ser calculados para produzir um quadro acurado, porém parcial, dos custos deste concorrente.

Para atividades de valor, onde os custos de um concorrente não podem ser estimados diretamente, a empresa deve empregar comparações entre ela própria e o concorrente. Isto exige que a posição relativa do concorrente com respeito aos condutores dos custos das atividades de valor em questão seja determinada. Uma empresa utiliza então, seu conhecimento sobre o comportamento dos custos para estimar diferenças nos custos do concorrente. Por exemplo, se a parcela local conduz os custos logísticos, e os concorrentes têm uma parcela local mais alta, o concorrente provavelmente possui uma vantagem de custo nesta atividade de valor. Se a empresa pode estimar a curva de escala para custos logísticos, a diferença de parcelas fornece uma forma de estimar a extensão da desvantagem da empresa.

Dada a extensão do envolvimento de estimativas e de dedução na determinação dos custos de um concorrente, às vezes só é viável estimar a *direção*, e não a magnitude absoluta, da diferença dos custos relativos com um concorrente em uma atividade de valor. No entanto, isto ainda pode demonstrar ser de grande utilidade, uma vez que a empresa pode combinar a direção da diferença com conhecimento do tamanho proporcional de cada atividade de valor para desenvolver um quadro geral da posição dos custos relativos de um concorrente.

Normalmente, uma empresa pode melhorar a precisão das estimativas dos custos da concorrência por meio do exame de diversos concorrentes simultaneamente. Informações reveladas por um concorrente podem ser submetidas a uma verificação cruzada em relação às revelações de outros concorrentes, e utilizadas para testarem a consistência das curvas de escala ou de outros modelos de custos para uma atividade de valor particular. Na verdade, a análise do comportamento dos custos de uma empresa e a determinação dos custos relativos dos concorrentes é quase sempre um processo iterativo.

Obtenção de Vantagem de Custo

Existem duas maneiras importantes de uma empresa obter uma vantagem de custo:

- *Controlar condutores dos custos.* Uma empresa pode obter uma vantagem com respeito aos condutores dos custos de atividades de valor, representando uma proporção significativa dos custos totais.
- *Reconfigurar a cadeia de valores.* Uma empresa pode adotar uma forma diferente e mais eficiente de projetar, produzir, distribuir ou comercializar o produto.

As duas fontes de vantagem de custo não são mutuamente exclusivas. Mesmo uma empresa com uma cadeia de valores muito diferente daquelas de seus concorrentes terá algumas atividades comuns, e a posição dos custos relativos nela pode intensificar ou prejudicar a posição dos custos globais.

Líderes de custo de sucesso quase sempre obtêm sua vantagem de custo de *múltiplas* fontes dentro da cadeia de valores. Uma vantagem de custo sustentável provém não de uma atividade, mas de muitas, e a reconfiguração da cadeia desempenha amiúde um papel na criação de vantagem de custo. A liderança de custo exige um exame de cada atividade de uma empresa em busca de oportunidades para reduzir o custo, e a busca consistente de todas elas. Com freqüência, os líderes de custo dispõem de cultura emanada da gerência-sênior que reforça este comportamento. Ela inclui em geral práticas simbólicas, como instalações austeras e gratificações de executivos limitadas.

A redução dos custos pode ou não acabar com a diferenciação. Cada empresa deve buscar agressivamente a redução dos custos em atividades que não influenciam a diferenciação (ver Capítulo 4). Em atividades que contribuem para a diferenciação, uma escolha consciente ainda pode ser feita no sentido de sacrificar toda ou parte da diferenciação em favor de uma melhora na posição dos custos relativos.

CONTROLE DOS CONDUTORES DOS CUSTOS

Uma vez que a empresa identificou sua cadeia de valores e diagnosticou os condutores dos custos de atividades de valor significativas, a vantagem de custo provém do controle destes condutores de uma forma melhor do que os concorrentes. Uma empresa pode alcançar potencialmente uma posição superior em relação aos condutores dos custos de qualquer atividade na cadeia de valores. Atividades que representam uma proporção significativa ou crescente do custo irão oferecer o maior potencial para melhorar a posição dos custos relativos. Embora os condutores apropriados variem para cada atividade, eis algumas generalizações sobre como o controle de cada um dos dez condutores dos custos pode resultar em uma vantagem de custo em uma atividade:

CONTROLE DA ESCALA

Obter o Tipo Apropriado de Escala. O aumento da escala através de aquisições, extensões da linha de produtos, expansão do mercado ou da atividade de *marketing* pode reduzir o custo. No entanto o tipo de escala que conduz o custo difere de uma atividade para outra. Em geral, aumentar a

escala local ou regional em uma região existente reduz os custos de distribuição física ou da força de vendas, enquanto a ampliação da escala nacional através de uma entrada em uma nova região pode, na verdade, elevar estes custos. Procurando na cadeia de valores os tipos de escala que conduzem o custo, o valor da escala (e, portanto, a parcela de mercado) de tipos diferentes pode ser avaliado. A busca de escala deve ser ajustada seletivamente ao tipo de escala que conduz o custo de atividades importantes na indústria particular. Os aumentos de escala em atividades diferentes devem ser equilibrados de modo que a busca de escala em uma atividade não crie deseconomias em outra.

Estabelecer Políticas para Reforçar Economias de Escala em Atividades Sensíveis à Escala. Economias de escala são, em parte, uma função do modo como as atividades são manipuladas. A Eaton maximizou suas economias de escala no ramo das válvulas de motor, por exemplo, simplificando sua linha de produtos.

Explorar os Tipos de Economias de Escala Onde a Empresa é Favorecida. Uma empresa deve dirigir as atividades em formas que gerem os tipos de economias de escala que mais a favoreçam. Uma firma com uma parcela global alta deve manipular o desenvolvimento de produtos de modo a enfatizar a escala global, por exemplo, dando ênfase a produtos mundiais, ao invés de a produtos adaptados ao país.

Enfatizar Atividades de Valor Conduzidas por Tipos de Escala em Que a Empresa Tenha uma Vantagem. Visto que tipos diferentes de escala conduzem o custo de atividades de valor diferentes, uma empresa deve estabelecer sua estratégia de modo a enfatizar ao máximo possível as atividades em que dispõe de escala superior do tipo apropriado. Para um produtor regional competindo, por exemplo, com empresas nacionais, isto pode implicar que o serviço e a assistência da força de vendas devem ser enfatizados, ao invés da rápida introdução de novos produtos, cujo custo é conduzido por escala global ou nacional.

CONTROLE DA APRENDIZAGEM

Lidar com a Curva da Aprendizagem. A aprendizagem não ocorre automaticamente, mas resulta do esforço e da atenção da gerência e dos empregados. A atenção à aprendizagem não deve ficar restrita aos custos de mão-de-obra, mas também ao custo da construção de instalações, ao custo do re-fugo, e a outras atividades de valor de importância. Toda premissa e toda prática devem ser examinadas para uma possível revisão. A gerência deve exigir aprimoramentos na aprendizagem e estabelecer alvos para eles, ao invés de simplesmente esperar que ela ocorra. Ao fixar alvos, o índice de aprendizagem deve ser comparado entre instalações e regiões, bem como aos padrões da indústria. Uma empresa também deve estabelecer mecanismos que facilitem o compartilhamento da aprendizagem entre instalações e unidades em-

presariais. O compartilhamento da aprendizagem é, em geral, dificultado pela distância geográfica e pela rivalidade interna.

Manter a Aprendizagem Patenteada. A aprendizagem pode reduzir a posição dos custos relativos de uma empresa, caso esta minimize o índice de vazamento para a concorrência. Manter a aprendizagem patenteada pode vir a ser um meio importante para a obtenção de vantagem de custo em atividades de valor sensíveis à aprendizagem. Meios para alcançar isto incluem:

- integração para trás para proteger o *know-how*, como através da construção ou da modificação interna do equipamento de produção;
- controle das publicações dos empregados ou de outras formas de disseminação de informações;
- reter empregados-chave;
- cláusulas estritas de sigilo nos contratos de trabalho.

Aprender com a Concorrência. O orgulho não deve interferir na exploração da aprendizagem dos concorrentes. Uma análise das cadeias de valores dos concorrentes permite que uma empresa descubra boas idéias que possam ser aplicadas internamente. Existem muitas formas de adquirir a aprendizagem da concorrência, inclusive por engenharia "reversa" dos produtos dos concorrentes, estudando material publicado, incluindo registros de patentes e artigos sobre concorrentes, e mantendo relacionamentos com os fornecedores dos concorrentes para ter acesso ao *know-how* e aos últimos insumos adquiridos.

CONTROLE DO EFEITO DA UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE

Nivelar Produtividade. Uma empresa pode, em geral, aumentar a utilização média da capacidade, descobrindo maneiras de nivelar as flutuações de volume por meio de sua cadeia de valores. Por exemplo, a Sun-Diamond, a cooperativa agrícola que produz passas Sun Maid, nozes Diamond e outros produtos, reduziu o custo da subutilização, promovendo usos para seus produtos durante o ano todo. Estes reduziram as diferenças na procura entre o Natal e o resto do ano. De modo semelhante, processadores de cartões de crédito podem nivelar a produtividade, atendendo um *mix* de contas com volumes de picos espalhados por todo o ano, por exemplo, clubes de praias e áreas de esqui.

Uma empresa pode nivelar a produtividade de várias maneiras, inclusive

- preços de carga de pico ou de contribuição;
- atividade de *marketing*, como aumentar a promoção durante períodos de folga e descobrir usos fora da estação para os produtos;
- extensões da linha para produtos menos cíclicos, ou para produtos que podem utilizar intermitentemente o excesso de capacidade (por exemplo, marca privada);

- selecionar compradores com demanda mais estável ou demandas contra-sazonais ou contracíclicas;
- ceder parcela em períodos de grande procura e reobtiê-la em períodos de pouca procura;
- deixar concorrentes atenderem segmentos flutuantes;¹²
- compartilhar atividades com unidades empresariais-irmãs com um padrão de necessidades diferentes (ver Capítulo 9).

Reducir a Penalidade de Flutuações na Produtividade. Além de amenizar as flutuações na produtividade, uma empresa pode às vezes reduzir os custos associados às flutuações no volume de atividade. A integração gradativa, por exemplo, é um meio de utilizar fornecedores para cobrir necessidades de pico ao invés de satisfazê-las internamente. Produtores canadenses de aço, por exemplo, evitaram o excesso de capacidade, apesar das vendas flutuantes acrescentando capacidade para o crescimento de demanda em linha com a tendência, ao invés de demanda de ano para ano. Eles vendem aço produzido por subcontratantes e empresas estrangeiras para cobrir déficits.

CONTROLE DE ELOS

Explorar Elos de Custos Dentro da Cadeia de Valores. Uma empresa pode melhorar a sua posição de custos, se reconhecer elos entre atividades de valor e explorá-los. O custo adicional de obter uma maior precisão na fabricação de peças pode, por exemplo, ser contrabalançado por uma redução nos custos de inspeção dos produtos acabados. Recentes avanços tecnológicos estão tornando os elos mais fortes, e possibilitando ainda mais sua obtenção. Sistemas de informação estão facilitando a coordenação entre atividades, embora a fabricação e o projeto auxiliados por computador sejam apenas um exemplo do modo como a microeletrônica está ligando outras atividades.

Trabalhar com Fornecedores e Canais para Explorar Elos Verticais. Elos verticais implicam que relações com fornecedores e canais oferecem possibilidades para todas as partes ganharem através da coordenação e da otimização conjuntas de suas respectivas cadeias de valores. A Xerox, por exemplo, dá aos fornecedores sua programação da fabricação através de terminais de computador, possibilitando-lhes a expedição de peças precisamente no momento necessário. A busca destas oportunidades exige um estudo minucioso das cadeias de valores dos fornecedores e dos canais, bem como a determinação para superar suspeitas, ganância e outras barreiras para uma ação conjunta. Uma empresa deve estar preparada para compartilhar seus ganhos de elos com fornecedores e canais, de modo a assegurar a sua obtenção.

CONTROLE DE INTER-RELAÇÕES

Compartilhar Atividades Apropriadas. Uma empresa normalmente pode reduzir bastante seus custos relativos, compartilhando atividades de valor com unidades empresariais-irmãs, ou entrando em novos negócios onde existam

oportunidades para compartilhar. O Capítulo 9 descreve em detalhe como identificar oportunidades para compartilhar que reduzam o custo.

Transferir Know-how na Manipulação de Atividades Similares. Uma empresa diversificada também pode ter condições de transferir o *know-how* obtido na manipulação de uma atividade de valor para outras unidades empresariais com atividades genericamente similares. As questões envolvidas nisto também são discutidas no Capítulo 9.

CONTROLE DA INTEGRAÇÃO

Examinar Sistematicamente Possibilidades de Integração e Desintegração. Tanto a integração como a desintegração oferecem o potencial para uma redução dos custos. Visto que mudanças nas atitudes da gerência e a nova tecnologia de sistemas de informação estão facilitando a obtenção de elos com fornecedores, a desintegração está se tornando cada vez mais atrativa em muitas indústrias.

CONTROLE DA OPORTUNIDADE

Explorar Vantagens do Primeiro e do Último a Mover-se. O primeiro a mover-se em uma indústria em geral obtém vantagem de custo duradoura, retendo as melhores localizações, apropriando-se antecipadamente do melhor pessoal, tendo acesso aos fornecedores preferidos ou garantindo patentes. Em algumas indústrias, na verdade, apenas o primeiro a mover-se consegue obter uma vantagem de custo significativa. Em outras indústrias, os últimos a mover-se conseguem obter vantagens de custo devido à rápida mudança na tecnologia, ou porque conseguem observar e imitar de uma forma mais barata as ações do pioneiro. As vantagens do primeiro e do último a mover-se são discutidas no Capítulo 5.

Compras Oportunas no Ciclo Econômico. A compra de ativos em períodos de demanda suave pode produzir uma grande economia de custos. Este é o caso de muitos bens duráveis, como maquinaria, navios e mesmo fábricas completas.

CONTROLE DE POLÍTICAS DISCRICIONÁRIAS

Modificar Políticas Dispensadoras Que Não Contribuem para a Diferenciação. Muitas das políticas que governam as atividades de uma empresa elevam os custos. Às vezes, uma empresa faz isto conscientemente na esperança de criar diferenciação. Via de regra, contudo, as empresas não reconhecem o custo de uma política. A análise dos custos em geral mostra a necessidade de se modificar estas políticas, e um estudo minucioso também pode revelar que uma política não contribui significativamente para a diferenciação, porque seus custos extrapolam o preço máximo por ela gerado. Ambas as situa-

ções oferecem oportunidades para uma redução nos custos. O Capítulo 4 irá descrever como avaliar o papel de atividades de valor na diferenciação.

Investir em Tecnologia para Virar os Condutores dos Custos a Favor da Empresa. Uma nova tecnologia em geral envolve vantagem de custo. A tecnologia também pode permitir que uma empresa torne absolutas as vantagens de seu concorrente em relação aos condutores dos custos. O nível de investimento em tecnologia é uma questão de política, e a maioria dos líderes de custo investe agressivamente. A Iowa Beef, por exemplo, gasta US\$ 20 milhões ou mais por ano em renovações da fábrica. Algumas das maneiras importantes como o investimento em tecnologia reduz os custos incluem:¹³

- *Desenvolver processos de baixo custo.* Por exemplo, processo Unipol da Union Carbide para fabricar polietileno de baixa densidade.
- *Facilitar automação.* Por exemplo, as fábricas de processamento de carne em massa da Iowa Beef e os centros de distribuição automatizados da K Mart.
- *Projetos de produtos de baixo custo.* Por exemplo, copiadora NP200 da Canon com um menor número de peças.

Em alguns casos, a habilidade para aplicar uma nova tecnologia de baixo custo depende da escala. No ramo das lentes de contato gelatinosas, por exemplo, a tecnologia de fundição em parafuso de custo extremamente mais baixo da Bausch e Lomb para a fabricação de lentes é muito mais sensível à escala do que a tecnologia do torno. No entanto a escolha de tecnologia também pode estar relacionada a outros condutores dos custos, como oportunidade, localização ou integração. Uma empresa deveria investir no desenvolvimento de tecnologia em áreas que inclinem os condutores dos custos o máximo possível em seu favor.

Evitar Supérfluos. A maioria dos líderes de custos controlam despesas discricionárias por todas as suas cadeias de valores. Executivos da National Semiconductor trabalham em ambientes austeros com um pequeno número de escritórios privados, e características semelhantes aplicam-se a outros líderes de custo incluindo a Lincoln Electric, a People Express e a Crown Cork and Seal. Estas escolhas de políticas não só reduzem os custos, mas também parecem ter um valor simbólico importante.

CONTROLE DA LOCALIZAÇÃO

Otimizar a Localização. A localização das atividades em relação umas às outras, bem como em relação aos compradores e aos fornecedores, normalmente presta enorme contribuição a coisas como salários da mão-de-obra, eficiência logística e acesso aos fornecedores. A empresa que localizar bem suas instalações em geral irá conseguir uma vantagem de custo significativa. A localização ótima das instalações modifica-se no decorrer do tempo, conforme está acontecendo hoje na indústria siderúrgica, com o surgimento das minifábricas.

CONTROLE DE FATORES INSTITUCIONAIS

Não Tomar os Fatores Institucionais como Dados. As empresas podem influenciar fatores institucionais como políticas governamentais e sindicalização, apesar de uma tendência no sentido de considerar fatores institucionais como fora de seu controle. Por exemplo, diversas companhias de carreto sindicalizadas estabeleceram subsidiárias não sindicalizadas. As empresas também podem, com freqüência, influenciar a regulamentação por meio de lobbying, como as empresas japonesas estão procurando ativamente fazer em estados que começaram a taxar lucros externos. Uma série de estados já está empenhada em revogar as leis para não amedrontarem investidores estrangeiros.

AQUISIÇÃO E VANTAGEM DE CUSTO

Práticas de aquisição têm um impacto potencialmente importante sobre a posição dos custos que reduz atividades. Uma série de mudanças possíveis na aquisição podem reduzir os custos:

Ajustar Especificações dos Insumos Adquiridos para Satisfazer Necessidades com mais Precisão. Uma empresa pode melhorar a posição dos custos assegurando que a qualidade de insumos adquiridos satisfaça, mas não excede, as exigências da empresa. A Clark Equipment, por exemplo, começou a dirigir-se aos componentes de categoria para automóveis, em alguns modelos de empiladeiras, ao invés de aos componentes de categoria para caminhões mais caros e de qualidade desnecessariamente alta.

Intensificar a Influência da Negociação Através de Políticas de Compras. Raramente as empresas encaram as compras estratégicamente ou como um problema de negociação, embora práticas de compras possam afetar bastante o custo. Elas podem adotar uma série de medidas específicas para intensificar seu poder de negociação com os fornecedores:

- Aumentar poder de negociação nas compras, mantendo o número de fontes suficiente para garantir a concorrência, mas suficientemente pequeno para ser um comprador importante para cada fonte.
- Selecionar fornecedores especialmente competitivos entre si, e dividir compras com eles.
- Variar a proporção de negócio concedida a fornecedores no decorrer do tempo a fim de garantir que eles não o considerem uma concessão de direito.
- Solicitar propostas ocasionais a novos fornecedores, tanto para testar preços de mercado como para reunir inteligência tecnológica.
- Intensificar a influência da escala das compras através de contratos baseados no volume anual com entregas em fases, ao invés de fazer compras menores freqüentes.
- Buscar oportunidades para combinar compras com unidades empresariais-irmãs.

- Apontar executivos de compras de alta qualidade para permitir práticas de compras mais sofisticadas.
- Investir em informações para compreender melhor as condições do mercado e os custos dos fornecedores.
- Buscar desenvolvimento de tecnologia para eliminar ou reduzir a necessidade de insumos caros, quando os custos unitários não podem ser reduzidos.

Selecionar Fornecedores Apropriados e Manipular Seus Custos. Uma empresa deve selecionar os fornecedores mais eficientes ou aqueles que ofereçam o produto de menor custo para ser utilizado, dada a cadeia de valores da empresa. Práticas de compras também devem incluir promover a redução dos custos dos fornecedores, ajudar os fornecedores quando necessário com desenvolvimento de tecnologia, e encorajar práticas dos fornecedores que reduzem o custo da empresa por meio de elos. Marks and Spencer, por exemplo, alcançaram uma posição de custos baixos no varejo no Reino Unido através de esforços ativos no sentido de ajudarem os fornecedores a adotarem a tecnologia mais moderna. Manipular a eficiência ou a eficácia da base de fornecedores, fazendo uso de uma análise das cadeias de valores dos fornecedores basicamente igual à análise de sua própria cadeia, pode ser tão importante para a posição dos custos como intensificar o poder de negociação sobre os fornecedores.

RECONFIGURAÇÃO DA CADEIA DE VALORES

Mudanças drásticas na posição dos custos relativos quase sempre decorrem da adoção por parte de uma empresa de uma cadeia de valores bastante diferente das cadeias de seus concorrentes. A reconfiguração das cadeias de valores provém de uma série de fontes, incluindo:

- um processo de produção diferente;
- diferenças na automação;
- vendas diretas, ao invés de vendas indiretas;
- um novo canal de distribuição;
- uma nova matéria-prima;
- grandes diferenças na integração vertical para frente e para trás;
- mudar a localização das instalações em relação aos fornecedores e aos clientes;
- novos meios de publicidade.

Linhos aéreos sem requintes como a People Express e a Southwest Airlines fornecem um exemplo notável de estratégias baseadas na reconfiguração da cadeia de valores. Elas adotaram cadeias que diferem acentuadamente das companhias aéreas principais, como mostra a Tabela 3-4.

Dois outros exemplos de indústrias diferentes ilustram a vantagem de custo significativa a ser obtida através da reconfiguração da cadeia de valores. No acondicionamento de carne, a cadeia de valores tradicional envolvia a criação de gado em fazendas isoladas, e o seu envio com vida para abatedouros

TABELA 3-4. Cadeias de Valores Alternativas em Linhas Aéreas

OPERações NO BALCÃO DE BILHETES	OPERAções NO PORTÃO	OPERAções DAS AERONAVES	SERVIÇO DE BORDO	MANUSEIO DE BAGAGEM	ESCRITÓRIOS DE PASSAGEM
<i>Linhas Aéreas Principais</i>	Serviço completo Pilotos sindicalizados	Serviço completo Pilotos sindicalizados	Comprar aviões novos Pilotos sindicalizados	Serviço completo Verificação gratuita de bagagem	Escritórios de passageiros localizados no centro da cidade
<i>Linhas Aéreas Sem Requisitos</i>	Terminais e aeroportos secundários Sem balcão de bilhetes (ou apenas check-in) Compra de bilhetes a bordo da aeronave ou em máquinas	Terminais e aeroportos secundários Primeiro a chegar, primeiro a escolher o assento Sem verificação de bilhetes nos portões	Aviões usados Alta densidade de assentos Pilotos não sindicalizados Tripulações menores e um maior número de horas de voo por dia	Atendentes de voo não-sindicais lizados Lanche apenas ou sem refeições Taxa por bebida e refeições servidas	Fornecem espaço para bagagem Taxa por bagagem verificada Sem bagagem entre linhas entre linhas

com intensa utilização de mão-de-obra em grandes centros ferroviários como Chicago. Depois de abatido e dividido o animal, peças inteiras de carne eram enviadas aos mercados, onde eram cortadas em peças menores pelos varejistas. Buscando uma estratégia inovadora, a Iowa Beef Packers construiu grandes fábricas automatizadas próximas ao fornecimento de gado, e processava a carne nestes locais em cortes menores que eram colocados em caixas. Isso reduziu significativamente a despesa com transporte, um custo importante, além de elevar a produtividade, evitando a perda de peso que ocorria quando os animais eram expedidos com vida. A Iowa Beef reduziu também os custos nas atividades de operações na cadeia de valores, empregando mão-de-obra não-sindicalizada mais barata, facilmente encontrada em áreas rurais, onde suas novas fábricas estavam localizadas.¹⁴

A Federal Express redefiniu de uma forma semelhante a cadeia de valores para a entrega aérea de encomendas pequenas. Concorrentes tradicionais como a Emery and Airborne coletavam carga de vários tamanhos, faziam sua expedição por via aérea e depois faziam a sua entrega ao destinatário. A Federal Express limitava-se a encomendas pequenas, fazendo sua expedição por via aérea em seus próprios aviões para seu centro em Memphis, onde as encomendas eram classificadas. Em seguida ela remetia as encomendas para seus destinos nos mesmos aviões, e a sua entrega era feita em caminhões da companhia. Outras grandes reconfigurações na cadeia de valores incluem varejistas que vendem com desconto inicial, corretores de desconto e novas companhias telefônicas interurbanas como a MCI e a Sprint.

A reconfiguração da cadeia de valores pode resultar em uma vantagem de custo por duas razões. Primeira, a reconfiguração freqüentemente apresenta a oportunidade para uma reestruturação fundamental do custo da companhia, comparada com a resolução de fazer aperfeiçoamentos incrementais. A nova cadeia de valores pode provar ser inherentemente mais eficiente do que a antiga. O sucesso das linhas aéreas sem requintes ilustra bem como a adoção de uma cadeia de valores diferente inherentemente mais barata pode permitir que uma empresa estabeleça um novo padrão de custos para uma indústria. Em algumas rotas, estas companhias obtiveram custos cerca de 50 por cento mais baixos do que os das linhas principais. Não só as atividades são executadas de uma forma mais barata na nova cadeia de valores, como também os elos são explorados. Com a venda de bilhetes a bordo, por exemplo, a People Express reduz significativamente os custos em outras atividades de valor, como operações nos portões e operações no balcão de bilhetes.

A segunda maneira como uma cadeia de valores alternativa pode resultar em vantagem de custo é alterar a base da concorrência de uma forma que favoreça os pontos fortes de uma empresa. A reconfiguração da cadeia pode modificar os condutores dos custos importantes de uma forma que favoreça uma empresa. A execução de uma atividade de uma forma diferente pode mudar sua suscetibilidade a economias de escala, a inter-relações, a efeitos de localização e virtualmente a todos os outros condutores dos custos. No ramo do alumínio, por exemplo, empresas japonesas estão investindo no novo processo de redução carbotérmica que transforma a bauxita e minérios relacionados diretamente em metal, pulando o estágio intermediário da alumina. Isto anularia a séria desvantagem das firmas japonesas concernentes aos custos de energia. No caso do processamento de carne, a Iowa Beef redefiniu

o papel da localização como um condutor dos custos e aumentou a sensibilidade à escala. Uma empresa com uma grande parcela de mercado, como a Iowa Beef, em geral se beneficia com uma mudança para uma cadeia de valores mais sensível à escala. No caso das linhas aéreas sem requintes, a nova cadeia de valores é menos sensível à escala do que a antiga, devido à redução nas atividades indiretas. Isto tem sido muito importante para o sucesso de companhias aéreas sem requintes recém-estabelecidas.

Coalizões e outros acordos entre empresas às vezes fornecem a estas um modo de reconfigurar a cadeia de valores, mesmo que não possam fazer isto independentemente. Uma série de operadores de múltiplos sistemas de franquias de televisão por cabo negociou estas franquias para aumentar por exemplo, a eficiência operacional e de *marketing*. De modo semelhante, a Allied Chemical e a Church & Dwight elaboraram um acordo para a troca de matérias-primas idênticas produzidas em locais diferentes, objetivando uma economia nos custos de transporte.

Para identificar uma nova cadeia de valores, uma empresa precisa examinar tudo aquilo que faz, bem como as cadeias de valores da concorrência, em busca de opções criativas para executar as coisas de uma forma diferente. Uma empresa deve fazer perguntas do tipo das que se seguem para cada atividade:

- De que modo a atividade pode ser executada de uma maneira diferente ou mesmo eliminada?
- De que modo um grupo de atividades de valor ligadas pode ser reorganizado ou reagrupado?
- De que modo coalizões com outras empresas poderiam reduzir ou eliminar os custos?

RECONFIGURAÇÃO “CORRENTE ABAIXO”

Quando os custos dos canais ou outros custos “corrente abaixo” representam uma fração significativa do custo para o comprador, a reconfiguração de atividades “corrente abaixo” pode reduzir substancialmente os custos. O intenso uso pela Gallo do canal de supermercados para o vinho é um exemplo. Os custos de distribuição de um supermercado são inferiores aos do canal de lojas de bebidas que envolve distribuidores. Enfatizando os supermercados, a Gallo reduziu o custo de levar o vinho até os compradores. O seu alto volume de vendas e a sua rotatividade mais rápida também reduzem seu custo relativo para o supermercado. Isto fez com que os supermercados se dispusessem a aceitar margens mais baixas da Gallo do que de seus concorrentes.

A eficiência de canais “corrente abaixo” reflete sua estratégia e seu grau de fragmentação. Cadeias de lojas em geral são mais eficientes do que lojas únicas, por exemplo, e grandes revendedores de automóveis ou de equipamentos de escritório são, por via de regra, mais eficientes do que os menores. Uma empresa pode não só escolher caminhos “corrente abaixo” mais eficientes para o usuário final, mas também tomar medidas para promover a consolidação ou para melhorar a eficiência de entidades “corrente abaixo”.

Em casos extremos, uma companhia pode precisar integrar-se para a frente a fim de alcançar eficiência "corrente abaixo".

O poder de negociação relativo de uma empresa e de seus canais "corrente abaixo" tem uma influência importante sobre se a empresa irá reduzir a posição dos custos relativos através da reconfiguração "corrente abaixo". No caso da Gallo, os supermercados alcançariam os benefícios de sua maior eficiência, se fixassem os preços dos vinhos da mesma forma que as lojas de bebidas. No entanto o efeito de "recuperação" e a concorrência acirrada entre supermercados resultaram em preços baixos, e permitiram que a Gallo obtivesse a maioria dos benefícios.

VANTAGEM DE CUSTO ATRAVÉS DE ENFOQUE

Uma estratégia de enfoque também pode fornecer um meio para a obtenção de uma vantagem de custo baseada na utilização do enfoque a fim de controlar condutores dos custos, na reconfiguração da cadeia de valores, ou em ambas. Visto que o custo de atividades de valor, bem como da cadeia de valores mais eficiente, pode divergir para segmentos diferentes, uma empresa que dedique seus esforços a um segmento bem escolhido de uma indústria pode, em geral, reduzir seus custos significativamente. A Federal Express baseou sua reconfiguração da cadeia de valores da entrega de encomendas aéreas em pacotes pequenos com exigência de entrega rápida. A People Express enfocou compradores sensíveis ao preço, o que lhe permitiu eliminar vários custos. Na indústria de hotéis/motéis, o La Quinta oferece apenas quartos de hóspedes, e reduziu seus custos operacionais e de investimento por quarto, eliminando restaurantes dispendiosos, salas de conferências e outros serviços não desejados pelo seu comprador-alvo — o gerente de nível médio que viaja com freqüência para a mesma área.

Os aprimoramentos mais intensos na posição dos custos relativos através do enfoque em geral decorrem do emprego de uma cadeia de valores diferente e adaptada para atender o segmento-alvo. Os exemplos da Federal Express, da People Express e do La Quinta partilham todos esta característica. O enfoque também pode reduzir os custos se o segmento-alvo estiver associado a um condutor dos custos básicos. Se a parcela de mercado regional for um condutor dos custos básicos, por exemplo, uma estratégia de enfoque regional pode produzir uma vantagem de custo em relação a concorrentes nacionais maiores com pequenas parcelas na região particular.

Estratégias de enfoque de sucesso freqüentemente resultam da segmentação inovadora de uma indústria. O Capítulo 7 irá descrever como segmentar indústrias e como escolher estratégias de enfoque apropriadas. Os segmentos da indústria surgem, em parte, de variedades de produtos, de grupos de compradores ou de áreas geográficas que exigem uma cadeia de valores diferentes ou em que os condutores dos custos diferem.

Sustentabilidade da Vantagem de Custo

A vantagem de custo só resultará em um desempenho acima da média, se a empresa conseguir sustentá-la. Melhorar a posição dos custos relativos de formas insustentáveis permite que a empresa mantenha uma paridade ou uma proximidade dos custos, mas uma empresa que está tentando atingir uma estratégia de liderança no custo também deve desenvolver fontes sustentáveis de vantagem de custo.

A vantagem de custo é sustentável, se houver barreiras de entrada ou de mobilidade que impeçam que concorrentes imitem suas fontes. A sustentabilidade varia para diferentes condutores dos custos e de uma indústria para outra. Alguns condutores, contudo, costumam ser mais sustentáveis que outros:

- *Escala*. A escala é uma barreira-chave de entrada/mobilidade, e o custo para replicar a escala é em geral alto, porque os concorrentes precisam comprar parcela.
- *Inter-relações*. Inter-relações com unidades empresariais-irmãs podem forçar um concorrente a diversificar-se de modo a equiparar uma vantagem de custo. Caso existam barreiras de entrada para indústrias afins, a sustentabilidade pode ser alta.
- *Elos*. Em geral é difícil uma empresa detectar elos, e estes exigem coordenação entre linhas organizacionais ou com canais e fornecedores independentes.
- *Aprendizagem patenteada*. É difícil obter aprendizagem na prática, também pode ser difícil para os concorrentes equipararem-se caso a aprendizagem possa ser mantida patenteada.
- *Escolhas de políticas para criar tecnologia de processo ou produto patenteada*. Copiar inovações em produtos ou novos processos de produção em geral apresenta grandes dificuldades para os concorrentes, se as inovações estiverem protegidas por patentes ou confidencialidade. Inovações no processo são em geral mais sustentáveis do que inovações nos produtos, porque é mais fácil manter segredo.

A oportunidade e a integração também podem ser fontes de vantagem de custo sustentável, pois em geral é difícil copiá-las. No entanto, sua sustentabilidade será maior nos casos em que também se traduzam em vantagens de escala ou aprendizagem. A localização, o padrão de utilização da capacidade, fatores institucionais e escolhas de políticas podem constituir fontes de vantagem de custo sustentável em algumas indústrias, embora costumem criar vantagem de custo menos sustentável em média do que outros condutores. Mesmo fontes de vantagem de custo menos sustentáveis podem, contudo, constituir barreiras formidáveis, caso interajam com condutores mais sustentáveis ou entre si. Pode ser difícil, por exemplo, imitar escolhas de políticas que elevem as economias de escala.

A sustentabilidade provém não só das fontes da vantagem de custo, mas também do seu *número*. A vantagem de custo derivada de uma ou duas atividades de valor fornece um alvo fascinante para imitação pela concorrência. Líderes de custo em geral acumulam vantagens de custo ganhas de numero-

sas fontes na cadeia de valores que interagem e reforçam-se mutuamente. Isto torna difícil e caro para os concorrentes replicarem a posição dos custos destes líderes.

A Gallo oferece bom exemplo de uma estratégia de liderança no custo sustentável baseada nestes princípios. A cadeia de valores da Gallo, apresentada de forma simplificada na Figura 3-3, contém numerosas fontes de vantagem de custo em muitas atividades de valor. A vantagem de custo da companhia está baseada fundamentalmente na escala e em tecnologia patenteada, dois dos condutores de custo mais sustentáveis. A Gallo vem alcançando continuamente uma vantagem de custo de 15 por cento ou mais, em relação aos seus concorrentes. A força da empresa estimulou a saída da Coca-Cola da indústria vinícola, pois sua vantagem de custo refreou a rentabilidade da Coca-Cola.

A criação de uma cadeia de valores nova e reconfigurada constitui uma última fonte de sustentabilidade em vantagem de custo. Os concorrentes quase inevitavelmente se deparam com um alto custo para equipararem uma cadeia reconfigurada. Isto ocorre sobretudo com concorrentes bem estabelecidos, que enfrentam barreiras de mobilidade significativas para afastarem-se da cadeia de valores tradicional da indústria. A Iowa Beef e a Federal Express, por exemplo, ambas desfrutaram de vantagens duradouras, enquanto os concorrentes debatiam-se para responder. Os produtores de alumínio japoneses irão alcançar uma vantagem de custo similarmente durável na fusão do alumínio, caso a redução carbotérmica prove ser um sucesso.

Implementação e Vantagem de Custo

Este capítulo enfocou o modo como alcançar uma vantagem de custo pelas mudanças na estratégia e o modo como as atividades são executadas. No entanto o sucesso da liderança no custo depende das habilidades de uma empresa na sua implementação real no dia-a-dia. Os custos não caem automaticamente ou por acidente, mas sim como um resultado de um trabalho árduo e de uma constante atenção. As empresas diferem em suas habilidades para reduzirem os custos, mesmo quando possuem volumes cumulativos ou escalas semelhantes ou quando guiadas por políticas similares. O aprimoramento da posição dos custos relativos pode não exigir uma grande mudança na estratégia tanto quanto exige uma maior atenção da gerência. Uma empresa jamais deve supor que seus custos são suficientemente baixos.

Nenhum condutor dos custos funciona automaticamente. Economias de escala não são obtidas em uma atividade, a menos que outras atividades de uma empresa sejam coordenadas de modo a fornecer os insumos necessários para uma operação suave em grande escala. Escolhas de políticas não devem dissipar as vantagens da escala através de proliferação de produtos. Inter-relações não irão reduzir os custos, a menos que unidades empresariais afetadas coordenem de fato seu comportamento. Vantagens da curva de aprendizagem não ocorrem, a menos que a gerência de uma empresa se esforce para obtê-las.

Uma série de fatores, inclusive o treinamento e a motivação dos empregados, a cultura da empresa, a adoção de programas formais de redução dos

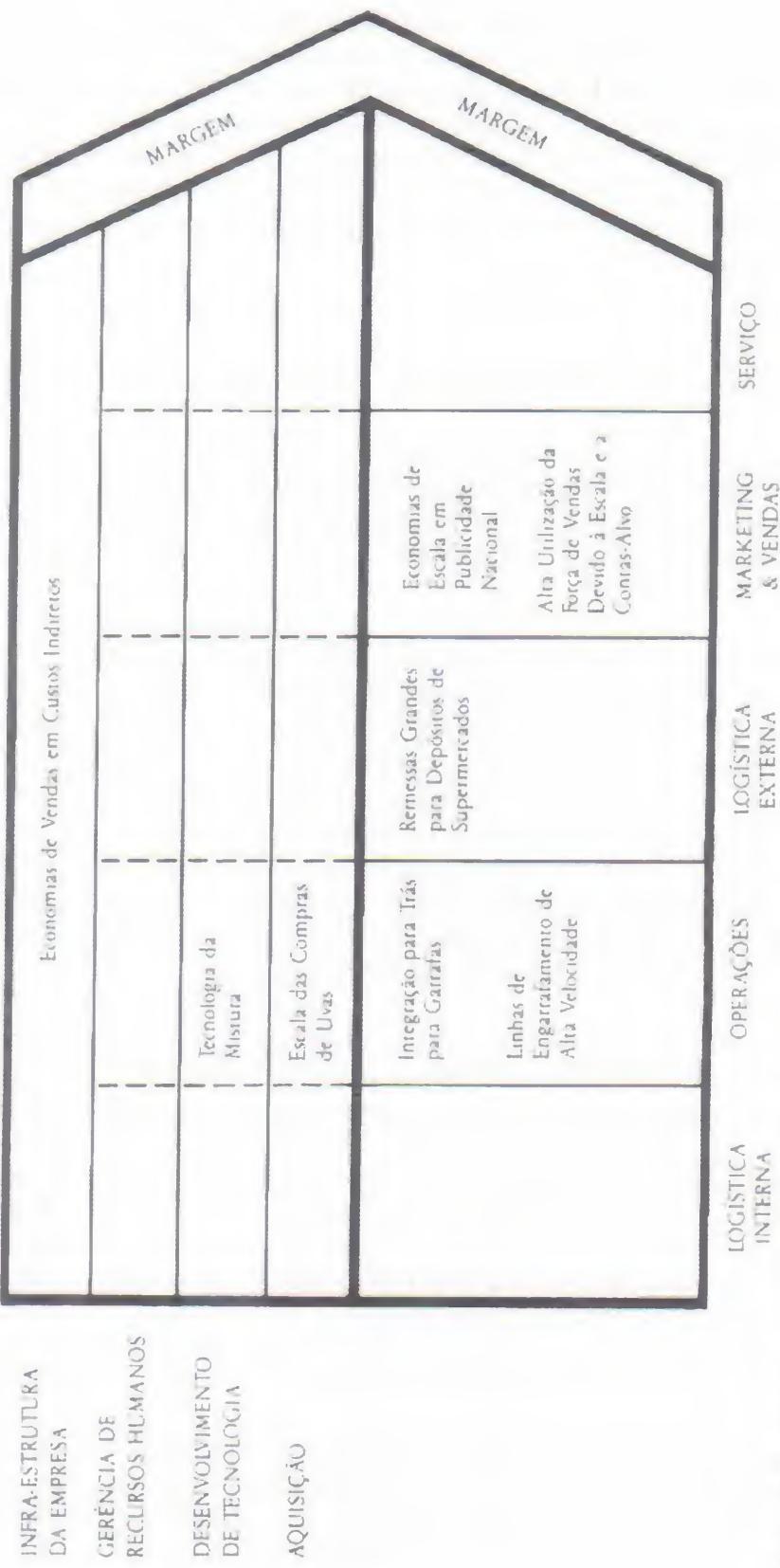


Figura 3.3 Fonte de Vantagem de Custo da Gallo no Vinho

custos, uma busca constante de automação, e uma forte crença na curva de aprendizagem, contribuem para a habilidade de uma empresa em alcançar a liderança no custo. Todos dentro de uma empresa dispõem do potencial para afetar o custo. Líderes de custo dispõem de programas de controle dos custos em cada atividade de valor, não apenas em fabricação. Eles comparam as atividades a si mesmos no decorrer do tempo, e entre unidades empresariais e concorrentes. A importância de fatores simbólicos na criação do clima para a redução dos custos também não pode ser exagerada. Em geral, líderes de custo bem-sucedidos prestam uma atenção muito grande a custos discricionários, além de ajustarem sua estratégia de modo a alcançarem custos operacionais mínimos.

Armadilhas em Estratégias de Liderança no Custo

Muitas empresas não entendem inteiramente o comportamento de seus custos do ponto de vista estratégico e deixam de explorar oportunidades para melhorarem a posição dos custos relativos. Alguns erros mais comuns cometidos pelas empresas na avaliação e ao tomarem medidas com relação a esta posição incluem:

Enfoque Exclusivo no Custo de Atividades de Fabricação. Quando alguém menciona "custo", a maioria dos gerentes instinctivamente pensa em fabricação. No entanto uma parcela significativa, senão surpreendente, do custo total é gerada em atividades como marketing, vendas, serviço, desenvolvimento de tecnologia e infra-estrutura. Em geral estas atividades recebem muito pouca atenção na análise dos custos. Um exame da cadeia de valores inteira resulta, com freqüência, em etapas relativamente simples que podem acarretar uma grande redução na posição dos custos. Por exemplo, recentes avanços nos computadores e nos projetos auxiliados por computador estão tendo impactos enormes sobre o custo da execução de pesquisa.

Ignorar Aquisição. Muitas empresas trabalham diligentemente para reduzir os custos de mão-de-obra, mas prestam uma atenção mínima a insumos adquiridos. Elas costumam considerar as compras como uma função de assessoria secundária, e destinam-lhes um pequeno número de recursos gerenciais. Uma análise dentro do departamento de compras quase sempre concentra-se exclusivamente no preço de compra das matérias-primas básicas. De um modo geral, as empresas permitem que inúmeros itens sejam adquiridos por indivíduos com pouca experiência ou motivação para reduzirem o custo. Elos entre insumos adquiridos e os custos de outras atividades de valor permanecem não reconhecidos. Mudanças modestas nas práticas de compras poderiam render grandes benefícios de custos para muitas empresas.

Negligenciar Atividades Indiretas ou Pequenas. Programas de redução dos custos em geral concentram-se em atividades diretas e/ou atividades de alto custo como fabricação e montagem de componentes. Atividades que representam uma pequena fração do custo total quase nunca recebem atenção

suficiente. Atividades indiretas, como custos regulatórios e de manutenção, em geral escapam inteiramente da atenção.

Falsa Percepção dos Condutores dos Custos. De regra, as empresas fazem um diagnóstico errado de seus condutores dos custos. Por exemplo, uma empresa com a maior parcela de mercado a nível nacional e com os custos mais baixos pode supor incorretamente que a parcela de mercado nacional conduz o custo. No entanto a liderança no custo pode, na verdade, ser proveniente da grande parcela regional da empresa nas regiões onde opera. Deixando de compreender as fontes de sua vantagem de custo, a empresa pode tentar reduzir o custo, ampliando a parcela nacional. Como um resultado, ela pode priorizar sua posição dos custos, reduzindo o enfoque regional. Ela também pode concentrar suas estratégias defensivas em concorrentes nacionais e ignorar a ameaça mais significativa colocada por fortes concorrentes regionais.¹³

Deixar de Explorar Elos. As empresas raramente reconhecem todos os elos que afetam o custo, em particular elos com fornecedores e elos entre atividades como garantia de qualidade, inspeção e serviço. A habilidade para explorar elos baseia o sucesso de muitas empresas japonesas. A Matsushita e a Canon, entre outras, reconhecem e exploram elos, apesar do fato de suas políticas contradizerem práticas tradicionais de compras e fabricação. Deixar de reconhecer elos também resulta em erros, como exigir que cada departamento corte os custos no mesmo montante, muito embora a elevação do custo em alguns departamentos possa reduzir os custos totais.

Redução de Custos Contraditória. As empresas em geral tentam reduzir o custo de formas contraditórias. Elas procuram ganhar parcela de mercado para que possam obter os benefícios de economias de escala, embora, ao mesmo tempo, dissipando economias de escala através da proliferação de modelos. Elas localizam-se próximas aos compradores para poupar custos de frete, mas enfatizam a redução de peso no desenvolvimento de novos produtos. Os condutores dos custos às vezes funcionam em direções opostas, e uma empresa deve reconhecer os tradeoffs.

Subsídio Cruzado Involuntário. As empresas em geral engajam-se em subsídio cruzado involuntário, quando não reconhecem a existência de segmentos onde os custos se comportam de formas diferentes.¹⁴ Sistemas contábeis convencionais raramente medem todas as diferenças de custos entre produtos, compradores, canais ou áreas geográficas acima descritas. Assim, uma empresa pode cobrar preços excessivos sobre alguns itens na linha ou de alguns compradores, enquanto subsidia preços cobrados sobre outros. Por exemplo, o vinho branco exige tonelaria menos dispendiosa do que o vinho tinto, devido às suas menores exigências de envelhecimento. Se um estabelecimento vinícola fixa preços iguais para o vinho branco e o tinto com base nos custos médios, então o preço do vinho branco de custo mais baixo irá subsidiar o preço do vinho tinto. Em geral, o subsídio cruzado involuntário fornece uma brecha para os concorrentes que compreendem os custos e os utilizam para minarem os preços de uma empresa e melhorarem sua posição no mercado.

O subsídio cruzado também expõe a empresa a concorrentes enfocados que só competem nos segmentos com preços exagerados.¹⁷

Raciocínio Incremental. Esforços de redução de custos quase sempre lutam por aprimoramentos incrementais nos custos na cadeia de valores existente, ao invés de descobrirem formas para reconfigurarem a cadeia. O aprimoramento incremental pode chegar ao ponto de diminuir os retornos, enquanto a reconfiguração de cadeia pode resultar em um *plateau* de custos inteiramente novo.

Acabar com a Diferenciação. A redução do custo pode acabar com a diferenciação, caso elimine as fontes de singularidade da empresa para o comprador. Embora isto possa ser aconselhável do ponto de vista estratégico, deve ser o resultado de uma escolha consciente. Esforços para redução de custos devem concentrar-se mais em atividades que não contribuam para a diferenciação de uma empresa. Um líder no custo irá melhorar o desempenho, se ele se diferenciar em atividades que não custem a diferenciação.

Etapas na Análise Estratégica de Custos

As técnicas descritas neste capítulo podem ser resumidas, delineando-se as etapas necessárias na análise estratégica de custos:

1. Identificar a cadeia de valores apropriada e designar-lhe custos e ativos.
2. Diagnosticar os condutores dos custos de cada atividade de valor e o modo como eles interagem.
3. Identificar cadeias de valores dos concorrentes, e determinar o custo relativo dos concorrentes e as fontes de diferenças nos custos.
4. Desenvolver uma estratégia para reduzir a posição dos custos relativos através do controle dos condutores dos custos ou da reconfiguração da cadeia de valores e/ou valor "corrente abaixo".
5. Assegurar que os esforços de redução dos custos não acabem com a diferenciação, ou fazer uma opção consciente de realizar isto.
6. Testar a estratégia de redução dos custos com relação à sustentabilidade.

NOTAS

Este capítulo contou com o trabalho conjunto de John R. Wells.

¹ Inclusive quando um concorrente compartilha a atividade com unidades empresariais afins, e a empresa não. Ver Capítulo 9.

² Se os ativos são atribuídos através de alguma medida de valor de ativo, um débito de capital ainda será necessário para avaliar quaisquer *tradeoffs* com custos operacionais que existem.

³ Escala não é o mesmo que parcela de mercado. Dependendo da medida da escala relevante, a definição apropriada de parcela de mercado que servirá como um substituto para escala irá diferir acentuadamente.

¹ O termo "experiência" é normalmente empregado para descrever a redução de custo no decorrer do tempo, refletindo as amplas possibilidades de aprendizagem. A "curva de experiência" combina aprendizagem e economias de escala que são condutores do custo muito diferentes. Emprego o termo aprendizagem abrangendo todos os tipos de redução do custo resultantes do aperfeiçoamento do *know how* e dos procedimentos independentes da escala.

² Uma redução de 15 por cento nos custos com uma duplicação do volume cumulativo representa a média de um grande número de estudos acadêmicos. Esta média mascara, contudo, uma grande variedade nos índices de aprendizagem entre atividades. Para uma ampla abordagem da aprendizagem ver Pankaj Ghemawat (1984).

³ Mesmo que a aprendizagem não possa ser mantida patenteada, pode haver, contudo, vantagens para o primeiro a se mover devido ao pioneirismo em certos tipos de aprendizagem. Ver abaixo e Capítulo 5.

⁴ A medida popular do índice de aprendizagem, o volume cumulativo da empresa, tem o benefício da simplicidade. No entanto esta medida encobre índices diferenciais de aprendizagem em atividades de valor, não constituindo um substituto para o índice de aprendizagem em muitas atividades.

⁵ Descrevi a relação entre integração e vantagem competitiva em detalhe em *Estratégia Competitiva*, Capítulo 14.

⁶ Fardos de produtos complementares são discutidos em detalhe no Capítulo 12.

⁷ Para uma descrição dos fatores estruturais da indústria, ver Capítulo 1 e *Estratégia Competitiva*, Capítulo 6.

⁸ Os mesmos princípios aplicam-se na avaliação dos custos de concorrentes em potencial.

⁹ O uso dos concorrentes para reduzir a flutuação no volume, bem como por outras razões estratégicas, é discutido no Capítulo 6.

¹⁰ O Capítulo 5 descreve em detalhe de que modo a tecnologia pode afetar a concorrência.

¹¹ Para uma descrição geral da Iowa Beef, ver Stuart (1981).

¹² Ver Capítulo 14, que discute estratégia defensiva.

¹³ Subsídio cruzado *deliberado* pode ser estrategicamente justificado em algumas indústrias. Ver Capítulo 12.

¹⁴ Oportunidades para explorar o subsídio cruzado para atacar líderes de mercado serão discutidas no Capítulo 15.

4

Diferenciação

Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. A diferenciação é um dos dois tipos de vantagem competitiva de que uma empresa pode dispor. O ponto até o qual os concorrentes em uma indústria conseguem diferenciar-se um do outro também constitui um elemento importante da estrutura industrial. Apesar da importância da diferenciação, suas fontes nem sempre são bem entendidas. As empresas encaram as fontes em potencial de diferenciação de uma forma muito limitada. Elas vêem a diferenciação em termos das práticas de *marketing* ou do produto físico, ao invés de considerarem que elas originam-se potencialmente em qualquer parte na cadeia de valores. Em geral, as empresas também são diferentes, mas não diferenciadas, porque buscam formas de singularidade que os compradores não valorizam. Normalmente, os diferenciadores ainda prestam atenção insuficiente ao custo da diferenciação, ou à sustentabilidade desta, uma vez alcançada.

Este capítulo apresenta uma metodologia para a análise da diferenciação e para a escolha de uma estratégia de diferenciação. Em primeiro lugar, descreverei as fontes de diferenciação, que podem originar-se em qualquer parte na cadeia de valores de uma empresa. Estratégias de diferenciação de sucesso têm sua origem nas ações coordenadas de todas as partes de uma empresa, e não apenas do departamento de *marketing*. A diferenciação é quase sempre dispendiosa, e eu mostrarei como determinar o seu custo e como ele varia de um concorrente para outro. Em seguida, descreverei como diagnosticar que tipos de diferenciação criam valor para o comprador, empregando a cadeia de valores do comprador como um instrumento para tal. Em seguida, demonstrarei como traduzir uma análise do valor para o comprador em critérios específicos para as compras deste. Por fim, empregarei todos estes conceitos para descrever como escolher uma estratégia de diferenciação, e apontar algumas armadilhas comuns na busca de uma.

Fontes de Diferenciação

Uma empresa diferencia-se da concorrência, quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer um pre-

**INFRAESTRUTURA
DA EMPRESA**

**GERÊNCIA DE
RECURSOS
HUMANOS**

**DESENVOLVIMENTO
DE TECNOLOGIA**

AQUISIÇÃO

**Apoio da Alta Gestão nos Vendedores
que Acedem à Base da Empresa
Sistema de Informações Gerenciais Superior**

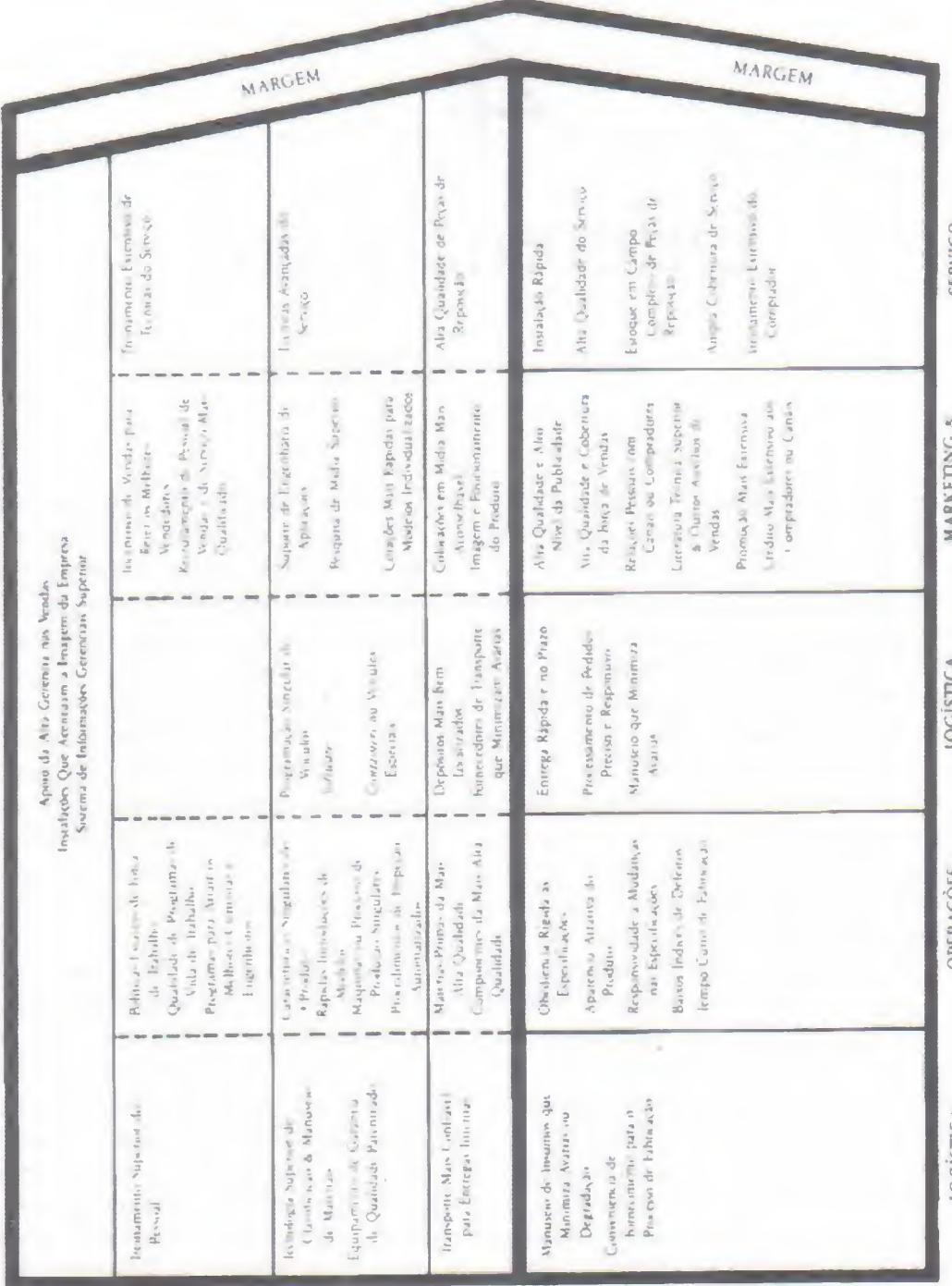


Figura 4-1. Fontes Representativas de Diferenciação na Cadeia de Valores.

ço baixo. A diferenciação permite que a empresa peça um preço-prêmio, vendendo um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais.¹ A diferenciação resulta em desempenho superior se o preço-prêmio alcançado ultrapassar qualquer custo adicionado do fato de ser singular. A diferenciação de uma empresa pode agradar a um grupo amplo de compradores em uma indústria ou a apenas um subgrupo de compradores com necessidades particulares. Por exemplo, a Brooks Brothers agrada a compradores que desejam roupas tradicionais, embora muitos compradores considerem as roupas da Brooks Brothers demasiado conservadoras. A diferenciação será tratada em termos gerais neste capítulo, e o Capítulo 7 descreverá como as diferenças nas necessidades dos compradores dentro de uma indústria podem resultar em oportunidades de diferenciação através de enfoque.

Diferenciação e a Cadeia de Valores

A diferenciação não pode ser compreendida se a empresa for considerada como um todo, pois ela provém das atividades específicas que uma empresa executa e do modo como afetam o comprador.² A diferenciação surge da cadeia de valores da empresa. Virtualmente, qualquer atividade de valor constitui uma fonte em potencial de singularidade. A aquisição de matérias-primas e de outros insumos pode afetar o desempenho do produto final e, portanto, a diferenciação. Por exemplo, a Heineken dedica uma atenção especial à qualidade e à pureza dos ingredientes de sua cerveja e usa uma qualidade constante de levedura. De modo semelhante, a Steinway emprega técnicos especializados na seleção dos melhores materiais para seus pianos, e a Michelin é mais seletiva que seus concorrentes com relações às classes de borracha que utiliza em seus pneus.

Outros diferenciadores de sucesso criam singularidade através de outras atividades primárias e de apoio. Atividades de desenvolvimento de tecnologia podem resultar em projetos de produtos com desempenho singular do produto, como a Cray Research fez no campo dos supercomputadores. As atividades de operações podem afetar formas de singularidade como aparência do produto, conformidade com as especificações e confiabilidade. A Perdue, por exemplo, baseou sua diferenciação nos frangos frescos por meio de um controle cuidadoso das condições de criação e alimentando os frangos com calêndulas para melhorar sua coloração. O sistema de logística externa pode estruturar a velocidade e a consistência das entregas. Por exemplo, a Federal Express estabeleceu um sistema logístico integrado utilizando seu centro em Memphis que produz um nível de confiabilidade de entrega desconhecido até a sua entrada no negócio de entrega de encomendas pequenas. As atividades de *marketing* e de vendas também têm freqüentemente um impacto sobre a diferenciação. A força de vendas da Timken, por exemplo, dá assistência aos seus compradores no uso de rolamentos de rolos de um modo mais efetivo nos seus processos de fabricação.

A Figura 4-1 ilustra a forma como qualquer atividade na cadeia de valores pode dar uma contribuição em potencial para a diferenciação. Mesmo

que o produto físico seja uma mercadoria de primeira necessidade, outras atividades podem em geral resultar em uma grande diferenciação. De modo semelhante, atividades indiretas como manutenção ou programação podem contribuir para a diferenciação do mesmo modo que as atividades diretas como montagem ou processamento de pedidos. Por exemplo, uma construção livre de poeira e de fumaça pode melhorar muito os índices de defeitos na fabricação de semicondutores.

Atividades de valor que representam apenas uma pequena percentagem do custo total podem, não obstante, ter um grande impacto sobre a diferenciação. Por exemplo, a inspeção pode representar apenas 1 por cento do custo, mas a remessa mesmo de um pacote defeituoso de remédios para um comprador pode ter importantes repercussões negativas para a diferenciação observada de uma firma farmacêutica. Cadeias de valores desenvolvidas para fins de análise estratégica dos custos podem, portanto, não isolar todas as atividades importantes para a diferenciação. A análise da diferenciação exige uma divisão melhor de algumas atividades de valor, enquanto outras podem ser agregadas se tiverem pouco impacto sobre a diferenciação.

Uma empresa também pode diferenciar-se através da *amplitude* de suas atividades, ou de seu escopo competitivo. A Crown Cork and Seal oferece coroas (tampas de garrafa) e maquinaria de enchimento além de latas. Ela oferece, assim, uma linha completa de serviços de embalagem aos seus compradores, e sua experiência com maquinaria de embalagem confere-lhe uma maior credibilidade e acesso na venda de latas. A amplitude das atividades do Citicorp no ramo dos serviços financeiros aumenta sua reputação além de permitir que seus canais de vendas ofereçam uma variedade de produtos mais ampla. Uma série de outros fatores diferenciadores pode resultar de um escopo competitivo amplo:

- habilidade para atender as necessidades dos compradores em qualquer parte;
- manutenção simplificada para o comprador, caso peças sobressalentes e filosofias sejam comuns para uma linha ampla;
- único ponto onde o comprador pode comprar;
- único ponto para prestar assistência técnica ao cliente;
- compatibilidade superior entre produtos.

A maioria destes benefícios exige consistência ou coordenação entre atividades se uma empresa quiser alcançá-los.

A diferenciação também pode originar-se da "corrente abaixo". Os canais de uma empresa podem constituir uma fonte potente de singularidade, e podem melhorar sua reputação, seu serviço, o treinamento do cliente e diversos outros fatores. No ramo dos refrigerantes, por exemplo, engarrafadores independentes são cruciais para a diferenciação. A Coca-Cola e a Pepsi-Cola dedicaram uma atenção enorme e grandes montantes, tentando melhorar os engarrafadores e a sua eficácia. A Coke, por exemplo, está fazendo arranjos para vender engarrafadoras menos efetivas para novos proprietários mais capazes. Assim, observadores atribuem aos revendedores da Caterpillar Tractor o fornecimento de uma fonte importante de diferenciação para a companhia. Aproximadamente 250 revendedores da Cat são, em média, de longe os maio-

res na indústria, e seu porte permite-lhes oferecer serviço extensivo e financiamento para o comprador. A distribuição seletiva através de pontos de venda bem escolhidos também demonstrou ser uma fonte extremamente importante de diferenciação para empresas como a Estée Lauder e a Hathaway.

As empresas podem aumentar o papel dos canais na diferenciação por meio de ações como as que se seguem:

- seleção de canais para alcançar consistência nas instalações, nas capacidades ou na imagem;
- estabelecer padrões e políticas para o modo como os canais devem operar;
- fornecer materiais de treinamento e publicidade para uso pelos canais;
- fornecer fundos de modo que os canais possam oferecer crédito.

As empresas confundem amiúde o conceito de qualidade com o de diferenciação. Embora a diferenciação envolva qualidade, ela constitui um conceito muito mais amplo. A qualidade normalmente está associada ao produto físico. As estratégias de diferenciação procuram criar valor para o comprador por toda a cadeia de valores.

Condutores da Singularidade

A singularidade de uma empresa em uma atividade de valor é determinada por uma série de condutores básicos, análogos aos condutores dos custos descritos no Capítulo 3. Os condutores da singularidade são as razões subjacentes pelas quais uma atividade é singular. Sem identificá-los, uma empresa não pode desenvolver inteiramente meios para a criação de novas formas de diferenciação ou para diagnosticar o grau de sustentabilidade da diferenciação existente.

Os principais condutores da singularidade são os seguintes, por ordem de importância:

Escolhas de Políticas. As empresas fazem escolhas de políticas com relação às atividades a serem executadas e a como executá-las. Estas escolhas são, talvez, o condutor da singularidade simples mais prevalente. John Manville opta por oferecer um treinamento extensivo ao cliente na instalação de seus produtos para telhado, enquanto a Grey Poupon opta por fazer publicidade de mostarda a um índice de gastos muito mais alto do que a prática industrial histórica. Grande parte da singularidade é, portanto, discricionária.

Algumas escolhas de políticas comuns que resultam em singularidade incluem:

- desempenho e características do produto oferecidos;
- serviços fornecidos (por exemplo, crédito, entrega ou conserto);
- intensidade de uma atividade adotada (por exemplo, índice de gastos com publicidade);
- conteúdo de uma atividade (por exemplo, as informações fornecidas no processamento de pedidos);

- tecnologia empregada na execução de uma atividade (por exemplo, precisão das máquinas operatrizes, computadorização do processamento de pedidos);
- qualidade dos insumos adquiridos para uma atividade;
- procedimentos que governam as ações do pessoal em uma atividade (por exemplo, procedimentos de serviço, natureza das visitas de vendas, freqüência da inspeção ou da amostragem);
- especialização e nível de experiência do pessoal empregado em uma atividade, e treinamento oferecido;
- informações empregadas para controlar uma atividade (por exemplo, número de temperatura, pressão e variáveis usadas para controlar uma reação química).

Elos. Em geral, a singularidade tem sua origem nos elos dentro da cadeia de valores ou nos elos com fornecedores e com canais que são explorados por uma empresa. Os elos podem resultar em singularidade se o modo como uma atividade é executada afeta o desempenho da outra:

ELOS DENTRO DA CADEIA DE VALORES. A satisfação das necessidades do comprador quase sempre envolve a coordenação de atividades ligadas. Por exemplo, o tempo de entrega freqüentemente é determinado não apenas pela logística externa mas também pela velocidade do processamento de pedidos e pela freqüência das visitas de vendas para pegar pedidos. De modo semelhante, a coordenação entre a força de vendas e a organização de serviços pode resultar em um serviço mais responsivo para o cliente. Satisfazer de uma forma singular as necessidades do comprador pode exigir a otimização de atividades ligadas. Em uma série de indústrias como, por exemplo, copiadoras e semicondutores, os concorrentes japoneses alcançaram reduções enormes nos índices de defeitos através de modificações em cada atividade que influencia os defeitos, ao invés de confiarem apenas em uma atividade de valor como inspeção. De modo semelhante, um investimento mais alto em atividades indiretas como manutenção pode melhorar o desempenho de atividades diretas como acabamento ou impressão.

ELOS COM FORNECEDORES. A singularidade para satisfazer as necessidades do comprador também pode ser o resultado da coordenação com fornecedores. Uma íntima coordenação com fornecedores pode reduzir o tempo de desenvolvimento de um novo modelo se os fornecedores trabalharem para produzir novas peças ao mesmo tempo que uma empresa está completando o projeto do equipamento para fabricar o novo modelo. De modo semelhante, esforços de vendas missionários empreendidos pelos fornecedores para os compradores de uma empresa podem, por vezes, ajudar a diferenciar o produto de uma empresa.

ELOS COM CANAIS. Os elos com canais também podem resultar de várias formas em singularidade. Através de uma coordenação com os canais ou de uma otimização conjunta da divisão de atividades entre a empresa e os canais, a singularidade pode resultar com freqüência. Alguns exemplos de como os elos com os canais podem levar à singularidade são os seguintes:

- treinar canais nas vendas e em outras práticas comerciais;
- esforços de vendas conjuntos com canais;
- subsidiar investimentos dos canais em pessoal, instalações e na execução de atividades adicionais.

Oportunidade. A singularidade pode resultar do momento em que uma empresa começa a executar uma atividade. Sendo a primeira a adotar uma imagem do produto, por exemplo, uma empresa pode evitar que outros façam isto, tornando-se singular. Esta é uma das fontes de diferenciação da Gerber no ramo dos alimentos infantis. A aprovação regulatória antecipada para suas lentes de contato gelatinosas deu à Bausch e Lomb sua diferenciação. Em outras indústrias, movendo-se por último uma empresa pode empregar a tecnologia mais moderna e, portanto, diferenciar-se. O Capítulo 5 discute as vantagens do primeiro e do último a mover-se em maior detalhe.

Localização. A singularidade pode resultar da localização. Por exemplo, um banco varejista pode ter as localizações mais convenientes de filiais e de caixas automáticas.

Inter-relações. A singularidade de uma atividade de valor pode provir de seu compartilhamento com unidades empresariais irmãs. Compartilhar uma força de vendas em seguros e em outros produtos financeiros, como algumas empresas líderes estão começando a fazer, pode permitir que o vendedor ofereça ao comprador um melhor serviço. A análise de inter-relações é descrita no Capítulo 9.

Aprendizagem e vazamento. A singularidade de uma atividade pode ser o resultado da aprendizagem sobre como executá-la de melhor maneira. Alcançar uma qualidade consistente em um processo de fabricação pode ser, por exemplo, conduzido pela aprendizagem. Tal como o custo, o vazamento de aprendizagem para concorrentes reduz sua contribuição para a diferenciação. Apenas uma aprendizagem patenteada resulta em uma diferenciação sustentável.

Integração. O nível de integração de uma empresa pode torná-la singular. A integração em novas atividades de valor pode tornar uma empresa singular porque ela fica em melhores condições de controlar o desempenho das atividades ou de coordená-las com outras. A integração também pode fazer com que um maior número de atividades constitua fontes de diferenciação. Oferecer serviços internamente ao invés de deixá-lo para fornecedores, por exemplo, pode permitir que a empresa seja a única a também oferecer serviço ou a fornecer-lo de uma forma singular em comparação com os concorrentes. A integração pode envolver não só atividades dos fornecedores ou dos canais, mas ela pode envolver a execução de atividades no momento executadas pelo comprador. Ligando hospitais ao seu sistema de computador e permitindo pedidos em linha, por exemplo, a American Hospital Supply elimina a necessidade de algumas atividades dos compradores e diferencia-se. Às vezes, a integração também facilita a obtenção de elos com fornecedores e com canais. A redução da integração em relação à concorrência pode ser uma fonte

de diferenciação em algumas indústrias. A desintegração pode explorar as capacidades dos fornecedores ou de canais independentes.

Escala. Uma grande escala pode permitir que uma atividade seja executada de uma forma singular impossível com um volume menor. Por exemplo, a escala da Hertz na locação de automóveis baseia parte de sua diferenciação. O seu grande número de localizações em todas as áreas dos Estados Unidos faz com que apanhar e devolver os carros torne-se mais conveniente além de agilizar os serviços de campo. O tipo de escala relevante que resulta em diferenciação irá variar — com a Hertz é o número de lojas de locação e serviço, enquanto em uma outra indústria pode ser a escala da fábrica que permite tolerâncias precisas devido ao equipamento de alta velocidade. Em alguns casos, contudo, a escala pode funcionar contra a singularidade de uma atividade. Ela pode, por exemplo, reduzir a flexibilidade de empresas relacionadas à moda em relação às necessidades do comprador.

Fatores institucionais. Fatores institucionais às vezes desempenham um papel, permitindo que uma empresa seja singular. Assim, uma boa relação com o seu sindicato pode permitir que uma companhia estabeleça definições singulares das tarefas para os empregados.

Os condutores da singularidade variam para cada atividade e podem variar entre indústrias dentro da mesma atividade. Eles interagem para determinar até que ponto a atividade é singular. Uma empresa deve examinar cada uma de suas áreas de singularidade para ver que condutor ou condutores a fundamentam. Isto será crítico para sustentar a diferenciação, porque alguns condutores da singularidade oferecem mais sustentabilidade do que outros. Pode ser mais fácil para a concorrência imitar escolhas de políticas do que a singularidade decorrente de inter-relações ou da exploração de elos, por exemplo. Uma compreensão daquilo que lhe permite ser singular também garantirá que uma empresa não mine as causas. Por fim, os condutores da singularidade podem sugerir novas fontes de diferenciação.

O Custo da Diferenciação

Geralmente, a diferenciação é dispendiosa. Via de regra, uma empresa precisa incorrer em custos para ser singular porque a singularidade exige que ela execute atividades de valor de uma melhor forma que a concorrência. O fornecimento de um suporte superior de engenharia de aplicações normalmente exige, por exemplo, engenheiros adicionais, enquanto uma força de vendas muito especializada em geral custa mais do que uma menos especializada. Obter uma durabilidade para o produto maior do que aquela obtida pelos concorrentes pode, muito bem, exigir maior quantidade de material ou materiais mais caros. Os hidrômetros da Rockwell são mais duráveis do que os dos concorrentes porque empregam mais bronze.

Algumas formas de diferenciação são claramente mais dispendiosas que outras. A diferenciação resultante de uma coordenação superior de atividades de valor ligadas pode não acrescentar muito custo, como também não

pode um desempenho melhor do produto resultante de tolerâncias mais aproximadas das peças alcançadas através de um centro de fabricação automatizado. Nas locomotivas a diesel, as tolerâncias mais altas obtidas por meio de automação melhoraram a eficiência do combustível com baixo custo adicional. De modo semelhante, a diferenciação por meio de um maior número de características do produto provavelmente será mais dispendiosa do que a diferenciação através de características diferentes, porém mais desejadas.

O custo da diferenciação reflete os *condutores dos custos* das atividades de valor em que a singularidade está baseada. A relação entre condutores dos custos e da singularidade assume duas formas relacionadas:

- o que torna uma atividade singular (condutores da singularidade) pode afetar os condutores dos custos;
- os condutores dos custos podem afetar o custo de se ser singular.

Ao buscar a diferenciação, em geral uma empresa afeta os condutores dos custos de uma atividade de uma forma adversa e deliberadamente acrescenta custo. Aproximar uma atividade do comprador, por exemplo, pode elevar o custo devido ao efeito do condutor dos custos da localização. A Smith International alcançou diferenciação no ramo das saídas mantendo estoques grandes e mais acessíveis no campo, elevando seu custo.

Ao mesmo tempo, como a singularidade quase sempre eleva o custo afetando os condutores dos custos, estes determinam quão dispendiosa a diferenciação será. A posição de uma empresa em relação aos condutores dos custos irá determinar o custo de uma estratégia de diferenciação particular em relação aos concorrentes. O custo de oferecer a maior cobertura da força de vendas, por exemplo, será afetado pela existência ou não de economias de escala na operação desta força de vendas. Se houver estas economias, elas podem reduzir o custo de uma maior cobertura e torná-la menos dispendiosa para uma empresa com uma grande parcela de mercado local.

A escala, as inter-relações, a aprendizagem e a oportunidade são condutores dos custos de importância particular pois afetam o custo da diferenciação. Embora a escala possa por si só resultar em diferenciação, ela afeta mais amiúde o custo desta diferenciação. A escala pode determinar o custo da escolha por parte de uma empresa de uma política de fazer uma intensa publicidade, por exemplo, ou o custo da rápida introdução de novos modelos. O compartilhamento também pode reduzir o custo da diferenciação. A força de vendas altamente treinada e experiente da IBM tem seu custo reduzido através do seu compartilhamento entre uma variedade de produtos de escritório relacionados. Uma empresa com uma movimentação mais rápida na curva de aprendizagem em uma atividade diferenciadora terá uma vantagem de custo na diferenciação, enquanto uma movimentação antecipada pode reduzir o custo da diferenciação em áreas como publicidade onde existe um estoque crescente de reputação ou de outros bens intangíveis.

Os condutores dos custos desempenham, assim, um papel importante na determinação do sucesso de estratégias de diferenciação e têm importantes implicações competitivas. Se os concorrentes têm posições relativas diferentes com respeito a importantes condutores dos custos, seu custo para atingir a singularidade na atividade afetada irá diferir. De modo semelhante, for-

mas diferentes de diferenciação são mais ou menos dispendiosas para uma empresa, dependendo de sua situação quanto aos condutores dos custos das atividades afetadas. A fabricação de peças com uma precisão mais alta através da automação pode ser menos dispendiosa para uma companhia com condições de compartilhar o centro de fabricação computadorizado através de inter-relações do que para uma empresa que não possa fazer isto. Assim, a Black & Decker tem um índice mais rápido de introdução de novos produtos que a concorrência no ramo das ferramentas elétricas, mas este índice é proporcionalmente menos dispendioso para a empresa devido a sua parcela de mercado líder a nível mundial. No caso extremo, uma companhia pode contar com uma vantagem de custo tão grande na diferenciação de uma determinada atividade de valor que o seu custo nesta atividade é, na verdade, mais baixo do que o custo de uma empresa que não esteja tentando ser singular na atividade. Este é um dos motivos pelos quais uma empresa pode às vezes ter simultaneamente baixo custo e diferenciar-se, conforme discutido no Capítulo 1.

Por vezes, tornar uma atividade singular também reduz ao mesmo tempo o custo. Por exemplo, a integração pode tornar uma atividade singular e reduzir o custo caso ela seja um condutor dos custos, contudo, como a diferenciação e a redução do custo podem ocorrer simultaneamente, isto sugere que (1) uma empresa *não está explorando inteiramente toda as oportunidades para reduzir o custo*; (2) ser singular em uma atividade foi considerado anteriormente desaconselhável; ou (3) ocorreu uma inovação significativa que não foi adotada pelos concorrentes, como um novo processo automatizado que reduz os custos e melhora a qualidade.

Normalmente, as empresas deixam de explorar oportunidades para reduzir o custo através da coordenação de atividades ligadas, o que também aumenta a diferenciação. Uma melhor coordenação de cotações, aquisição e programação da fabricação pode reduzir o custo do estoque ao mesmo tempo que reduz o prazo de entrega, por exemplo. Uma inspeção mais extensiva por parte dos fornecedores pode reduzir os custos de inspeção de uma empresa, ao mesmo tempo que aumenta a confiabilidade do produto final. Oportunidades inexploradas para a redução do custo através de elos que também afetam a qualidade são, na verdade, a razão que fundamenta a assertão popular de que "qualidade é grátis". A possibilidade de simultaneamente aumentar a diferenciação e reduzir o custo através de elos existe, porque a empresa não está explorando inteiramente oportunidades para redução do custo, e não porque a diferenciação não é dispendiosa.

Se uma empresa não está reduzindo agressivamente seu custo, então tentativas no sentido de alcançar singularidade em geral elevam os custos. De modo semelhante, uma vez que os concorrentes imitam uma grande inovação, uma empresa só pode permanecer diferenciada acrescentando custo. Ao avaiiar o custo da diferenciação, uma empresa deve, então, comparar o custo da singularidade numa atividade com o custo de ser igual aos concorrentes.

Valor para o Comprador e Diferenciação

A singularidade não resulta em diferenciação, a menos que seja de valor para o comprador. Um diferenciador de sucesso descobre formas de criar valor para os compradores que produzam um preço-prêmio superior ao custo extra. O ponto de partida para nós compreendermos o que tem valor para o comprador é a *cadeia de valores do comprador*. Os compradores dispõem de cadeias de valores que consistem das atividades que executam da mesma forma que uma empresa, conforme discutido no Capítulo 2.³ O produto ou o serviço de uma empresa é um insumo adquirido para a cadeia de valores de seu comprador. O aço é uma matéria-prima que normalmente é cortada, curvada, usinada ou transformada de alguma outra forma no processo de produção de seu comprador para tornar-se parte de componentes e, por fim, de produtos finais. A cadeia de valores do comprador determina o modo como um produto de uma empresa é de fato utilizado, bem como os outros efeitos da empresa sobre as atividades do comprador. Estes determinam as necessidades do comprador e constituem as bases da diferenciação e do valor para o comprador.

Embora seja mais fácil visualizar as cadeias de valores para compradores industriais, comerciais ou institucionais, consumidores individuais também dispõem de cadeias de valores. A cadeia de valores de um consumidor representa a seqüência de atividades executadas por uma família e por seus vários membros onde o produto ou o serviço se enquadra. Para compreender de que modo um produto se enquadra na cadeia de valores de uma família em geral é necessário identificar as atividades em que um produto está direta ou indiretamente envolvido, normalmente em nem todas as atividades executadas por uma família. A televisão serve como entretenimento para vários membros de uma família durante alguns períodos do dia, e serve como um barulho de fundo em outros. O aparelho é normalmente ligado e desligado uma série de vezes por dia e o canal pode ser mudado com freqüência. Normalmente, cheques de viagem são adquiridos em quantidade em um banco e depois utilizados ocasionalmente no curso de uma viagem de férias ou de negócios. O resgate de qualquer número de cheques extras depois da viagem envolve uma ida ao banco, o que significa que muitos cheques são guardados para futuras viagens. A cadeia de valores de um comprador comercial, institucional ou industrial reflete sua estratégia e método de implementação, enquanto a cadeia de valores de uma família reflete os hábitos e as necessidades de seus membros. No entanto o que vem a ser valioso para qualquer tipo de comprador depende de como um produto e a empresa que o fornece afeta a cadeia do comprador.

Valor para o Comprador

Uma empresa cria valor para um comprador que justifique um preço-prêmio (ou preferência por um preço equivalente) através de dois mecanismos:⁴

- reduzindo o custo do comprador ;
- elevando o desempenho do comprador.

Para compradores industriais, comerciais e institucionais, a diferenciação exige que uma empresa seja capaz de *criar de uma forma singular vantagem competitiva para seu comprador* de outras maneiras além de vender-lhes por um preço mais baixo. Se uma empresa tem condições de reduzir o custo de seu comprador ou melhorar o desempenho deste, o comprador estará disposto a pagar um preço-prêmio. Se os componentes fornecidos por um fornecedor de peças de bicicleta muito respeitado permitem que um montador de bicicletas melhore a diferenciação e, assim, cobre um preço mais alto, por exemplo, o montador estará disposto a pagar um preço-prêmio pelos componentes. De modo semelhante, o fato de a copiadora Ektaprint da Kodak reduzir o custo de um conjunto acabado de documentos conferidos com um alimentador de documento recirculante e um grampeador automático em linha que reduz o custo de pessoal do comprador significa que este está disposto a pagar um preço-prêmio pela copiadora. Em ambos os casos, a empresa conseguiu aumentar a vantagem competitiva de seu comprador, muito embora não vendesse o seu produto por um preço mais baixo.

O princípio é o mesmo para famílias e consumidores individuais, embora a medida do custo do comprador e sobretudo o desempenho do comprador possam ser mais sutis. Para compradores familiares, o custo de um produto inclui não só custos financeiros mas também custos de conveniência ou tempo. O custo de tempo para um consumidor reflete o custo de oportunidade da sua utilização em outra parte, bem como o custo implícito da frustração, do aborrecimento ou do esforço. O valor para o comprador resulta da redução de qualquer um destes custos para ele. Um refrigerador que utiliza menos eletricidade do que outros pode pedir um preço-prêmio. Um aspirador de pó que economiza tempo de aspiração e reduz o esforço também é valioso para o consumidor de uma família. O oferecimento de *marketing direto* que economiza tempo de compra para o comprador pode não ser útil se este gostar de fazer compras.

Elevar o desempenho do comprador para os consumidores envolve elevar seu nível de satisfação ou atender suas necessidades. Se a melhor qualidade da imagem de um aparelho de TV e o tempo de aquecimento mais rápido resultam em uma maior satisfação em assisti-la em relação aos aparelhos da concorrência, por exemplo, o comprador estará disposto a pagar um preço-prêmio. O status e o prestígio são necessidades importantes, tanto quanto as características de um produto ou a sua qualidade. Embora possa ser difícil avaliar o desempenho do comprador para os consumidores, suas cadeias de valores irão sugerir as dimensões importantes da satisfação.

Compradores industriais, comerciais e institucionais às vezes se assemelham aos consumidores nos casos em que seus objetivos não são unicamente lucros ou crescimento da receita. Os compradores podem valorizar um fornecedor que ofereça satisfação ou prestígio para executivos ou outros empregados, mesmo que ele não contribua para o lucro da companhia. Isto reflete as diferenças que normalmente existem entre as metas da companhia e as dos empregados. De modo semelhante, um hospital valoriza um dispositivo de diagnóstico que resulta em um melhor tratamento, ainda que o hospital não obtenha um lucro mais alto em consequência. Isto reflete não só a meta de oferecer tratamento de qualidade ao paciente como o fato de que um grande número de hospitais são instituições sem fins lucrativos. Muitas organizações

têm outras metas além da rentabilidade, mesmo que estejam realizando lucros, o que pode entrar no valor para o comprador.

A Cadeia de Valores e o Valor para o Comprador

Uma empresa reduz o custo do comprador ou aumenta o desempenho deste através do impacto de sua cadeia de valores sobre a cadeia de valores do comprador. Uma empresa pode afetar a cadeia do comprador simplesmente fornecendo um insumo para uma atividade dele. Freqüentemente, contudo, o produto de uma empresa terá impactos diretos e indiretos sobre a cadeia do comprador que extrapolam a atividade em que o produto é de fato usado. Por exemplo, o peso é importante em uma máquina de escrever que é trocada de lugar, embora não seja relevante se a atividade do comprador for considerada apenas datilografia. Além disso, uma empresa normalmente afeta o comprador não só por meio de seu produto, mas também por meio de atividades como o sistema logístico, o sistema de entrada de pedidos, a força de vendas e o grupo de engenharia de aplicações. Mesmo atividades que representam uma pequena fração do custo total podem ter um grande impacto sobre a diferenciação. Às vezes, o comprador tem contato individual com atividades de valor da empresa (por exemplo, a força de vendas), enquanto em outros casos o comprador só observa o resultado de um grupo de atividades (por exemplo, a entrega final dentro do prazo ou com atraso). Assim, o valor criado por uma empresa para seu comprador é determinado pelo conjunto total de elos entre a cadeia de valores da empresa e a cadeia de valores de seu comprador, esquematicamente representadas na Figura 4-2.

Caminhões pesados oferecem um bom exemplo de múltiplos elos. Um caminhão pesado influencia diretamente os custos logísticos de seu comprador — uma função da capacidade de transporte do caminhão, da facilidade de carregamento e descarregamento, dos custos de combustível e dos custos

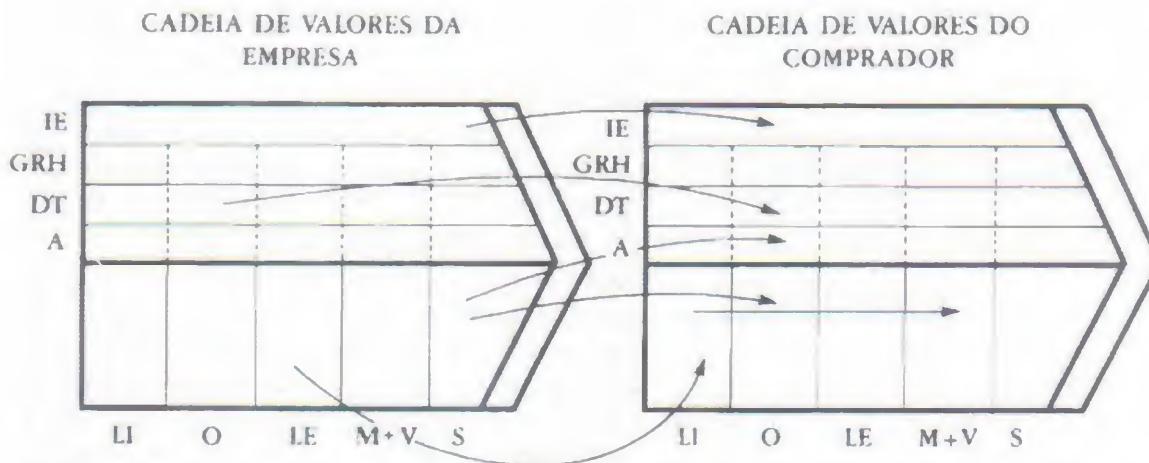


Figura 4-2. Elos Representativos Entre as Cadeias de Valores do Comprador e da Empresa.

de manutenção. O caminhão também terá efeitos indiretos sobre os outros custos do seu comprador. Sua capacidade influenciará a freqüência com que o comprador faz entregas. O caminhão pode contribuir para a qualidade do produto através da quantidade de trepidação à qual ele sujeita a carga, bem como das condições de umidade e de temperatura em trânsito. Ele também pode afetar os custos de embalagem do comprador, uma função da proteção exigida para evitar avaria. Por fim, o caminhão pode afetar incrementalmente a identidade da marca por sua aparência e visibilidade do logotipo pintado na lateral.

Não só o caminhão propriamente dito irá afetar a cadeia de valores do comprador, mas diversas outras atividades do seu fabricante também talvez o afetem. A disponibilidade de peças sobressalentes afetará o tempo de paralisação do comprador. As políticas de crédito afetarão o custo de financiamento do caminhão. A qualidade da força de vendas do seu fabricante pode determinar perfeitamente sua ajuda na sugestão de novos procedimentos de manutenção e de práticas de utilização do caminhão. Todas estas ligações entre as atividades de valor de um fabricante de caminhões e o comprador podem potencialmente aumentar ou reduzir o desempenho ou o custo do comprador. O princípio também se aplica a compradores domésticos.

As ligações entre uma empresa e a cadeia de valores de seu comprador que são relevantes para o valor para o comprador dependem de como o produto da empresa é *realmente* usado pelo comprador, não necessariamente como ele foi planejado para ser utilizado. Mesmo o produto projetado com todo cuidado pode ter um desempenho insatisfatório se um comprador não compreender como instalá-lo, operá-lo ou mantê-lo, ou se ele for usado para um fim para o qual não foi planejado. Por exemplo, uma dona-de-casa pode obter resultados incríveis com um produto alimentício congelado se este for cozido a uma temperatura errada. De modo semelhante, uma máquina pode passar a funcionar mal rapidamente, se não for colocado óleo no lugar correto.

Todo impacto de uma empresa sobre a cadeia de valores de seu comprador, inclusive toda ligação entre as atividades de valor do comprador e a empresa, representa uma possível oportunidade para diferenciação. Quanto maior o número de impactos diretos e indiretos que um produto tem sobre a cadeia de valores de seu comprador, maiores as possibilidades de diferenciação e maior o nível geral de diferenciação obtido. Um fabricante de caminhões com um entendimento sofisticado do modo como ele afeta a cadeia de valores de seu comprador, por exemplo, pode não só projetar o caminhão para oferecer benefícios maiores ao comprador, mas também pode executar outras atividades como serviço, fornecimento de peças sobressalentes e financiamento de modo a se tornar de maior valor para o comprador.

A diferenciação, então, provém de todas as ligações entre uma empresa e seu comprador nas quais a empresa é singular. O valor de ser singular em uma atividade de valor é seu impacto direto e indireto sobre o custo ou o desempenho do comprador. O nível geral de diferenciação de uma empresa é o valor cumulativo da singularidade para o comprador em toda sua cadeia de valores. Este valor cumulativo pode ser calculado, e fornece o limite máximo do preço-prêmio que a empresa pode pedir em relação à concorrência.

Como a empresa necessariamente precisa compartilhar parte do valor por ela criado com seu comprador de modo a dar a este um incentivo para comprar, o preço-prêmio real será um pouco inferior na prática.

Reducir o Custo do Comprador

Qualquer coisa que uma empresa possa fazer para reduzir o custo total do comprador na utilização de um produto, ou outros custos do comprador, representa uma base em potencial para a diferenciação. Ações que reduzem o custo de atividades de valor do comprador, representando uma fração significativa do custo deste, constituem as oportunidades mais importantes. Existem, com freqüência, inúmeras formas de se diminuir o custo do comprador, caso uma empresa tenha uma compreensão sofisticada do modo como os compradores utilizam seu produto e como suas diversas atividades de *marketing*, entrega e outras afetam os custos destes.

Uma empresa pode reduzir o custo de seu comprador de várias maneiras:⁶

- Reduzir custo de entrega, instalação e financiamento;
- Reduzir o índice necessário de consumo do produto;
- Reduzir o custo direto de utilização do produto, como mão-de-obra, combustível, manutenção e espaço necessário;
- Reduzir o custo indireto de utilização do produto, ou o impacto do produto sobre outras atividades de valor. Por exemplo, um componente leve pode reduzir os custos de transporte do produto final;
- Reduzir o custo do comprador em outras atividades de valor sem ligação com o produto físico;
- Reduzir o risco de falha do produto e, assim, o custo esperado de falha do comprador.

A Tabela 4-1 relaciona algumas das maneiras pelas quais o produto de uma empresa propriamente dito pode reduzir o custo direto de uso do comprador. Além de reduzir este custo através das características de seu produto, conforme ilustrado pelos exemplos na Tabela 4-1, uma empresa pode reduzi-lo através de inúmeras outras atividades de valor. A confiabilidade das entregas reduz o estoque do comprador e os tempos de espera curtos no fornecimento de peças sobressalentes reduz o tempo de paralisação. Os procedimentos para pedidos e de faturamento podem reduzir os custos contábeis e de aquisição do comprador. O sistema de pedidos em linha da American Hospital Supply para hospitais, por exemplo, permite que pedidos de compras sejam feitos por funcionários menos qualificados e com salários mais baixos, ao invés de por agentes de compras. Uma empresa pode oferecer ainda aos compradores assessoria e assistência técnica que reduzem seus custos. A Intel, por exemplo, conta com um sistema de desenvolvimento para ajudar os compradores no projeto de seus microprocessadores de uma forma mais barata e mais rápida em seus produtos. Uma empresa também pode assumir funções do comprador, integrando-se para frente na cadeia de valores dele. No atacado,

TABELA 4-1. Características Ilustrativas do Produto Que Reduzem o Custo Direto de Utilização do Comprador

FATOR DIFERENCIADOR	EXEMPLO
Uso reduzido do produto para obter um benefício equivalente (inclusive percentagem de resíduo)	Lâminas de aço cortadas no tamanho certo
Tempo de processamento mais rápido	Prendedores que prendem rápido
Custos de mão-de-obra mais baixos do uso (inservos de mão-de-obra mais baixos, menos treinamento ou mão-de-obra menos qualificada necessária)	Discos automáticos
Menor quantidade de inservos ou equipamento auxiliar necessário (por exemplo, combustível, eletricidade, proteção necessária contra interferência etc.)	Refrigerador eficiente em termos de combustível
Menor manutenção/peças sobressalentes necessárias ou facilidade de manutenção	Copiadoras de confiança
Menos tempo de paralisação ou tempo ocioso	Navios de carga de carregamento rápido
Menos ajuste ou monitoramento necessários	Tintas de qualidade uniforme
Risco ou custo de falha mais baixo	Protetores contra explosões para poços de petróleo
Custos de instalação mais baixos	Material para telhado de compensação simples
Menos inspeção de entrada necessária	Semicondutores
Tempo de preparação mais rápido	Máquinas-operatrizes programáveis
Tempo de processamento mais rápido	Ligas de alumínio sob encomenda
Menor risco de avaria em outros produtos	Equipamento de filtragem
Valor mais alto atribuído ao produto dado como parte de pagamento de outro	Carros duráveis
Compatibilidade com um maior número de tipos de equipamentos auxiliares	Computadores de uso pessoal

por exemplo, a Napco estoca prateleiras, fixa os preços dos artigos e substitui itens de saída lenta para seus compradores.¹

Uma série de outros exemplos ilustrará como as empresas reduziram os custos de seus compradores e alcançaram diferenciação. As copiadoras da Kodak, já descritas antes, reduzem o custo para o comprador de fazer cópias grampeadas e em ordem. A líder da indústria, a Xerox, estava mais preocupada com a velocidade da duplicação propriamente dita, e deixou de reconhecer o custo total para o comprador da utilização das copiadoras. Na indústria de mudança, a Bekins oferece datas garantidas para apanhar e fazer a entrega, um preço fixo para uma mudança estabelecido antecipadamente, um pagamento por atraso de US\$ 100 ao comprador, se a mudança não ocorrer no prazo e reembolso de bens avariados com base nos seus custos de reposição, e não no preço de compra. Tudo isso reduz o custo direto e indireto de uma mudança para o comprador (além de dar uma maior tranquilidade). No ramo dos prendedores, a Velcro emprega um sistema que envolve um grande número de ganchos plásticos pequenos conectados a uma almofada fibrosa. Os prendedores da Velcro são de instalação mais fácil do que outras formas de dispositivos para prender e eliminam a necessidade de mão-de-obra qualificada nas etapas de aperfeiçoamento da linha de montagem do comprador.

Ao buscar oportunidades para reduzir os custos do comprador, uma empresa deve representar graficamente em detalhe como seu produto passa por ou afeta a cadeia de valores do comprador, inclusive o estoque, o manuseio, o desenvolvimento de tecnologia e atividades administrativas. Ela também deve estar familiarizada com todos os outros produtos ou insumos com que seu produto é utilizado, e compreender de que modo seu produto ajusta-se a eles. A empresa também deve identificar qualquer outra atividade de valor em sua cadeia de valores que afete a cadeia do comprador.

Elevar o Desempenho do Comprador

Para elevar o desempenho do comprador é preciso que se compreenda qual o desempenho desejável do ponto de vista do comprador. Elevar o desempenho de compradores industriais, comerciais e institucionais depende daquilo que cria diferenciação junto a seus compradores. Assim, as necessidades do comprador precisam ser compreendidas, e exigem o mesmo tipo de análise do valor para o comprador. Um caminhão vendido a um comprador que é uma companhia de produtos de consumo e que o utiliza para transportar estes produtos até as lojas de varejo constitui um exemplo. Se as lojas de varejo querem entregas freqüentes, a companhia estará muito interessada em um caminhão com capacidade de transporte para fazer entregas freqüentes por um custo razoável. De modo semelhante, na venda para fabricantes de automóveis, a Velcro alcança diferenciação porque seus predeadores são mais flexíveis e permitem opções de projetos de interiores para os carros que são apreciados pelos consumidores.

Uma empresa também pode elevar o desempenho de compradores industriais, comerciais ou institucionais se ela ajudá-lo a atingir suas metas não-econômicas como status, imagem ou prestígio. No ramo dos caminhões pesados, por exemplo, a PACCAR alcançou um alto nível de diferenciação para seus caminhões Kenworth "K-Whopper" através de um trabalho manual minucioso e de seu ajuste às especificações individuais do proprietário. Estes fatores têm muito pouco a ver com o desempenho econômico do caminhão. No entanto muitos dos compradores da Kenworth são operadores-proprietários que obtêm valor com a aparência e com a imagem da marca de seus caminhões.

Para produtos vendidos a consumidores, elevar o desempenho do comprador será uma função de uma melhor satisfação das necessidades. Os cheques de viagem da American Express são usados em um curso de atividades do consumidor em que as necessidades de dinheiro vivo são irregulares, os planos de viagem modificam-se, nem sempre pode-se achar bancos, e onde existe um risco de furto ou perda. A American Express diferencia-se porque seus compradores valorizam a garantia de resgate em qualquer parte, bem como a rápida substituição de cheques perdidos. Ela oferece a facilidade de resgate em qualquer parte através dos inúmeros escritórios espalhados pelo mundo todo que operam até mais tarde.

Percepção do Valor pelo Comprador

Qualquer que seja o valor oferecido por uma empresa a seus compradores, estes em geral encontram dificuldade para avaliá-lo com antecipação. Mesmo uma inspeção cuidadosa e um teste de direção em um caminhão, por exemplo, não permitem ao comprador fazer uma avaliação completa de seu conforto, de sua durabilidade, do consumo de combustível e da freqüência de consertos. Em geral, uma compreensão detalhada do modo como o produto físico afeta o custo ou o desempenho do comprador em geral exige uma ampla experiência no seu uso. Um comprador enfrenta um desafio ainda mais difícil para saber de que forma todas as outras atividades executadas por uma empresa irão afetar o valor para ele. Além disso, um comprador nem sempre consegue medir com precisão ou integralmente o desempenho de uma empresa e de seu produto, mesmo *depois* de o produto ter sido comprado e usado.

Via de regra, os compradores, então, não compreendem inteiramente todas as maneiras pelas quais um fornecedor reduz de fato ou poderia potencialmente reduzir seus custos ou melhorar seu desempenho — isto é, os compradores quase sempre não sabem o que *deveriam* estar procurando em um fornecedor. Embora seja mais provável que os compradores compreendam os impactos diretos de uma empresa sobre as suas cadeias de valores, eles em geral não reconhecem os impactos indiretos ou as formas pelas quais outras atividades do fornecedor, além do produto, os afetam. Eles às vezes podem perceber um valor demais, da mesma forma que podem deixar de perceber valor suficiente. Por exemplo, os compradores por vezes vêem apenas o preço de um produto quando medem seu valor e não acrescentam outros custos, mais escondidos, como frete ou instalação. Na determinação do nível efetivo de diferenciação atingido, a percepção do comprador sobre uma empresa e sobre seu produto pode, portanto, ser tão importante quanto a realidade daquilo que a empresa oferece. Além disso, se os compradores não conhecem bem aquilo que é útil para eles, isto pode vir a ser uma oportunidade para a estratégia de diferenciação, visto que uma empresa pode estar em condições de adotar uma nova forma de diferenciação preemptivamente e ensinar os compradores a valorizá-la.

O conhecimento incompleto de um comprador significa que a diferenciação de fato obtida pode perfeitamente estar baseada em parte nos fatores empregados pelo comprador para *inferir* ou *julgá* se uma empresa reduzirá os seus custos ou melhorará seu desempenho em relação à concorrência (ou se ela vem fazendo isto atualmente). Os compradores utilizam indicações como publicidade, reputação, embalagem, o profissionalismo, a aparência e a personalidade dos empregados do fornecedor, a atratividade das instalações e as informações fornecidas nas apresentações de vendas para inferirem o valor que uma empresa cria ou irá criar. Denomino estes fatores utilizados pelo comprador para inferir o valor criado por uma empresa *sinais de valor*.

Alguns sinais de valor exigem despesas permanentes por parte de uma empresa (por exemplo, embalagem, publicidade), enquanto outros refletem a clientela ou a reputação que uma empresa construiu no decorrer do tempo. Assim, alguns sinais de valor não são de modo algum diretamente controlados pela empresa (por exemplo, comentários). Os sinais podem ser tão necessários, em algumas indústrias, para expor custos escondidos de um produto

em que a empresa conta com uma vantagem em relação à concorrência, quanto o são para expor benefícios não reconhecidos. Em algumas, se não em muitas indústrias, os sinais de valor são tão importantes quanto o valor real criado na determinação da diferenciação realizada. Isto ocorre em particular quando o impacto de uma empresa sobre o custo ou o desempenho do comprador é subjetivo, indireto ou de difícil quantificação, quando um grande número de compradores está comprando pela primeira vez, quando os compradores não são sofisticados ou quando a recompra é infreqüente. Bons exemplos seriam serviços jurídicos, cosméticos e consultoria. No entanto a necessidade de sinalizar valor está presente em quase todas as indústrias.

Os compradores não pagarão por valor que não percebam, não importa quão real ele possa ser. Assim, o preço-prêmio pedido por uma empresa refletirá não só o valor de fato apresentado ao seu comprador bem como até que ponto este comprador percebe este valor. Isto se encontra ilustrado esquematicamente na Figura 4-3. Uma empresa que apresenta apenas um valor modesto, mas que sinaliza este valor de um modo mais efetivo pode, na verdade, pedir um preço mais alto do que uma empresa que apresenta um valor mais alto, mas o sinaliza de uma forma mais ineficaz.

A longo prazo, o limite máximo do preço-prêmio que uma empresa pode pedir reflete seu impacto real sobre o valor para o comprador — impacto sobre o desempenho e o custo do comprador em relação à concorrência. Através de uma sinalização efetiva do valor, uma empresa pode ter condições de pedir um preço superior ao valor real por um tempo. Contudo, às vezes o fato de a empresa não conseguir apresentar um valor percebido que se equipe a seu preço tende a tornar-se conhecido, em parte através dos esforços

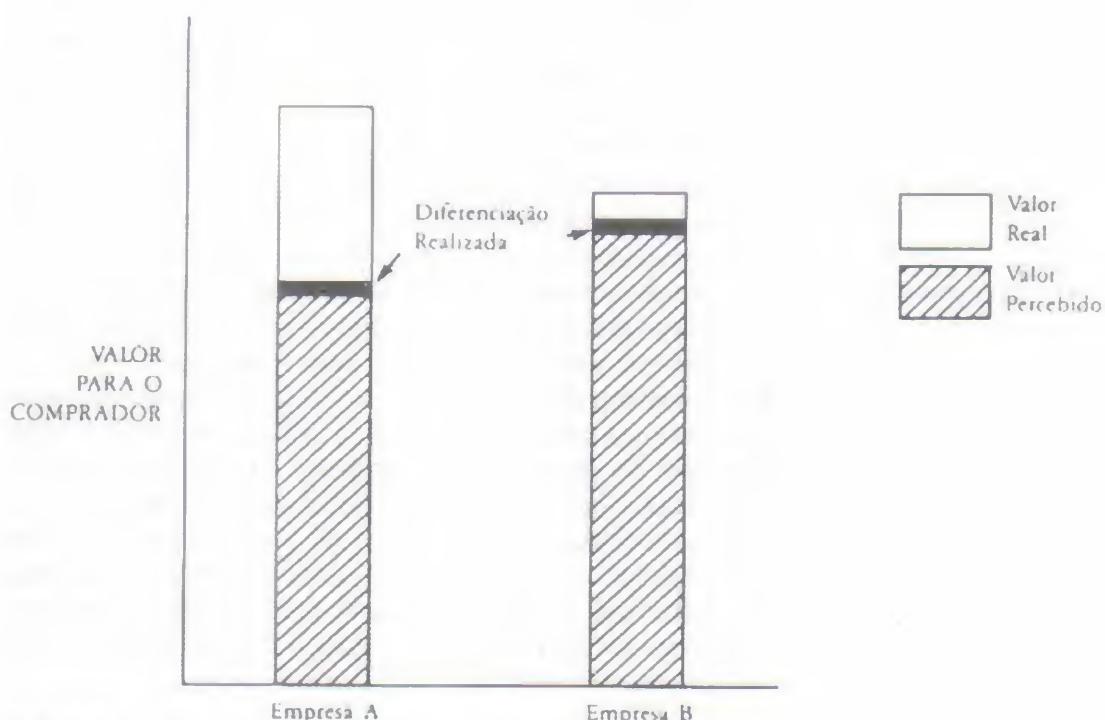


Figura 4-3. Valor Real Versus Percebido Para o Comprador

dos concorrentes.⁸ O inverso é menos comum, contudo. Deixando de sinalizar seu valor de uma forma efetiva, uma empresa talvez nunca realize o preço-prêmio que seu valor real merece.

Valor para o Comprador e o Comprador Real

Uma empresa ou uma família não compram um produto; tomadores de decisão individuais o fazem. O valor real e os sinais de valor são avaliados e interpretados por estes tomadores de decisão. A identidade da pessoa ou pessoas específicas que tomam a decisão de compra influenciará, se não determinar, o valor ligado a um produto. O tomador de decisão pode não ser necessariamente a pessoa que paga pelo produto (por exemplo, o médico, e não o paciente, escolhe o remédio) e pode não ser o usuário (por exemplo, o agente de compras escolhe um produto usado na fábrica). O canal também pode tomar sua própria decisão sobre se estoca o produto de uma empresa e se a empresa é um fornecedor conveniente.

Diferentes tomadores de decisão valorizarão coisas diferentes com relação a um fornecedor, e empregarão sinais diferentes para avaliá-las. Um agente de compras pode não valorizar tanto a confiabilidade quanto um gerente de fábrica, por exemplo, porque o primeiro está mais afastado das consequências de uma falha do produto. O agente de compras pode estar mais motivado a manter o custo de compra em um nível mínimo. Também pode haver mais de um tomador de decisão para um produto. Normalmente, o marido e a mulher decidem, por exemplo, sobre a compra de uma casa, e agentes de viagem ou corretores de turismo desempenham um papel na escolha de uma linha aérea ou de um hotel. De modo semelhante, o departamento de compras e o engenheiro de fábrica em geral escolhem em conjunto as peças do equipamento de produção. Uma série de indivíduos freqüentemente influenciam o tomador de decisão, embora talvez não tenham uma participação direta na decisão. Estes indivíduos podem vetar um fornecedor, apesar do fato de não disporem de poder para escolher.

A identificação do valor que uma empresa cria para o comprador e dos sinais de valor usados pelo comprador depende, então, da determinação da identidade do comprador real. Em geral, o processo de identificação deste comprador real sugere novas dimensões de desempenho que não ficam aparentes de imediato se o comprador é visto como a empresa ou a família. Estas dimensões podem incluir fatores como prestígio, relações pessoais com o pessoal do fornecedor que são valorizadas por si só, e o desejo de evitar risco pessoal na decisão de compra, escolhendo um fornecedor bem conhecido. A IBM, por exemplo, vem explorando sua posição como uma escolha "segura" de fornecedor, da mesma forma que a Kodak no campo da fotografia amadora. A experiência e as fontes de informação à disposição do comprador real também determinarão os sinais de valor convincentes — um engenheiro poderia utilizar-se de publicações técnicas e de publicidade em periódicos técnicos como sinais, enquanto um contador poderia ser mais influenciado por vendedores refinados e por brochuras lustrosas.

Critérios de Compra do Comprador

A aplicação destes fundamentos do valor para o comprador a uma indústria particular resulta na identificação de critérios de compra do comprador — atributos específicos de uma empresa que criam valor real ou percebido para o comprador. Estes critérios podem ser divididos em dois tipos:

- *Critérios de uso.* Os critérios de compra originados do modo como um fornecedor afeta o valor real para o comprador por meio de uma redução do custo deste ou de uma elevação do seu desempenho. Os critérios de uso poderiam incluir fatores como qualidade do produto, características do produto, tempo de entrega e apoio de engenharia de aplicações.
- *Critérios de sinalização.* Os critérios de compra originados de sinais de valor, ou meios usados pelo comprador para inferir ou julgar qual é o valor real de um fornecedor. Os critérios de sinalização poderiam incluir fatores como publicidade, atratividade das instalações e reputação.

Os critérios de uso são medidas específicas daquilo que cria valor para o comprador. Os critérios de sinalização são medidas de como os compradores percebem a presença de valor. Enquanto os primeiros costumam estar mais orientados para o produto, para a logística externa e para as atividades de serviço de um fornecedor, os segundos em geral provêm de atividades de *marketing*. Todavia cada departamento funcional de uma empresa (e quase toda atividade de valor) pode afetar ambos.

O preço-prêmio que uma empresa pode pedir será uma função de sua singularidade, ao satisfazer os critérios de uso e de sinalização. A abordagem dos critérios de uso sem também satisfazer os critérios de sinalização, um erro comum, minará a percepção de um comprador do valor de uma empresa. Em geral, a abordagem dos critérios de sinalização sem satisfazer os critérios de uso não terá êxito porque os compradores eventualmente compreenderão que suas necessidades reais não foram satisfeitas.

As distinções entre os dois tipos de critérios são quase sempre complexas, visto que muitas das atividades de uma empresa contribuem para satisfazer os critérios de uso além de servirem como sinais de valor. Uma força de vendas sofisticada, por exemplo, pode sinalizar valor e ser uma fonte valiosa de conhecimento de aplicações, o que irá reduzir o custo do comprador. De modo semelhante, a reputação da marca pode ser valiosa para um comprador porque elimina qualquer culpa se um fornecedor não tiver um bom desempenho ("Como você pode culpar-me por selecionar a IBM?"). Apesar destas situações, contudo, é vital fazer uma separação entre critérios de uso e de sinalização e as atividades da empresa que contribuem para ambos, uma vez que apenas os primeiros representam fontes reais de valor para o comprador. *Os compradores não pagam por sinais de valor por si só.* Uma empresa precisa compreender com que conveniência ela satisfaz os critérios de uso e o valor criado de modo a determinar um preço-prêmio adequado. O valor de satisfazer critérios de sinalização é medido de forma diferente. O valor de

um critério de sinalização é quanto ele contribui para que o comprador perceba o valor criado a fim de satisfazer critérios de uso.

CRITÉRIOS DE USO

Os critérios de uso têm sua origem nas ligações entre a cadeia de valores de uma empresa e a cadeia de valores de seu comprador, como já foi descrito anteriormente. Como estas ligações são numerosas, em geral existem muitos critérios de uso que extrapolam em muito as características do produto físico. Os critérios de uso podem abranger o produto real (por exemplo, a diferença de sabor do Dr. Pepper em relação à Coca-Cola e à Pepsi), ou o sistema pelo qual uma empresa entrega e sustenta seu produto, mesmo que o produto físico não tenha diferenciação. Embora a distinção entre um produto e outras atividades de valor possa ser apenas uma questão de grau, ela é importante, visto que, em geral, outras atividades de valor fornecem um maior número de dimensões como base para a diferenciação do que o produto físico. Outras atividades de valor além daquelas associadas ao produto podem representar uma fonte importante de diferenciação, pois muitas empresas costumam preocupar-se com o produto físico. Os critérios de uso também podem incluir as especificações alcançadas pelo produto de uma empresa (ou outras atividades de valor), bem como a consistência com que ela cumpre estas especificações (conformidade). A conformidade pode ser tão ou mais importante do que as especificações, embora ela também seja, em geral, negligenciada na qualidade de um fator diferenciador.

Os critérios de uso também podem incluir coisas intangíveis, como estilo, prestígio, *status* percebido e conotação da marca (por exemplo, jeans do estilista), sobretudo com bens de consumo. Em geral, critérios de uso intangíveis surgem de motivações para a compra que não são econômicas no sentido restrito. A habilidade da Vodka Smirnoff para alcançar um preço-prêmio para um produto essencialmente uma *commodity* provém em grande parte do contexto social onde bebe-se mais. Os compradores querem ser vistos consumindo vodca sofisticada ou desejam oferecer uma vodca considerada sofisticada pelos seus convidados. Embora os critérios de uso intangíveis em geral estejam associados aos consumidores, eles também podem ser importantes com outros compradores. O fato de serem proprietários de um jato comercial Gulfstream III pode conceder um prestígio considerável a executivos junto a seus colegas, por exemplo. Estes critérios são mais importantes no ramo dos produtos industriais, comerciais ou institucionais, onde o comprador real é um indivíduo com discernimento considerável para fazer compras.

Por fim, os critérios de uso podem envolver ainda as características dos canais de distribuição, ou o valor "corrente abaixo". Como os canais podem contribuir para a diferenciação, estes critérios devem refleti-las em áreas, como serviço e crédito oferecidos pelos canais. Além disso, os canais contarão com seus próprios critérios de uso que medem as fontes de valor nas negociações de uma empresa com eles. Por exemplo, em geral os canais querem crédito, responsividade às solicitações ou apoio técnico que o comprador final talvez nem note.

Como o desempenho de uma empresa na satisfação destes critérios de uso também pode ser afetado pelo modo como o comprador utiliza de fato um produto, parte do desafio de uma empresa está em assegurar que seu produto seja realmente usado de uma forma que lhe permita ter um desempenho à altura de suas capacidades. Isto pode sofrer influência do projeto do produto, da embalagem e do treinamento. Por exemplo, válvulas de controle do fluxo em geral são projetadas de modo que não possam sofrer uma torção excessiva. Fatores que melhoram as chances de um produto ser usado de acordo com a sua finalidade normalmente se tornam critérios de uso. Eles podem constituir bases em potencial para a diferenciação, pois as empresas em geral supõem que os seus produtos são usados como ela pretendia que eles fossem.

CRITÉRIOS DE SINALIZAÇÃO

Os critérios de sinalização refletem os sinais de valor que influenciam a percepção do comprador sobre a habilidade da empresa em satisfazer os critérios de uso. As atividades executadas por uma empresa, bem como outros atributos, podem ser critérios de sinalização. Estes critérios podem ajudar um fornecedor particular a ser considerado e/ou pode desempenhar um papel importante na decisão de compra final do comprador. Critérios de sinalização comuns incluem:

- reputação ou imagem;
- publicidade cumulativa;
- peso ou aparência externa do produto;
- embalagem e rótulos;
- aparência e porte das instalações;
- tempo no negócio;
- base instalada;
- relação de clientes;
- parcela de mercado;
- preço (quando preço conota qualidade);
- identidade da matriz (porte, estabilidade financeira, etc.);
- visibilidade da empresa compradora para a alta gerência.

Em geral os critérios de sinalização podem ser bem sutis. Por exemplo, o trabalho de pintura em um instrumento médico pode ter um impacto importante sobre a percepção do comprador de sua qualidade, muito embora esta função tenha pouco ou nenhum impacto sobre o desempenho do instrumento. De modo semelhante, a ampliação da marca da Arm & Hammer para detergentes é percebida como diferenciada, em parte porque uma caixa desta marca é mais pesada do que os produtos dos concorrentes, muito embora renda o mesmo número de lavagens.

Os critérios de sinalização são da maior importância quando os compradores encontram dificuldades para medir o desempenho de uma empresa, quando eles compram o produto esporadicamente ou quando o produto é fabricado segundo as especificações do comprador e, portanto, a história passada com outros compradores é uma indicação incompleta do futuro. Nos

serviços profissionais, por exemplo, os critérios de sinalização são muito importantes. Os serviços são normalmente individualizados, só sendo de fato executados depois de o comprador tê-los comprado. Como um resultado, empresas de serviços profissionais bem-sucedidos prestam uma enorme atenção a coisas do tipo decoração do escritório e aparência dos empregados. Uma outra indústria em que estes critérios são importantes é a de pianos, onde muitos compradores não são sofisticados, nem bastante seguros para julgar a qualidade com muita precisão. A Steinway, o fabricante diferenciado, reconheceu o uso de pianos por pianistas concertistas como um poderoso critério de sinalização. Ela mantém um "banco de pianos" de grandes pianos espalhados por todos os Estados Unidos do qual podem utilizar-se artistas aprovados em concertos por um custo nominal.⁹ Como um resultado, a empresa desenvolveu excelentes relações com artistas e uma grande percentagem dos concertos são realizados em pianos Steinway.

Os critérios de sinalização também surgem da necessidade de reforçar a percepção do comprador em relação a uma empresa mesmo *depois* da compra do produto. Em geral, os compradores precisam de uma garantia permanente de que tomaram uma boa decisão ao escolherem a empresa e o produto. Eles talvez até precisem de instrução para ajudá-los a avaliar até que ponto um produto está satisfazendo seus critérios de uso. Isto se deve ao fato de que os compradores normalmente são incapazes de discernir até que ponto um produto vem satisfazendo de uma forma adequada seus critérios de uso mesmo depois da compra, e podem dispor de dados insuficientes ou podem não prestar a devida atenção ao desempenho do produto. Uma comunicação regular que descreva a contribuição de uma empresa para seus compradores quase sempre pode ter um grande impacto sobre a diferenciação.¹⁰

Alguns critérios de sinalização estão associados a critérios de uso particulares, enquanto outros são sinais mais generalizados de que um fornecedor oferecerá valor ao comprador. A publicidade pode enfatizar as características do produto, por exemplo, enquanto a reputação de uma empresa pode significar para alguns compradores que muitos de seus critérios serão satisfeitos. É importante tentar traçar as conexões entre os sinais de valor e os critérios de uso particulares que estão sinalizando. Isto ajudará a identificar outros sinais de valor bem como ajudar a empresa a compreender com exatidão os atributos que sua sinalização deve transmitir. Se uma empresa reconhece que sua relação de clientes é um sinal de confiabilidade do serviço, por exemplo, ela pode apresentar a relação de uma forma que enfatize isto.

Identificar Critérios de Compra

A identificação de critérios de compra começa com a identificação do tomador de decisão para o produto de uma empresa e dos outros indivíduos que influenciam o tomador de decisão. Os canais podem ser um comprador intermediário que também deve ser analisado. Os critérios de uso devem ser identificados em primeiro lugar porque medem as fontes de valor para o comprador e também em geral determinam critérios de sinalização. Uma série de métodos paralelos deve ser empregado para identificar critérios de uso. O conhecimento interno das necessidades do comprador constitui uma fonte

inicial de critérios de uso. No entanto, a convenção pode colorir a percepção interna de critérios de uso; uma análise interna apenas é insuficiente. Nenhuma análise dos critérios de compra do comprador jamais deve ser aceita, a menos que inclua algum contato direto com o comprador. Todavia, mesmo conversas com os compradores, tão essenciais como são, são insuficientes porque estes em geral não compreendem bem todas as maneiras pelas quais uma empresa pode afetar seu custo e seu desempenho, e eles também podem não dizer a verdade. Em um sério esforço para compreender os critérios de compra do comprador, uma empresa deve, então, identificar a cadeia de valores do comprador e realizar uma análise sistemática de todos os elos existentes e em potencial entre a cadeia de valores de uma empresa e a cadeia de seu comprador. Este tipo de análise pode não só revelar critérios de uso não reconhecidos, mas também mostrar como avaliar o peso relativo de critérios de uso bem conhecidos.

Estes critérios de uso devem ser identificados *com precisão* para que possam ser importantes no desenvolvimento da estratégia de diferenciação. Muitas empresas falam sobre os critérios de uso de seus compradores em termos vagos como "alta qualidade" ou "entrega". Neste nível de generalidade, uma empresa não pode começar a calcular o valor da satisfação de um critério de uso para o comprador, nem a empresa pode saber como modificar seu comportamento com o objetivo de aumentar o valor para o comprador. Qualidade poderia significar especificações maiores ou uma melhor conformidade, por exemplo. Para a McDonald's, a consistência da qualidade do hambúrguer e da batata frita no decorrer do tempo e entre locais é importante da mesma forma que o sabor e o tamanho da porção. Melhorar estas duas coisas envolve ações muito diferentes por parte de uma empresa. O serviço também pode significar muitas coisas, inclusive suporte para reclamações, capacidade de reparo, tempo de resposta a solicitações de serviço e tempo de entrega.

O bom desempenho na satisfação de cada critério de uso deve ser quantificado, se possível. Por exemplo, a qualidade de um ingrediente alimentício poderia ser medida em termos do número de partículas de material estranho ou da percentagem do teor de gordura.¹¹ A quantificação não só força um raciocínio criterioso para determinar precisamente o que o comprador valoriza, mas também permite a avaliação e o acompanhamento do desempenho da empresa em relação a um critério de uso — isto em geral resulta em grandes aprimoramentos no desempenho em si mesmo. A quantificação também permite que uma empresa avalie sua posição em relação à concorrência na satisfação de critérios importantes. A empresa pode, então, estudar as práticas que fundamentam o desempenho dos concorrentes.

Uma empresa pode calcular o valor de satisfazer cada critério de uso estimando de que modo ele afeta o custo ou o desempenho do comprador. Estes cálculos inevitavelmente envolvem julgamentos, mas são um instrumento indispensável na escolha de uma estratégia de diferenciação sustentável.¹² A determinação do valor para o comprador na satisfação de cada critério de uso irá lhes permitir uma classificação por ordem de importância. Para alguns critérios de uso, uma empresa deve satisfazer apenas um valor limiar para atender a necessidade do comprador, enquanto, para outros, um maior desempenho em relação a eles é sempre melhor. Se um aparelho de TV se aquece em dois segundos, por exemplo, é pequeno o benefício adicional da redução

do tempo para um segundo. Contudo quase todos os critérios de uso irão atingir um ponto de retornos decrescentes depois do qual um maior aprimoramento não é valorizado ou irá, na verdade, *reduzir* o valor para o comprador. A satisfação de alguns critérios de uso também pode envolver *tradeoffs* com outros. O cálculo do valor para o comprador resultante da satisfação de cada critério de uso irá iluminar os limiares relevantes, *tradeoffs* e o valor para o comprador resultante em aprimoramento adicional para satisfazê-lo. Uma empresa só pode fazer suas próprias avaliações do equilíbrio entre o valor da diferenciação e seu custo se ela compreender estas coisas. A classificação de critérios de uso em termos do valor para o comprador da sua satisfação em geral irá contradizer a convenção.

Os critérios de sinalização podem ser identificados através da compreensão do processo empregado pelo comprador para formar julgamentos sobre a habilidade em potencial de uma empresa para satisfazer critérios de uso, bem como sobre até que ponto ela os está satisfazendo de fato de uma forma adequada. O exame de cada critério de uso para determinar possíveis sinais é um bom ponto de partida. Se um critério de uso chave for a confiabilidade da entrega, por exemplo, o registro de entregas anteriores e o testemunho de clientes poderiam constituir sinais de valor. Duas outras etapas analíticas também podem mostrar sinais de valor. Através de uma análise criteriosa do processo pelo qual o comprador compra, inclusive as fontes de informação consultadas, os procedimentos de inspeção, os testes realizados e as etapas para se chegar à decisão, os sinais de valor podem ficar evidentes. Este tipo de análise produzirá indicações sobre o que um comprador consulta ou observa, inclusive canais. Uma forma relacionada de identificar critérios de sinalização é identificar *pontos significativos de contato* entre uma empresa e o comprador antes e depois da compra, incluindo os canais, feiras de amostras, departamento de contabilidade e outros. Cada ponto de contato representa uma oportunidade para influenciar a percepção do comprador em relação a uma empresa, e, portanto, constitui um possível critério de sinalização.

Da mesma forma que os critérios de uso, os critérios de sinalização devem ser definidos tão precisa e operacionalmente quanto possível de modo a orientar a estratégia de diferenciação. Em um banco, por exemplo, a aparência das instalações pode sinalizar valor através de sua ordem, permanência e segurança. Para uma loja de roupas, outras dimensões da aparência seriam mais adequadas. Os critérios de sinalização variam em importância e uma empresa deve classificá-los em termos de seu impacto sobre a percepção do comprador para que possa fazer escolhas sobre o montante a gastar com eles. Em geral, o cálculo da contribuição dos critérios de sinalização para o preço realizado é difícil, mas entrevistas e grupos de enfoque podem ser úteis. Da mesma forma que com os critérios de uso, a satisfação de critérios de sinalização pode atingir o ponto de retornos decrescentes. Escritórios opulentos, por exemplo, podem desiludir um comprador, fazendo com que a empresa pareça esbanjadora e não profissional.

O processo de identificação de critérios de compra do comprador deve resultar em uma classificação e em uma escolha destes critérios de compra conforme o apresentado na Figura 4-4 que ilustra estes critérios para um produto preparado com chocolate. O preço deve ser incluído na lista correspondendo à classificação a ele dada pelo comprador. Critérios de uso e de sinali-

zação derivados do canal e do usuário final devem ser separados a fim de realçarem as diferentes entidades envolvidas e para esclarecer as ações necessárias para satisfazer cada critério. Critérios de uso tanto para canais como para usuários finais podem ser divididos em fatores que reduzem o custo do comprador e aqueles que elevam o desempenho deste comprador. Embora a satisfação de um critério de uso possa, por vezes, tanto reduzir o custo como elevar o desempenho, em geral há o predomínio de um ou de outro modo de criação de valor — no exemplo do doce de chocolate, o sabor está relacionado ao desempenho do comprador, enquanto a disponibilidade é predominantemente uma medida do custo de compra do comprador. Então, os critérios de uso podem ser divididos ainda naqueles cuja medida é fácil e naqueles que são difíceis de serem percebidos e/ou quantificados pelo comprador (ver Figura 4-5).

O reconhecimento das diferenças nos critérios de uso representadas na Figura 4-5 pode ser importante por várias razões. A diferenciação que reduz o custo do comprador fornece uma justificativa mais persuasiva para o pagamento de um preço-prêmio sustentado junto a alguns compradores do que a diferenciação que eleva o desempenho. Em geral, pressões financeiras sobre os compradores (como em uma queda) significam que estes estão dispostos a pagar um preço-prêmio apenas para empresas que possam demonstrar persuasivamente que reduzem o seu custo. A diferenciação com uma conexão facilmente mensurável com o valor para o comprador também é amiúde mais traduzível em um preço-prêmio do que a diferenciação que cria valor de formas difíceis de serem percebidas ou medidas. A diferenciação difícil de ser medida costuma traduzir-se em um preço-prêmio, principalmente em situações em que o comprador percebe que muitas coisas estão em jogo, como em consultoria de alto nível ou quando o comprador está procurando satisfazer necessidades de status. Costuma sair caro explicar a diferenciação no lado direito da Figura 4-5, exigindo altos níveis de investimento em sinalização. Uma maior sofisticação do comprador costuma ameaçar formas de diferenciação difíceis de serem medidas que podem ter sido aceitas anteriormente pelo valor aparente.

	Critério de Uso	Critérios de Sinalização
Usuário Final	Sabor Valor Nutritivo Textura Aparência Preço Disponibilidade Tamanho das Embalagens	Publicidade Posicionamento nas Prateleiras Displays Dentro das Lojas Disponibilidade
Canais	Velocidade do Processamento de Pedidos Margens do Canal Contabilidade do Serviço Suporte Promocional	Frequência das Visitas de Vendas

Figura 4-4. Critérios de Compra de Comprador Classificados para um Doce de Chocolate

		MENSURABILIDADE DO VALOR	
		Facilmente Mensurável	Difícil Medir
FONTE DE VALOR	Reducir Custo do Comprador		
	Elevar Desempenho do Comprador		

Figura 4-5. A Relação Entre Critérios de Uso e o Valor para o Comprador.

Cada comprador individual para o qual uma indústria vende pode ter um conjunto diferente de critérios de uso e de sinalização ou pode classificá-los de formas diferentes. A aglomeração de compradores em grupos com base nas semelhanças de seus critérios de compra constitui uma base dos *segmentos de compradores*, aos quais voltarei no Capítulo 7.

Estratégia de Diferenciação

A diferenciação provém da criação singular de valor para o comprador. Ela pode resultar da satisfação de critérios de uso ou de sinalização, embora em sua forma mais sustentável ela origine-se de ambas. Uma diferenciação sustentável exige que uma empresa execute de um modo singular uma gama de atividades de valor que influenciam os critérios de compra. A satisfação de alguns destes critérios exige que uma empresa execute bem apenas uma atividade de valor — por exemplo, publicidade talentosa. Outros critérios de compra são afetados por muitas das atividades de uma empresa. O tempo de entrega, por exemplo, pode ser influenciado por operações, pela logística externa e pelo processamento de pedidos, entre outros.

Muitas atividades de valor desempenham normalmente um papel na satisfação de alguns critérios de uso ou de sinalização. A Figura 4-6 ilustra de que modo critérios de compra podem ser postos em ordem em relação a atividades de valor para ajudar uma empresa a identificar as atividades importantes para a diferenciação. As ligações entre a cadeia de valores da empresa e a cadeia de valores do comprador, indicadas anteriormente, fundamentam uma análise como a apresentada na Figura 4-6.

O nível geral de diferenciação de uma empresa é o valor cumulativo criado por ela para os compradores ao satisfazer todos os critérios de compra.

ATIVIDADES QUE INFLUENCIAM CRITÉRIOS DE COMPRA DO COMPRADOR

CRITÉRIOS DE USO	Logística Interna	Operações	Logística Externa	Marketing	Desenvolvimento de Recursos Humanos			Infra-Estrutura da Empresa
					Vendas	Serviço	Aquisição	
Conformidade com Especificações	X	X			X	X	X	X
Tempo de Entrega		X	X			X		
Características do Produto			X				X	
Qualidade da Força de Vendas				X				
CRITÉRIOS DE SINALIZAÇÃO								
Auxílios de Vendas					X			
Atratividade das Instalações						X		

Figura 4.6. Relação de Atividades de Valor com Critérios de Compra do Comprador

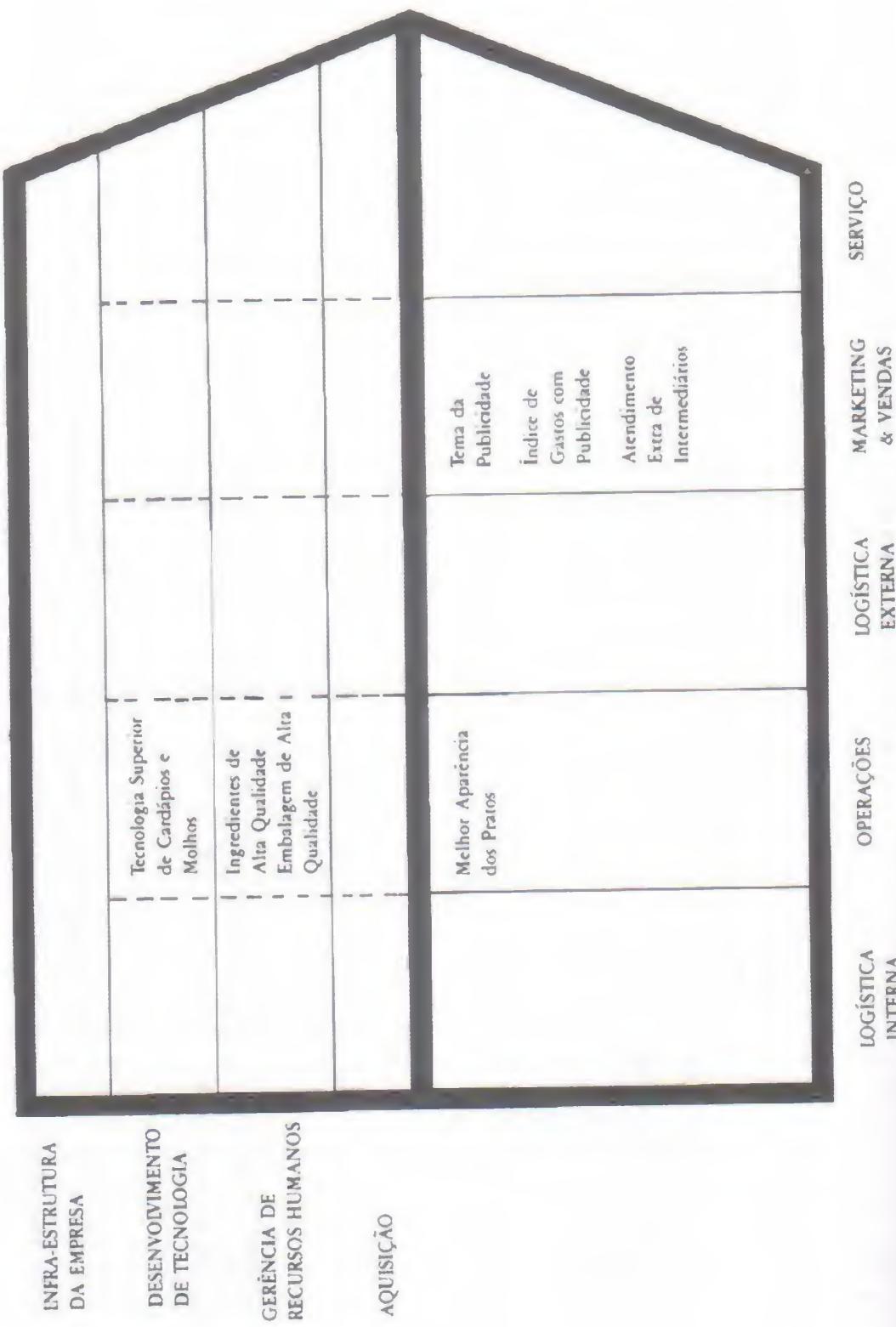


Figura 4-7. Fontes da Diferenciação da Stouffer's em Entradas Canceladas.

As fontes de diferenciação na cadeia de valores da empresa são em geral múltiplas, conforme ilustrado pela estratégia de diferenciação de sucesso da Stouffer's nas entradas congeladas (Figura 4-7). A Stouffer's diferenciou-se em critérios de uso e de sinalização. Despesas intensas no desenvolvimento de cardápios fizeram com que a empresa detivesse a maior proporção de pratos singulares, bem como uma tecnologia de molhos superior. O cuidado na seleção de ingredientes e no seu preparo resultou em pratos de aparência consistente atrativa. Os cardápios e os ingredientes das refeições são mais sofisticados. A embalagem atrativa da Stouffer's serve como um sinal de valor, reforçando sua imagem de qualidade. A empresa também é pioneira em altos índices de gastos com publicidade em uma categoria de produto onde níveis de gastos baixos eram a norma. Ela também inovou fazendo publicidade de suas entradas congeladas como refeições epicuristas para pessoas ocupadas, e não como refeições rápidas suplementares para a família. Por fim, a Stouffer's gasta um montante considerável como uma força de vendas direta e com intermediários de alimentos de modo a obter *displays* atraentes nas prateleiras do varejo, rápida reestocagem, e a eliminação de mercadoria avariada. Estas múltiplas fontes de singularidade em sua cadeia de valores combinam-se para produzirem para a Stouffer's um preço-prêmio significativo em relação à concorrência. A diferenciação também resultou em uma parcela de mercado substancial.

A diferenciação resultará num desempenho superior se o valor percebido pelo comprador ultrapassar o custo da diferenciação. O preço-prêmio da Stouffer's excede os custos extras por ela deliberadamente incorridos em publicidade, embalagem, ingredientes, intermediários e pesquisa, e estimativas sugerem que ela vem tendo um lucro muito maior que seus concorrentes. A estratégia de diferenciação tem por objetivo criar a maior defasagem entre o valor criado para o comprador (e, portanto, o preço-prêmio resultante) e o custo da singularidade na cadeia de valores de uma empresa. O custo da diferenciação irá variar por atividade de valor, e a empresa deve escolher as atividades em que a contribuição para o valor para o comprador seja maior em relação ao custo. Isto pode significar a busca de fontes de singularidade de baixo custo, bem como de algumas de alto custo com alto valor para o comprador. O custo de diferenciar-se de várias formas irá depender da posição da empresa em relação aos condutores dos custos, que podem influenciar o método de diferenciação da empresa e seu desempenho resultante. A alta parcela da Stouffer's reduziu seu custo de publicidade, de desenvolvimento do produto e de aquisição em benefício de seu desempenho.

O componente final da estratégia de diferenciação é a sustentabilidade. A diferenciação não resultará em um preço-prêmio a longo prazo, a menos que suas fontes permaneçam valiosas para o comprador e não possam ser imitadas pelos concorrentes. Assim, uma empresa deve encontrar fontes duradouras de singularidade protegidas por barreiras contra imitação.

Caminhos para a Diferenciação

Uma empresa pode intensificar sua diferenciação de duas maneiras básicas. Ela pode tornar-se mais singular na execução de suas atividades de valor

existentes ou ela pode reconfigurar sua cadeia de valores de um modo que intensifique sua singularidade. Para tornar-se mais singular em suas atividades de valor é preciso que uma empresa manipule os condutores da singularidade anteriormente descritos. Em ambos os casos, um diferenciador deve simultaneamente controlar o custo da diferenciação de modo que ele se traduza em um desempenho superior. Uma série de métodos caracteriza diferenciadores de sucesso:

INTENSIFICAR AS FONTES DE SINGULARIDADE

Proliferar as fontes de diferenciação na cadeia de valores. Normalmente, uma empresa pode aumentar a diferenciação geral, explorando fontes de singularidade em outras atividades de valor. A Stouffer's constitui um bom exemplo de como uma diferenciação bem-sucedida em termos gerais provém da acumulação de singularidade em muitas atividades de valor. Outros exemplos incluem a Caterpillar Tractor, que combina singularidade na durabilidade do produto, disponibilidade de peças e sua rede de revendedores; e a Heineken Beer, que combina qualidade da matéria-prima, consistência do paladar, tempo de expedição rápido para preservar o frescor, publicidade intensa e ampla distribuição para diferenciar-se no campo da cerveja importada. Cada atividade de valor deve ser analisada em busca de novas formas de intensificar o valor para o comprador. Alguns fabricantes de semicondutores, por exemplo, estão oferecendo instalações para projeto auxiliado por computador aos seus compradores que assumem as etapas de projeto finais para seus chips.

Tornar o uso real do produto consistente com o uso intencionado. Visto que a forma como um comprador de fato utiliza um produto irá determinar seu desempenho, a diferenciação pode, em geral, sofrer se uma empresa não tomar providências para colocar em linha o uso real e o uso intencionado:

- Investir para compreender de que modo o produto é de fato utilizado pelos compradores
- Modificar o produto para facilitar seu uso correto
- Projetar manuais efetivos e outras instruções para uso, ao invés de tratá-los como uma explicação posterior
- Oferecer treinamento e instrução aos compradores para melhorar o uso real, diretamente ou através dos canais.

Empregar sinais de valor para reforçar a diferenciação nos critérios de uso. Uma empresa não pode colher os frutos da diferenciação sem uma atenção adequada aos critérios de sinalização. As atividades escolhidas para influenciar tais critérios devem ser consistentes com as bases pretendidas de uma empresa para a diferenciação em critérios de uso. A Pall Corporation, por exemplo, mostra suas amplas instalações de P&D na indústria de filtragem de líquido através de publicidade e de visitas ao comprador para reforçar sua diferenciação no desempenho do produto. Visto que o comprador pode deixar de perceber custos indiretos ou escondidos de um produto, a sinalização po-

de ser tão necessária para mostrar a falta de valor apresentada pelos concorrentes quanto ela é para mostrar o valor apresentado pela empresa. Além disso, um diferenciador deve oferecer garantia renovada com relação ao acerto da escolha do comprador após a venda. A sinalização só é necessária, contudo, para ajudar os compradores a perceber o valor da empresa, e nada mais.

Empregar informação enfardada com o produto para facilitar o uso e a sinalização. As informações e os sistemas de informação estão se tornando instrumentos cada vez mais importantes na diferenciação e enfardar informações com um produto pode, em geral, intensificar a diferenciação. Descrições efetivas do modo como um produto funciona, de como utilizá-lo e de como prestar-lhe assistência técnica podem alinhar o uso pretendido e o uso real, como foi discutido acima. Dar ao produto a capacidade de gerar informações sobre como ele é usado (por exemplo, um indicador contínuo da quilometragem de gasolina em um carro) pode melhorar o uso do produto, além do seu valor inherente. A combinação de um produto com sistemas de informação pode aumentar o valor para o comprador de outras maneiras também. A American Greetings, por exemplo, fornece aos varejistas um sistema de gerência de estoque automatizado para ajudá-los a manter seu estoque, aumentando, assim, as vendas de cartões de felicitações, minimizando, ao mesmo tempo, as exigências de estoque. Por fim, enfardar com um produto informações sobre como este foi fabricado, quão singular ele é ou como é o seu desempenho em relação a substitutos, em geral é uma forma efetiva de sinalizar seu valor. Os charutos finos Partagas, por exemplo, incluem um encarte em cada caixa que explica a história da família dos proprietários e como eles trouxeram a marca Partagas de Cuba para os Estados Unidos.

TORNAR O CUSTO DA DIFERENCIACÃO UMA VANTAGEM

Explorar todas as fontes de diferenciação que não são dispendiosas. Muitas atividades podem tornar-se mais singulares com um pequeno custo extra. Um bom caso em questão é o uso de elos para melhorar a diferenciação. Uma empresa pode conseguir diferenciar-se simplesmente através de uma melhor coordenação interna ou com os fornecedores ou canais. De modo semelhante, a alteração da combinação das características do produto pode ser menos dispendiosa do que o simples acréscimo de características. Outros alvos de grande prioridade para intensificar a diferenciação são atividades em que o custo também é reduzido no processo. A redução dos defeitos do produto reduz, ainda, por exemplo, o custo do serviço.

Minimizar o custo da diferenciação controlando condutores dos custos, particularmente o custo de sinalização. Uma empresa pode minimizar o custo da diferenciação reconhecendo o impacto dos condutores dos custos. As empresas deveriam diferenciar-se com a maior eficiência possível prestando uma grande atenção ao controle dos condutores dos custos de atividades em que a diferenciação tem como base o uso dos princípios descritos no Capítulo 3. A General Motors, por exemplo, está tentando reduzir o custo da varie-

de de produtos pela instalação de sistemas de fabricação flexíveis em uma série de suas fábricas de automóveis. É particularmente importante encontrar formas eficientes de sinalização, porque a sinalização por si só não cria valor. A sinalização baseada em investimentos anteriores ou na reputação (por exemplo, unidades disponíveis, publicidade cumulativa) pode ser menos dispendiosa do que a sinalização que só surge de dispêndios correntes.

Enfatizar formas de diferenciação onde a empresa conta com uma vantagem de custo em diferenciar-se. O custo de diferenciar-se de vários modos irá diferir entre concorrentes. Uma empresa deve diferenciar-se de formas em que conte com uma vantagem de custo. Uma empresa com grande parcela terá uma vantagem de custo na diferenciação em atividades sensíveis à escala, como publicidade e P&D, por exemplo, enquanto uma empresa diversificada pode contar com uma vantagem em diferenciar-se de formas pelas quais o custo disto seja reduzido por inter-relações com unidades empresariais-irmãs.

Reducir o custo em atividades que não afetem o valor para o comprador. Além de procurar uma vantagem de custo na diferenciação, uma empresa também deve atentar para a redução do custo em atividades não relacionadas à estratégia de diferenciação escolhida.

MUDAR AS REGRAS PARA CRIAR SINGULARIDADE

Mudar o tomador de decisão para tornar a singularidade de uma empresa mais valiosa. A identidade do tomador de decisão define em parte o que é valioso para o comprador, bem como os sinais apropriados deste valor. Uma empresa pode ficar em condições de aumentar sua singularidade ou o valor percebido desta singularidade se puder alterar o processo de compra de uma forma que aumente o papel dos tomadores de decisão que valorizam mais as formas particulares de singularidade da empresa. Um produto com características altamente sofisticadas, por exemplo, pode ser percebido como mais singular e mais valioso por um engenheiro do que por um agente de compras. Normalmente, mudar o tomador de decisão exige uma modificação na cadeia de valores de uma empresa das seguintes formas:

- desenvolver um novo tipo de vendedor;
- envolver pessoal técnico na venda;
- modificar a mídia e o conteúdo da publicidade;
- modificar materiais de vendas;
- instruir o comprador sobre novas bases para a decisão que exige um tomador de decisão diferente.

Descobrir critérios de compra não reconhecidos. Encontrar critérios de compra importantes que os compradores (e concorrentes) não reconheceram oferece uma grande oportunidade para alcançar diferenciação. Isto pode permitir que uma empresa antecipe uma nova base para diferenciação e ganhe benefícios duradouros em imagem e reputação. Em geral, critérios de compra que não são reconhecidos são critérios de uso, sobretudo aqueles basea-

dos nos impactos indiretos que uma empresa ou seu produto tem sobre a cadeia de valores do comprador. Um grande número de grandes estratégias de diferenciação não constituía resposta passiva à demandas do comprador, mas estava baseada em novos métodos de diferenciação. A Stouffer's descobriu uma forma inteiramente nova de diferenciar as entradas congeladas, por exemplo, da mesma maneira que a Procter & Gamble foi a primeira a anunciar loção para as mãos e para o corpo durante o ano todo para os consumidores e não sazonalmente. Ela descobriu que esta loção era usada pelos compradores de formas não reconhecidas em estratégias prévias.

Responder preemptivamente às mudanças nas circunstâncias do comprador ou do canal. Compradores ou canais cujos critérios de compra estão se modificando fornecem uma outra oportunidade importante para estratégias de diferenciação. A mudança cria novas bases para a diferenciação e pode levar os compradores a darem mais uma olhada em produtos que vêm sendo comprados rotineiramente de um fornecedor estabelecido. Uma maior conscientização da saúde por parte dos compradores, por exemplo, tem resultado na rápida penetração de refrigerantes sem cafeína. Uma maior concorrência na indústria de um comprador também pode aumentar a necessidade do comprador de assistência em engenharia de aplicações, ou elevar o valor da redução do custo do comprador. No ramo do equipamento de campo petrolífero, por exemplo, uma maior pressão financeira sobre os compradores vem favorecendo fornecedores que podem demonstrar que reduzem o custo dos compradores. Assim, a sofisticação do comprador no campo dos minicomputadores pode estar reduzindo a habilidade de diferenciação com base no serviço ao cliente, mas pode estar aumentando as possibilidades de diferenciação baseada no tempo de entrega, no custo do uso e em outras bases mais sutis. A diferenciação que reduz o custo dos compradores em geral irá sair-se melhor em tempos difíceis para a indústria do comprador ou à medida que os compradores vão se tornando mais sofisticados. De modo semelhante, a diferenciação baseada em aprimoramentos quantificáveis do desempenho do comprador pode exigir um preço-prêmio mais duradouro do que aquela baseada em vantagens de desempenho intangíveis.

RECONFIGURAR A CADEIA DE VALORES PARA SER SINGULAR DE FORMAS INTEIRAMENTE NOVAS

A descoberta de uma cadeia de valores inteiramente nova pode revelar possibilidades para a diferenciação. Por exemplo, a Federal Express diferenciou-se através da reconfiguração completa da cadeia de valores tradicional para a entrega de pequenas encomendas. Ela comprou seus próprios caminhões e aeronaves e foi pioneira no conceito de centro de operações. Desta forma, a companhia melhorou a confiabilidade e a oportunidade em comparação com seus concorrentes fazendo uso de linhas aéreas programadas e/ou caminhões para longas distâncias combinados com muitos pontos de distribuição e centros de classificação. A meia-calça Leggs da Hanes, com sua embalagem inovadora, *displays* distintivos no interior das lojas e vendas e entrega direta

As fontes de diferenciação são múltiplas. A dificuldade geral para imitar uma estratégia de diferenciação depende em parte do número de fontes de singularidade de que uma empresa dispõe. De um modo geral, a sustentabilidade de uma estratégia de diferenciação é maior se a diferenciação provém de múltiplas fontes, ao invés de depender de um único fator como projeto do produto. Uma única base para a diferenciação fornece um forte ponto focal para os concorrentes. A diferenciação resultante de ações coordenadas em muitas atividades de valor será em geral mais duradoura, que exige mudanças enormes no comportamento dos concorrentes para que possam imitá-la.

Uma empresa cria custos de mudança ao mesmo tempo que se diferencia. Custos de mudança são custos fixos incorridos pelo comprador quando troca de fornecedores e que permitem a uma empresa sustentar um preço-prêmio, mesmo que o seu produto seja igual ao da concorrência.¹³ Se a diferenciação cria ao mesmo tempo custos de mudança, a sua sustentabilidade aumenta. Estes custos, como a própria diferenciação, surgem do modo como um produto é utilizado pelo comprador. Atividades que tornam uma empresa singular podem elevar amiúde o custo de mudança, uma vez que o comprador normalmente ajusta suas atividades para explorar a singularidade da empresa.

O exemplo da Stouffer's descrito antes oferece uma ilustração de como a sustentabilidade das fontes de diferenciação de uma empresa pode ser avaliada (ver Figura 4-7). Das fontes de diferenciação da Stouffer's, as mais sustentáveis talvez sejam sua tecnologia de cardápio e molhos, o posicionamento de seu produto e a imagem da marca, suas relações com intermediários de alimentos de primeira qualidade e sua vantagem de custo na publicidade devido à sua parcela de mercado liderante. Um intenso investimento por parte de concorrentes talvez seria necessário para copiar estes fatores, se é que eles têm alguma condição de fazer isto. Conseqüentemente, a diferenciação da Stouffer's vem-se sustentando há muito tempo. Por outro lado, a nova embalagem da meia-calça da Hanes e a distribuição direta para mercearias foram escolhas de políticas não protegidas por aprendizagem patenteada, por vantagens de escala substanciais na sua execução ou por outras barreiras contra imitação. A diferenciação da Hanes vem, portanto, sendo intensamente imitada por concorrentes, não tendo resultado em um preço-prêmio.

Armadilhas na Diferenciação

Este capítulo sugeriu algumas armadilhas comuns que afligem empresas que buscam estratégias de diferenciação. Grande parte resulta de uma compreensão incompleta das bases subjacentes da diferenciação ou do seu custo.

SINGULARIDADE QUE NÃO É VALIOSA

O fato de uma empresa ser singular em alguma coisa não significa necessariamente que ela é diferenciada. A singularidade não resulta em dife-

aos supermercados, serve como um outro exemplo do modo como uma nova cadeia de valores pode ser a chave para uma estratégia de diferenciação de sucesso. Oportunidades para atingir níveis altíssimos de diferenciação resultam em geral da reconfiguração da cadeia de valores.

A elaboração de uma nova cadeia de valores é um processo criativo. Trabalhando para trás a partir da cadeia de valores do comprador, uma empresa deveria investigar formas como poderia ligá-la à cadeia do comprador de uma maneira diferente ou reestruturar suas próprias atividades de valor para satisfazer de um modo melhor critérios de compra. Reconfigurações comuns envolvem áreas como as seguintes:

- um novo canal de distribuição ou método de venda;
- integração para frente para assumir funções do comprador ou eliminar os canais;
- integração para trás para controlar um maior número de determinantes da qualidade do produto;
- adoção de uma tecnologia de processo inteiramente nova.

A Sustentabilidade da Diferenciação

A sustentabilidade da diferenciação depende de duas coisas, seu valor percebido permanente para os compradores e a falta de imitação por parte dos concorrentes. Existe um risco sempre presente de as necessidades ou as percepções dos compradores modificarem-se, eliminando o valor de uma forma particular de diferenciação. Os concorrentes também podem imitar a estratégia da empresa ou pular as bases de diferenciação escolhidas por uma empresa.

A sustentabilidade da diferenciação de uma empresa frente aos concorrentes depende de suas fontes. Para ser sustentável, a diferenciação deve estar baseada em fontes em que existem barreiras de mobilidade para concorrentes que as estão replicando. Como foi discutido anteriormente, os condutores da singularidade diferem em suas sustentabilidade, enquanto o custo da diferenciação também pode variar entre concorrentes e afetar a sustentabilidade. A diferenciação será mais sustentável sob as seguintes condições:

As fontes de singularidade da empresa envolvem barreiras. Aprendizagem patenteada, elos, inter-relações e vantagens do primeiro a mover-se costumam ser condutores mais sustentáveis da singularidade do que simplesmente uma escolha da política de ser singular em uma atividade, como foi discutido antes. Atividades de sinalização como publicidade também podem ser sustentáveis porque envolvem barreiras. No entanto a diferenciação baseada com demasiada intensidade em sinalização costuma estar vulnerável a uma maior sofisticação do comprador.

A empresa conta com uma vantagem de custo na diferenciação. Uma empresa com uma vantagem de custo sustentável na execução das atividades que levam à diferenciação desfrutará de uma sustentabilidade muito maior.

aos supermercados, serve como um outro exemplo do modo como uma nova cadeia de valores pode ser a chave para uma estratégia de diferenciação de sucesso. Oportunidades para atingir níveis altíssimos de diferenciação resultam em geral da reconfiguração da cadeia de valores.

A elaboração de uma nova cadeia de valores é um processo criativo. Trabalhando para trás a partir da cadeia de valores do comprador, uma empresa deveria investigar formas como poderia ligá-la à cadeia do comprador de uma maneira diferente ou reestruturar suas próprias atividades de valor para satisfazer de um modo melhor critérios de compra. Reconfigurações comuns envolvem áreas como as seguintes:

- um novo canal de distribuição ou método de venda;
- integração para frente para assumir funções do comprador ou eliminar os canais;
- integração para trás para controlar um maior número de determinantes da qualidade do produto;
- adoção de uma tecnologia de processo inteiramente nova.

A Sustentabilidade da Diferenciação

A sustentabilidade da diferenciação depende de duas coisas, seu valor percebido permanente para os compradores e a falta de imitação por parte dos concorrentes. Existe um risco sempre presente de as necessidades ou as percepções dos compradores modificarem-se, eliminando o valor de uma forma particular de diferenciação. Os concorrentes também podem imitar a estratégia da empresa ou pular as bases de diferenciação escolhidas por uma empresa.

A sustentabilidade da diferenciação de uma empresa frente aos concorrentes depende de suas fontes. Para ser sustentável, a diferenciação deve estar baseada em fontes em que existem barreiras de mobilidade para concorrentes que as estão replicando. Como foi discutido anteriormente, os condutores da singularidade diferem em suas sustentabilidade, enquanto o custo da diferenciação também pode variar entre concorrentes e afetar a sustentabilidade. A diferenciação será mais sustentável sob as seguintes condições:

As fontes de singularidade da empresa envolvem barreiras. Aprendizagem patenteada, elos, inter-relações e vantagens do primeiro a mover-se costumam ser condutores mais sustentáveis da singularidade do que simplesmente uma escolha da política de ser singular em uma atividade, como foi discutido antes. Atividades de sinalização como publicidade também podem ser sustentáveis porque envolvem barreiras. No entanto a diferenciação baseada com demasiada intensidade em sinalização costuma estar vulnerável a uma maior sofisticação do comprador.

A empresa conta com uma vantagem de custo na diferenciação. Uma empresa com uma vantagem de custo sustentável na execução das atividades que levam à diferenciação desfrutará de uma sustentabilidade muito maior.

renciação a menos que reduza o custo do comprador ou eleve o seu desempenho. A diferenciação mais persuasiva em geral provém de fontes de valor que o comprador pode perceber e medir, ou de fontes de valor difíceis de serem medidas que são muito bem sinalizadas. Um bom teste do valor da singularidade é se uma empresa pode pedir e sustentar um preço-prêmio na venda para compradores bem informados.

DIFERENCIACÃO EXCESSIVA

Se uma empresa não comprehende os mecanismos pelos quais suas atividades afetam o valor para o comprador ou a percepção de valor, ela pode diferenciar-se *excessivamente*. Se os níveis de qualidade do produto ou de serviço são mais altos do que a necessidade do comprador, por exemplo, a empresa pode ficar vulnerável a concorrentes com o nível correto de qualidade e um preço mais baixo. A diferenciação desnecessária é o resultado da falta de previsão de limiares de desempenho ou de retornos decrescentes nos critérios de compra do comprador. Isto, por sua vez, resulta de uma falta de compreensão do modo como as atividades de uma empresa estão relacionadas com a cadeia de valores do comprador.

UM PREÇO-PRÊMIO ALTO DEMAIS

O preço-prêmio decorrente da diferenciação é uma função do valor da diferenciação e de sua sustentabilidade. Um concorrente diferenciado será abandonado pelos compradores caso o preço atinja uma cifra demasiado alta. A menos que uma empresa compartilhe parte do valor criado com o comprador na forma de um preço mais razoável, o comprador pode ver-se tentado a integrar-se para trás. O preço-prêmio apropriado é uma função não apenas da extensão da diferenciação de uma empresa, mas também de sua posição de custo relativo geral. Se uma empresa não mantém seus custos mais ou menos iguais aos da concorrência, o preço-prêmio pode ultrapassar níveis sustentáveis, mesmo que a diferenciação de uma empresa seja mantida.

IGNORANDO A NECESSIDADE DE SINALIZAR VALOR

Às vezes, as empresas ignoram a necessidade de sinalizar valor, baseando suas estratégias de diferenciação em critérios de uso considerados as bases "reais" para a diferenciação. No entanto, sinais de valor existem porque os compradores não estão dispostos ou não são capazes de discernir inteiramente diferenças entre fornecedores. Ignorando critérios de sinalização uma empresa pode ficar à mercê do ataque de um concorrente com valor inferior, mas que comprehenda melhor o processo de compra do comprador.

DESCONHECIMENTO DO CUSTO DA DIFERENCIADA

A diferenciação não resulta em um desempenho superior, a menos que seu valor percebido para o comprador exceda o seu custo. Normalmente, as empresas não isolam o custo das atividades por elas executadas para diferenciarem-se, mas em vez disso elas supõem que a diferenciação tem um sentido econômico. Assim, o seu gasto com a diferenciação é superior ao que recuperam no preço-prêmio, ou elas deixam de explorar maneiras de reduzir o custo da diferenciação pela compreensão de seus condutores dos custos.

ENFOQUE NO PRODUTO E NÃO NA CADEIA DE VALORES INTEIRA

Algumas empresas encaram a diferenciação apenas em termos do produto físico, e deixam de explorar oportunidades de diferenciação em outras partes da cadeia de valores. Conforme foi discutido, a cadeia de valores inteira em geral fornece bases numerosas e sustentáveis para a diferenciação, mesmo que o produto seja uma *commodity*.

NÃO-RECONHECIMENTO DOS SEGMENTOS DE COMPRADORES

Em geral, os critérios de compra do comprador e sua classificação variam de um comprador para outro, criando segmentos de compradores. Se uma empresa não reconhece a existência destes segmentos, sua estratégia pode não atender as necessidades de qualquer comprador de um modo bastante adequado, tornando-a vulnerável a estratégias de enfoque. A existência de segmentos de compradores não significa que uma empresa deve escolher uma estratégia de enfoque, mas sim que ela deve basear sua diferenciação em critérios de compra de ampla valorização. As questões estratégicas levantadas pela segmentação da indústria serão discutidas em maior profundidade no Capítulo 7.

Etapas na Diferenciação

Os conceitos contidos neste capítulo podem ser sumarizados pelo delineamento das etapas analíticas necessárias para se determinar as bases para a diferenciação, e da seleção de uma estratégia de diferenciação.

1. *Determinar quem é o verdadeiro comprador.* A primeira etapa na análise da diferenciação é identificar o verdadeiro comprador. A empresa, a instituição ou a família não são o verdadeiro comprador, e sim ou mais indivíduos específicos dentro da entidade compradora que interpretará critérios de uso bem como definirá critérios de sinalização. Os canais também podem ser compradores além do usuário final.

2. Identificar a cadeia de valores do comprador e o impacto da empresa sobre ela. O impacto direto e indireto de uma empresa sobre a cadeia de valores de seu comprador determinará o valor criado pela empresa para ele pela redução do seu custo ou melhorando seu desempenho. Uma empresa precisa compreender com clareza todas as maneiras como ela afeta ou poderia afetar a cadeia de valores de seu comprador, e de que modo possíveis mudanças nesta cadeia irão afetar a equação. Os canais podem desempenhar um papel afetando a cadeia do comprador, bem como através dos elos com a cadeia da empresa.

3. Determinar critérios classificados de compra do comprador. A análise da cadeia de valores do comprador fornece a fundação para que seus critérios de compra sejam determinados. Estes critérios tomam duas formas, critérios de uso e critérios de sinalização. A singularidade em satisfazer critérios de sinalização permita a realização de valor. Algumas vezes uma análise do valor para o comprador irá sugerir critérios de compra que este não percebe atualmente. Os critérios de compra devem ser identificados em termos operacionais e sua ligação com o valor para o comprador calculada e classificada. O analista não deve abster-se de encontrar formas de ligar um valor específico ao desempenho e a economias de custos, mesmo para compradores familiares. A identificação de critérios de compra surge da análise da cadeia de valores do comprador, de entrevistas com compradores e da perícia interna. O processo é iterativo e a relação de critérios de compra do comprador é atualizada continuamente com o prosseguimento de uma análise.

4. Avaliar as fontes existentes e em potencial de singularidade na cadeia de valores de uma empresa. A diferenciação pode surgir da singularidade por toda a cadeia de valores de uma empresa. Uma companhia deve determinar que atividades de valor afetam cada critério de compra (ver Figura 4-6). Ela deve em seguida identificar suas fontes existentes de singularidade em relação a seus concorrentes, bem como novas fontes em potencial de singularidade. Uma empresa também deve identificar os condutores da singularidade, porque eles afetam a questão da sustentabilidade.

Como a diferenciação é inherentemente relativa, a cadeia de valores de uma empresa deve ser comparada às cadeias dos concorrentes. Uma análise minuciosa da concorrência também não tem valor para a compreensão do modo como as atividades de valor afetam o comprador, e para a observação de possibilidades para a criação de novas cadeias de valores. Uma outra técnica para descobrirmos novas formas possíveis de execução de atividades de valor é estudando analogias — indústrias produtoras de artigos similares ou que vendem para o mesmo comprador que pode fazer as coisas de um modo diferente.

5. Identificar o custo de fontes de diferenciação existentes e em potencial. O custo da diferenciação é uma função dos condutores dos custos das atividades que levam até ela. A empresa gasta deliberadamente mais com algumas atividades para ser singular. Certas formas de diferenciação não são muito dispendiosas, e a sua busca pode até mesmo reduzir o custo de maneiras negligenciadas pela empresa. Normalmente, contudo, uma empresa deve deliberadamente gastar mais do que teria gasto de outra forma para ser singular. A posição de uma empresa com respeito aos condutores dos custos irá

tornar algumas formas de diferenciação mais dispendiosas do que outras em relação à concorrência.

6. *Escolher a configuração de atividades de valor que crie a diferenciação mais valiosa para o comprador em relação ao custo da diferenciação.* Um entendimento sutil da relação entre as cadeias de valores da empresa e do comprador permitirá que uma empresa selecione a configuração de atividades que crie a maior defasagem entre o valor para o comprador e o custo da diferenciação. Estratégias de diferenciação de maior sucesso acumulam múltiplas formas de diferenciação por toda a cadeia de valores e abordam critérios de uso e de sinalização.

7. *Testar a estratégia de diferenciação escolhida quanto à sustentabilidade.* A diferenciação só irá resultar em um desempenho superior se for sustentável contra erosão ou imitação. A sustentabilidade surge da seleção de fontes estáveis de valor para o comprador e da diferenciação de formas que envolvam barreiras contra imitação ou quando a empresa conta com uma vantagem de custo sustentável na diferenciação.

8. *Reducir o custo em atividades que não afetem as formas de diferenciação escolhidas.* Um diferenciador de sucesso reduz agressivamente o custo em atividades sem importância para o valor para o comprador. Isto não só melhorará a rentabilidade, mas também reduzirá a vulnerabilidade de diferenciadores ao ataque de concorrentes orientados para o custo porque o preço-prêmio torna-se demasiadamente alto.

NOTAS

¹ Daqui em diante, empregarei o termo preço-prêmio para referir-me a todos os benefícios da diferenciação.

² O curso da pesquisa no campo da teoria da demanda, tendo Lancaster como precursor, considera o produto como um fardo de atributos desejados pelo comprador. Ver Lancaster (1979) com um sumário recente. Este capítulo demonstra de que modo atributos valiosos surgem da cadeia de valores de um comprador, de que modo os atributos do produto criam de fato valor para o comprador e de que modo atributos valiosos estão relacionados às atividades executadas por uma empresa.

³ Ao identificar produtos novos ou melhores, a literatura de *marketing* costuma concentrar-se no produto físico, supondo que os atributos do produto que são desejados são conhecidos (para um estudo ver Schoeller e Srinivasan [1979]). Enfoco aqui aquilo que torna os atributos valiosos para os compradores e como as atividades totais da empresa podem criar valor.

⁴ Esta mesma análise determina o valor relativo de um produto substituto, discutido no Capítulo 8. Ver o Capítulo 8 com outros exemplos do modo como as empresas de fato reduzem os custos do comprador ou elevam o desempenho deste.

⁵ Reduzir o risco de fracasso do comprador equivale a reduzir o custo do comprador.

⁶ As formas de reduzir os custos do comprador são discutidas em maior detalhe no Capítulo 8, no caso paralelo de um produto substituindo outro. Forbis e Mehta (1979) também apresentam uma discussão útil sobre algumas das questões na redução do custo do comprador.

⁷ Esta estratégia pressupõe que a empresa está em condições de realizar estas atividades de uma forma mais barata do que o comprador.

⁸ Em geral, um preço persistente superior ao valor para o comprador só é possível quando os efeitos de uma empresa e do seu produto sobre o desempenho e o custo do comprador são muito intangíveis e de difícil avaliação.

⁹ Para uma descrição ver Steinway and Sons (1981).

¹⁰ Para uma discussão interessante sobre este assunto com outros exemplos, ver Levitt (1981).

¹¹ Mesmo critérios de uso intangíveis como estilo podem normalmente ser quantificados — por exemplo, classificações em pesquisas industriais.

¹² Algumas técnicas quantitativas para classificar atributos de um produto foram desenvolvidas na literatura de marketing, embora estesjam baseadas principalmente no uso de dados sobre vendas de produtos competitivos e em pesquisas de opinião junto aos clientes e não no cálculo direto do valor. Para um estudo, ver Schocker e Srinivasan (1979).

¹³ Ver *Estratégia Competitiva*, Capítulos 1 e 6, com descrições das fontes de custos de mudança. Estes custos também são discutidos no Capítulo 8.

5

Tecnologia e Vantagem Competitiva

A transformação tecnológica é um dos principais condutores da concorrência. Ela desempenha um papel importante na mudança estrutural da indústria, bem como na criação de novas indústrias. Ela é também um grande equalizador, acabando com a vantagem competitiva até mesmo de empresas bem fortificadas e instigando outras para a dianteira. Um grande número das grandes empresas de hoje surgiu de transformações tecnológicas capazes de explorar. De todas as coisas que podem modificar as regras da concorrência, a transformação tecnológica figura entre as mais proeminentes.

No entanto, apesar da sua importância, a relação entre transformação tecnológica e concorrência é muito mal entendida. A transformação tecnológica costuma ser considerada por si só valiosa — qualquer modificação tecnológica que uma empresa possa ser a primeira a fazer é considerada boa. Geralmente, a concorrência em indústrias de "alta tecnologia" é considerada uma passagem para a rentabilidade, enquanto outras indústrias "de baixa tecnologia" são vistas com desdém. O recente sucesso da concorrência estrangeira, grande parte do qual baseado em inovação tecnológica, encorajou as companhias a investirem ainda mais em tecnologia, em alguns casos indiscriminadamente.

A transformação tecnológica não é, por si só, importante, mas é importante se afetar a vantagem competitiva e a estrutura industrial. Nem toda transformação tecnológica é estrategicamente benéfica; ela pode piorar a posição competitiva de uma empresa e a atratividade da indústria. Alta tecnologia não garante rentabilidade. Na verdade, muitas indústrias de alta tecnologia são muito menos rentáveis do que algumas de "baixa tecnologia" devido às suas estruturas desfavoráveis.

A tecnologia, contudo, penetra na cadeia de valores de uma empresa e extrapola as tecnologias associadas diretamente ao produto. Não existe, de fato, uma indústria de baixa tecnologia se nós olharmos as coisas por este prisma mais amplo. Se nós considerarmos qualquer indústria madura em termos tecnológicos, em geral, o resultado será um desastre estratégico. Além disso, muitas inovações importantes para a obtenção de vantagem competitiva são comuns e não envolvem nenhuma ruptura científica. A inovação pode ter importantes implicações estratégicas para companhias de baixa, bem como de alta, tecnologias.

Este capítulo descreverá algumas das ligações importantes entre transformação tecnológica e vantagem competitiva, bem como estrutura industrial. Ele enfoca não tecnologias particulares ou o modo como conduzir pesquisa e desenvolvimento, mas sim maneiras de reconhecer e explorar a importância competitiva de transformação tecnológica. Apresento uma visão bastante geral da tecnologia neste capítulo porque *todas* as tecnologias envolvidas na cadeia de valores de uma empresa têm impactos competitivos em potencial.

O capítulo começa descrevendo o elo entre tecnologia e concorrência. Examinou a relação entre tecnologia e vantagem competitiva, a partir do papel da tecnologia na cadeia de valores e da habilidade resultante de uma empresa para atingir uma diferenciação e/ou baixo custo através de suas atividades de valor. Em seguida mostro de que modo a tecnologia pode modelar a estrutura industrial. Com esta metodologia estabelecida, o capítulo examina métodos de seleção de uma estratégia de tecnologia. Esta estratégia deve incluir opções quanto às tecnologias importantes nas quais investir, se devemos buscar liderança tecnológica nestas tecnologias e quando e como licenciar tecnologia. O capítulo descreve a seguir de que maneira uma empresa pode prever a trajetória da transformação tecnológica com o desenvolvimento de uma indústria, o que é crucial para a seleção da estratégia de tecnologia. Por fim, as etapas na formulação da estratégia de tecnologia são sumarizadas.

Tecnologia e Concorrência

Qualquer empresa envolve inúmeras tecnologias. Tudo o que ela faz envolve algum tipo de tecnologia, apesar do fato de que pode parecer que uma ou mais tecnologias dominem o produto ou o processo de produção. A importância de uma tecnologia para a concorrência não é uma função de seu mérito científico ou de sua proeminência no produto físico. Qualquer uma das tecnologias envolvidas em uma empresa pode ter um impacto significativo sobre a concorrência. Uma tecnologia é importante para a concorrência se ela afetar de uma forma significativa a vantagem competitiva de uma empresa ou a estrutura industrial.

Tecnologia e a Cadeia de Valores

O instrumento básico para que se compreenda o papel da tecnologia na vantagem competitiva é a cadeia de valores. Uma empresa, na qualidade de um conjunto de atividades, é um conjunto de tecnologias. A tecnologia está contida em toda atividade de valor em uma empresa, e a transformação tecnológica pode afetar a concorrência por seu impacto sobre quase todas as atividades. A Figura 5-1 ilustra a variedade de tecnologias normalmente representadas na cadeia de valores de uma empresa.

Cada atividade de valor emprega alguma tecnologia para combinar insumos adquiridos e recursos humanos com o objetivo de produzir algum produto final. Esta tecnologia pode ser tão comum quanto um conjunto simples de procedimentos para pessoal, e normalmente envolve diversas disciplinas científicas ou *subtecnologias*. A tecnologia de manuseio de material empre-

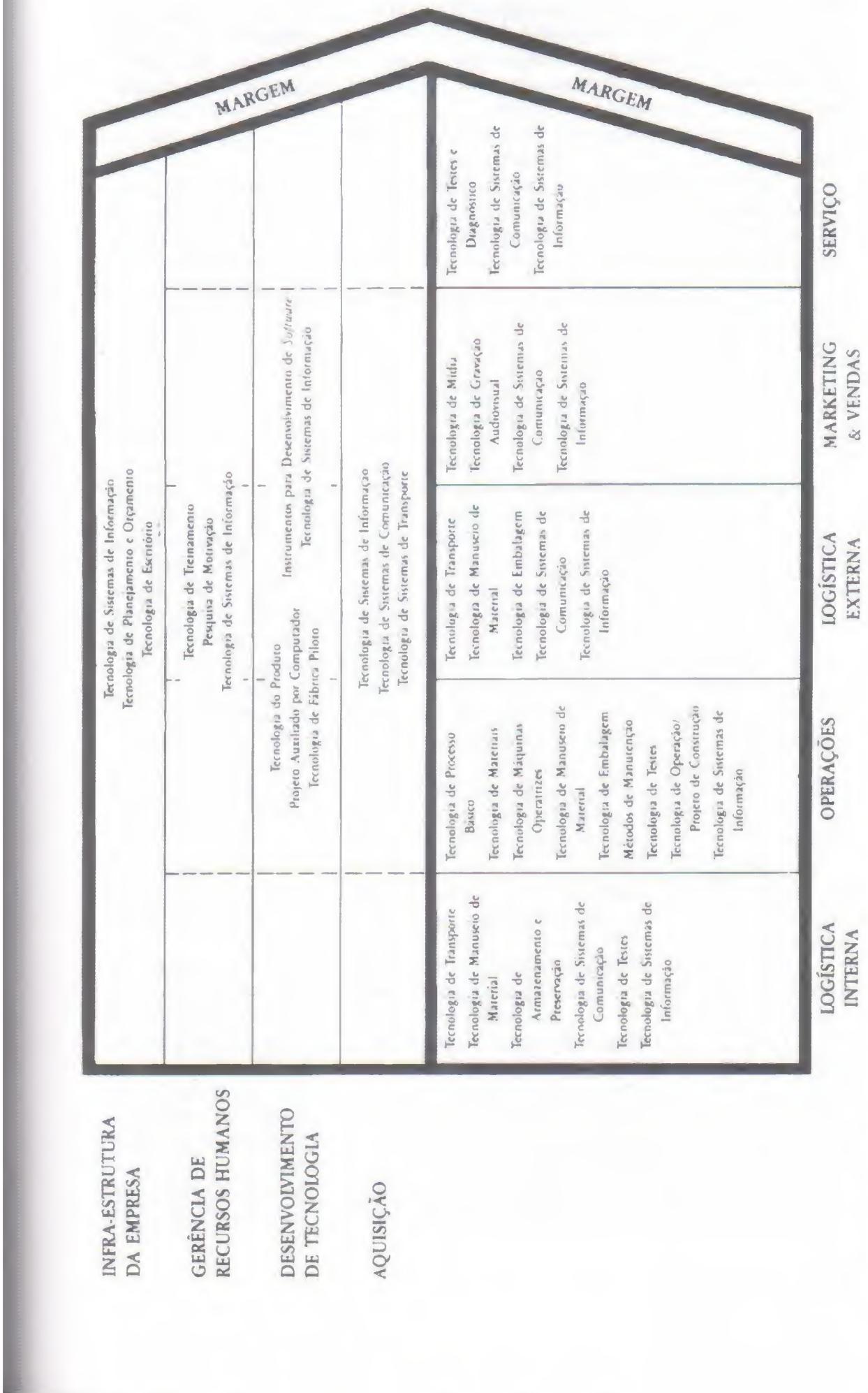


Figure 5-1. Tecnologias Representativas na Cadeia de Valores de uma Empresa

gada em logística, por exemplo, pode envolver disciplinas como engenharia industrial, eletrônica e tecnologia de material. A tecnologia de uma atividade de valor representa uma combinação destas subtecnologias. As tecnologias também estão contidas nos insumos adquiridos utilizados em cada atividade de valor, tanto nos insumos de consumo como nos bens de capital. A tecnologia inerente aos insumos adquiridos interage com as outras subtecnologias para produzir o nível de desempenho da atividade.

A tecnologia está contida não apenas em atividades primárias mas também em atividades de apoio. O projeto auxiliado por computador constitui um exemplo de uma tecnologia que está começando a ser empregada no desenvolvimento de produtos e está substituindo formas tradicionais de desenvolvimento de novos produtos. Vários tipos de tecnologias também constituem as bases da execução de outras atividades de apoio, inclusive aquelas cujas bases normalmente não são consideradas tecnológicas. A aquisição envolve procedimentos e tecnologias para a colocação de pedidos e para a integração com fornecedores. Recentes desenvolvimentos na tecnologia de sistemas de informação oferecem a possibilidade de revolucionar a aquisição através de alterações nos procedimentos de pedidos e de facilidades para a obtenção de elos com o fornecedor. A gerência de recursos humanos conta com pesquisa de motivação e com tecnologias para o treinamento. A infra-estrutura da empresa envolve uma grande variedade de tecnologias que vão desde o equipamento de escritório até o planejamento estratégico e a pesquisa jurídica.

A tecnologia de sistemas de informação é particularmente penetrante na cadeia de valores, visto que cada atividade de valor cria e utiliza informação. A Figura 5-1, que mostra a tecnologia de sistemas de informação em cada categoria genérica de atividade de valor na cadeia, evidencia isto. Os sistemas de informação são empregados em programação, controle, otimização, avaliação e em outras atividades. A logística interna, por exemplo, emprega algum tipo de sistema de informação para controlar o manuseio de material, programar entregas e gerenciar o estoque de matérias-primas. Assim, um sistema de informação está envolvido no processamento de pedidos, na manipulação de fornecedores e na programação da força de serviço. A tecnologia de sistemas de informação também tem um importante papel nos elos entre atividades de todos os tipos, porque a coordenação e a otimização dos elos (Capítulo 2) exigem um fluxo de informações entre atividades. A recente e rápida transformação tecnológica nos sistemas de informação vem exercendo um impacto profundo sobre a concorrência e sobre as vantagens competitivas devido ao papel penetrante da informação na cadeia de valores.

Uma outra tecnologia difundida na cadeia de valores é a tecnologia administrativa ou de escritório, uma vez que funções burocráticas e outras funções de escritório devem ser executadas como parte de muitas atividades de valor. Embora a tecnologia de escritório possa ser classificada dentro da tecnologia de sistemas de informação, eu a separei devido à propensão no sentido de negligenciá-la. Mudanças no modo como as funções do escritório podem ser executadas constituem um dos tipos mais importantes de tendências tecnológicas ocorrendo hoje em muitas empresas, embora poucas lhe estejam dedicando recursos substanciais.

As tecnologias em diferentes atividades de valor podem ser relacionadas e isto fundamenta uma importante fonte de elos dentro da cadeia de va-

lores. A tecnologia do produto está ligada à tecnologia para prestar assistência técnica ao produto, por exemplo, enquanto as tecnologias de componentes estão relacionadas à tecnologia do produto global. Assim, uma escolha de tecnologia em uma parte da cadeia de valores pode ter implicações em outras partes da cadeia. Em casos extremos, para alterar a tecnologia em uma atividade pode ser preciso uma grande reconfiguração da cadeia de valores. Passar para peças de motor de cerâmica, por exemplo, elimina a necessidade de etapas de fabricação, além de ter outros impactos sobre a cadeia de valores. Elos com fornecedores e canais também envolvem com freqüência interdependência nas tecnologias empregadas para executarem as atividades.

Um bom exemplo da interdependência de tecnologia nas atividades de valor é o sistema de reserva Sabre da American Airlines. Esta companhia arrenda terminais para agentes de viagem, o que permite reservas e vendas automatizadas de bilhetes. O sistema tem sido uma fonte de diferenciação para a American. Ao mesmo tempo, contudo, o mesmo sistema é utilizado dentro da companhia na venda de bilhetes e na emissão de cartões de embarque, bem como na programação de rotas. A American vende, ainda, listagens sobre o sistema para outras linhas aéreas.

As tecnologias de uma empresa também são nitidamente interdependentes em relação às tecnologias de seus compradores. Os pontos de contato entre a cadeia de valores de uma empresa e a cadeia de seu comprador, discutidos no capítulo anterior, definem as áreas de interdependência em potencial de tecnologia. A tecnologia do produto de uma companhia influencia a tecnologia do processo e do produto do comprador e vice-versa, por exemplo, enquanto a tecnologia de processamento de pedidos de uma empresa influencia e é influenciada pelos métodos de aquisição do comprador.

A tecnologia é, então, difundida em uma empresa e depende, em parte, dos canais dos compradores e da tecnologia dos fornecedores. Como um resultado, o desenvolvimento de tecnologia abrange áreas bem fora dos limites tradicionalmente estabelecidos para P&D, e envolve inherentemente fornecedores e compradores.¹ Algumas das tecnologias envolvidas na cadeia de valores são específicas à indústria, em graus variados, mas muitas não são. O transporte e a automação do escritório são apenas duas áreas onde tecnologias vitais não são, em grande parte, específicas à indústria. Portanto, o desenvolvimento de tecnologia relevante para uma empresa em geral ocorre em outras indústrias. Todas estas características da tecnologia têm implicações para o papel da tecnologia na vantagem competitiva

Tecnologia e Vantagem Competitiva

A tecnologia afeta a vantagem competitiva se tiver um papel significativo na determinação da posição do custo relativo ou da diferenciação. Visto que a tecnologia está contida em toda atividade de valor e está envolvida na obtenção de elos entre atividades, ela pode ter um efeito poderoso sobre o custo e sobre a diferenciação. A tecnologia afetará o custo ou a diferenciação caso influencia os condutores dos custos ou os condutores da singularidade de atividades de valor descritos nos Capítulos 3 e 4. Em geral, a tecnologia que pode ser empregada em uma atividade de valor é o resultado de outros

condutores como escala, oportunidade ou inter-relações. Por exemplo, a escala permite equipamento de montagem automática de alta velocidade, enquanto uma oportunidade antecipada permitiu que algumas companhias de eletricidade utilizassem a força da água enquanto ainda havia locais disponíveis. Nestes casos a tecnologia não é a fonte da vantagem competitiva, mas sim um resultado de outras vantagens. No entanto, a tecnologia empregada em uma atividade de valor é com frequência por si só um condutor quando reflete uma escolha de política feita independentemente de outros condutores. Uma empresa que consegue descobrir uma tecnologia melhor para executar uma atividade do que seus concorrentes ganha, portanto, vantagem competitiva.

Além de afetar o custo ou a diferenciação por si só, a tecnologia afeta a vantagem competitiva, *modificando ou influenciando os outros condutores do custo ou da singularidade*. O desenvolvimento tecnológico pode aumentar ou reduzir economias de escala, tornar possíveis inter-relações onde antes não eram possíveis, criar a chance para vantagens na oportunidade e influenciar quase todos os outros condutores do custo ou da singularidade. Assim, uma empresa pode utilizar o desenvolvimento tecnológico para alterar os condutores de uma maneira que a favoreça, ou para ser a primeira e talvez a única empresa a explorar um condutor particular.

Dois bons exemplos do papel da tecnologia na alteração da posição do custo relativo estão na indústria de alumínio e ilustram estes pontos. A drástica elevação nos custos da energia fez a tecnologia o custo simples mais alto na fusão do alumínio, e transformou uma série de empresas em produtores de alto custo devido ao custo da energia. A grande maioria dos fundidores de alumínio japoneses enquadra-se nesta categoria, por exemplo. Para lidar com o problema, as empresas japonesas vêm trabalhandoativamente na redução carbotérmica, tecnologia de abertura que reduz imensamente o consumo de energia convertendo a bauxita e minérios afins diretamente em lingote de alumínio sem a etapa intermediária da alumina. Aqui, uma nova tecnologia é por si só um condutor dos custos da política. A redução carbotérmica pela redução do consumo de energia também diminuiria a importância da localização e de fatores institucionais como condutores dos custos, porque a localização e as políticas de preços do governo para a energia influenciam em muito os custos da eletricidade.

O outro exemplo do papel da tecnologia no custo está ocorrendo nas semifabricações de alumínio, onde uma nova tecnologia de processo chamada fundição contínua está emergindo como um substituto potencial das acarriatas a quente. O novo processo não parece resultar em custo mais baixo na escala eficiente, mas é menos sensível à escala. Se tiver sucesso, o processo poderá anular a vantagem de escala de grandes semifabricantes e permitirá que as fábricas sejam localizadas mais perto dos compradores. Isto reduziria os custos de transporte relativamente altos em regiões antes servidas por produtos enviados de instalações distantes. Aqui a nova tecnologia não parece ser por si só um condutor dos custos, mas está afetando outros condutores (escala e localização). Ela irá influenciar a posição do custo de empresas assimetricamente dependentes de suas posições quanto a estes condutores.

O papel da tecnologia na diferenciação é ilustrado pela Federal Express, que reconfigurou a cadeia de valores na entrega de encomendas pequenas

e obteve uma entrega mais rápida e mais segura. As novas tecnologias empregadas na cadeia de valores da Federal Express eram escolhas de política, mas tinham também o efeito de aumentar economias de escala e de criar uma grande vantagem para o primeiro a mover-se. Assim, quando a Federal Express obteve uma grande parcela de mercado, o custo para os concorrentes equipararem-se a sua diferenciação passou a ser muito alto. Este exemplo também demonstra o ponto de que um grande desenvolvimento tecnológico não precisa envolver rupturas científicas, nem mesmo tecnologias que antes não estavam amplamente disponíveis. Mudanças comuns no modo como uma empresa executa atividades ou combina tecnologias existentes em geral fundamentam a vantagem competitiva.

Como a tecnologia de uma empresa normalmente interdepende da tecnologia de seus compradores, a transformação tecnológica realizada pelo comprador pode afetar a vantagem competitiva do mesmo modo que a transformação tecnológica dentro da empresa. Isto ocorre sobretudo em estratégias de diferenciação. Por exemplo, um distribuidor que antes diferenciava-se executando funções de controle de estoque e de fixação de preços para seus compradores varejistas pode perder esta diferenciação se os varejistas passarem a adotar sistemas de ponto de venda em linha. De modo semelhante, mudanças na tecnologia dos fornecedores podem aumentar ou diminuir a vantagem competitiva de uma empresa se afetarem os condutores do custo ou da singularidade na cadeia de valores de uma empresa.

TESTES DE UMA TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA ACONSELHÁVEL

A ligação entre transformação tecnológica e vantagem competitiva sugere vários testes para uma direção aconselhável de transformação tecnológica. A transformação tecnológica realizada por uma empresa resultará em vantagem competitiva sustentável sob as seguintes circunstâncias:

A própria transformação tecnológica reduz o custo ou aumenta a diferenciação e a liderança tecnológica da empresa é sustentável. Uma transformação tecnológica aumenta a vantagem competitiva se resultar em custo mais baixo ou em diferenciação e puder ser protegida contra imitações. Os fatores que determinam a sustentabilidade de uma liderança tecnológica são descritos abaixo.

A transformação tecnológica muda os condutores do custo ou da singularidade em favor de uma empresa. Mudar a tecnologia de uma atividade de valor, ou modificar o produto de formas que afetem uma atividade de valor, pode influenciar os condutores do custo ou da singularidade em tal atividade. Mesmo que a transformação tecnológica seja imitada, portanto, ela resultará em vantagem competitiva para uma empresa se inverter os condutores em favor da empresa. Por exemplo, um novo processo de montagem mais sensível à escala do que o processo anterior beneficiará uma empresa pioneira com grande parcela, ainda que os concorrentes adotem eventualmente a tecnologia.

Pioneerismo na transformação tecnológica traduz-se em vantagens para o primeiro a mover-se além daquelas inerentes à própria tecnologia. Ainda que um inovador seja imitado, o pioneirismo pode resultar em várias vantagens em potencial do primeiro a mover-se em custo ou diferenciação e que permanecem depois de sua liderança tecnológica ter desaparecido. As vantagens e as desvantagens do primeiro a mover-se são identificadas abaixo.

A transformação tecnológica melhora a estrutura industrial geral. Uma transformação tecnológica que melhore a estrutura industrial geral é aconselhável mesmo que seja facilmente copiada.

Uma transformação tecnológica que falhe nestes testes não melhorará a posição competitiva de uma empresa, embora possa representar uma realização tecnológica substancial. Ela destruirá a vantagem competitiva não só se falhar nos testes mas também tiver o efeito oposto contemplado nos testes, como inverter os condutores dos custos ou da singularidade em favor dos correntes. Uma empresa também pode ver-se na situação em que uma transformação tecnológica pode passar em um teste mas piorar a posição de uma empresa através de um outro.

Tecnologia e Estrutura Industrial

A tecnologia também é um determinante importante da estrutura industrial geral, se a tecnologia empregada em uma atividade de valor tornar-se difundida. A transformação tecnológica difundida pode afetar potencialmente cada uma das cinco forças competitivas, e melhorar ou destruir a atratividade da indústria. Assim, mesmo que a tecnologia não produza vantagem competitiva para nenhuma empresa, ela pode afetar o potencial de lucro de todas as empresas. De modo inverso, a transformação tecnológica que melhore a vantagem competitiva da empresa pode piorar a estrutura, quando é imitada. O efeito em potencial da transformação tecnológica sobre a estrutura industrial significa que uma empresa não pode estabelecer a estratégia da tecnologia sem considerar os impactos estruturais.

TECNOLOGIA E BARREIRAS DE ENTRADA

A transformação tecnológica é um determinante potente de barreiras de entrada. Ela pode aumentar ou diminuir economias de escala em quase qualquer atividade de valor. Por exemplo, em geral, os sistemas de fabricação flexíveis têm o efeito de reduzir economias de escala. Ela também pode aumentar economias de escala na própria função de desenvolvimento tecnológico, acelerando o ritmo da introdução de nova produção ou aumentando o investimento necessário a um novo modelo. A transformação tecnológica também é a base da curva de aprendizagem. Esta curva resulta de aprimoramento em coisas como *layout*, rendimentos e velocidades das máquinas — sendo todos, tipos de transformação tecnológica. A transformação tecnológica pode levar a outras vantagens de custo absoluto, como projetos de produ-

tos de baixo custo. Ela também pode alterar o montante de capital necessário para competir em uma indústria. A passagem do processo em lote para a tecnologia de processo contínuo na produção de amido e xarope de milho aumentou muito as exigências de capital na moagem a úmido de milho, por exemplo.

A transformação tecnológica também desempenha um papel importante na conformação do padrão de diferenciação do produto em uma indústria. Na embalagem em aerosol, por exemplo, a transformação tecnológica resultou na padronização do produto e tornou este quase uma *commodity*, eliminando apenas a possibilidade de empacotadores por contrato diferenciarem-se com base nas características do produto. A transformação tecnológica também pode elevar ou reduzir os custos de mudança. As opções tecnológicas feitas pelos concorrentes determinam a necessidade de os compradores retreinarem pessoal ou reinvestirem em equipamento auxiliar, ao mudarem de fornecedores. A transformação tecnológica pode influenciar ainda o acesso à distribuição, permitindo que as empresas evitem canais existentes (como o *telemarketing* vem fazendo) ou, inversamente, aumentando a dependência da indústria em relação a canais (se, por exemplo, forem necessários uma maior demonstração do produto e mais serviço após a venda).

TECNOLOGIA E PODER DO COMPRADOR

A transformação tecnológica pode mudar a relação de negociação entre uma indústria e seus compradores. O papel da transformação tecnológica na diferenciação e nos custos de mudança é um instrumento cuja função é determinar o poder do comprador. Ela também pode influenciar a facilidade de integração para trás por parte do comprador, um poder de negociação-chave para ele. Na indústria de serviços de computador, por exemplo, o rápido declínio no custo dos computadores, conduzido pela transformação tecnológica, vem tendo um grande impacto sobre a habilidade das empresas como a ADP na venda de *timesharing*, pois, hoje, muitos compradores podem ter suas próprias máquinas.

TECNOLOGIA E PODER DO FORNECEDOR

A transformação tecnológica pode mudar a relação de negociação entre uma indústria e seus fornecedores. Ela pode eliminar a necessidade de comprar de um grupo de fornecedores poderosos, ou, de modo inverso, pode forçar uma indústria a comprar de um novo fornecedor poderoso. No ramo do material para telhados comerciais, por exemplo, a introdução de membranas de material para telhado à base de borracha introduziu novos fornecedores poderosos de resina no lugar de fornecedores de asfalto menos poderosos. A transformação tecnológica pode permitir ainda que uma série de insumos substitutos sejam utilizados no produto de uma empresa, criando poder de negociação contra fornecedores. Por exemplo, a indústria de latas obteve benefícios com a concorrência acirrada entre as companhias de alumínio e de aço para supri-la; concorrência esta acarretada pela transformação tecnológica nas

latas de alumínio. Os investimentos em tecnologia feitos pelas empresas também podem permitir o uso de múltiplos fornecedores, criando conhecimento interno sobre as tecnologias dos fornecedores. Isto pode eliminar a dependência de qualquer fornecedor particular.

TECNOLOGIA E SUBSTITUIÇÃO

Talvez o efeito mais comumente reconhecido da tecnologia sobre a estrutura industrial seja seu impacto sobre a substituição. A substituição é uma função do valor relativo quanto ao preço de produtos concorrentes e dos custos de mudança associados a uma troca entre eles, como será discutido extensivamente no Capítulo 8. A transformação tecnológica cria produtos novos ou usos para o produto que substituem outros, como fibra de vidro no lugar do plástico ou da madeira, processadores de palavras no lugar de máquinas de escrever e fornos de microondas no lugar de fornos convencionais. Ela influencia tanto o valor relativo/preço quanto os custos de mudança de substitutos. A batalha tecnológica com relação ao valor relativo/preço entre indústrias que produzem substitutos aproximados está no âmago do processo de substituição.

TECNOLOGIA E RIVALIDADE

A tecnologia pode alterar a natureza e a base da rivalidade entre concorrentes existentes de várias maneiras. Ela pode alterar drasticamente a estrutura de custos e, assim, afetar as decisões sobre preços. Por exemplo, a mudança para a tecnologia de processo contínuo na indústria de moagem a úmido de milho acima mencionada também elevou o custo fixo e contribuiu para uma maior rivalidade na indústria. Um aumento similar no custo fixo como uma percentagem do custo total acompanhou a tonelagem cada vez maior de peso morto dos petroleiros, o que foi possível graças a aprimoramentos na tecnologia da construção naval. O papel da tecnologia na diferenciação do produto e nos custos de mudança também é importante para a rivalidade.

Um outro impacto em potencial da tecnologia sobre a rivalidade é pelo seu efeito sobre as barreiras de saída. Em algumas indústrias de distribuição, por exemplo, a automação do equipamento de manuseio de materiais é especializada para os artigos particulares movimentados pelos depósitos. Daí, aquelas que uma vez foram instalações com fins gerais terem-se tornado instalações especializadas e com um uso intensivo de capital.

TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E LIMITES DA INDÚSTRIA

A transformação tecnológica desempenha um papel importante em alterar os limites da indústria. Em geral, o limite de uma indústria é impreciso, porque distinções entre os substitutos e o produto desta indústria, entre entrantes em potencial e participantes atuais e entre estes participantes e forne-

cedores ou compradores são normalmente arbitrárias. Todavia é importante reconhecer que, independente do local em que alguém opte por traçar os limites da indústria, a transformação tecnológica pode ampliá-los ou diminuí-los.

A transformação tecnológica amplia os limites da indústria de diversas maneiras. Ela pode reduzir os custos de transporte ou outros custos logísticos, ampliando, assim, o escopo geográfico do mercado. Isto ocorreu nas décadas de sessenta e de setenta com o advento dos grandes cargueiros. A transformação tecnológica que reduz o custo de resposta a diferenças nos mercados a nível nacional pode ajudar a globalizar indústrias.⁷ Ela também pode melhorar o desempenho do produto, trazendo, assim, novos clientes (e concorrentes) para um mercado. Por fim, transformações tecnológicas podem aumentar as inter-relações entre indústrias. Em indústrias como serviços financeiros, computadores e telecomunicações, a transformação tecnológica está tornando os limites da indústria indistintos e unindo indústrias inteiras. No ramo da editoração, as tecnologias de impressão e de processamento de texto automatizados tornaram operações de impressão compartilhadas mais viáveis para diversos tipos diferentes de publicações. As inter-relações são discutidas com mais detalhes no Capítulo 9.

A tecnologia também pode estreitar os limites da indústria. A transformação tecnológica pode permitir que uma empresa ajuste a cadeia de valores a um segmento particular, conforme será discutido no Capítulo 7. Assim, os segmentos podem, de fato, tornar-se indústrias. Gravadores portáteis, por exemplo, tornaram-se uma indústria madura independente dos gravadores maiores e dos gravadores utilizados para ditar devido a avanços tecnológicos que aprimoraram seu desempenho e ampliaram seu consumo.

TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA

Embora às vezes se acredite que a transformação tecnológica sempre aprimora a estrutura industrial, a discussão anterior deve ter deixado claro que a probabilidade de piorar esta estrutura é a mesma. O efeito da transformação tecnológica sobre a atratividade da indústria depende da natureza de seu impacto sobre as cinco forças. Se elevar as barreiras de entrada, eliminar fornecedores poderosos ou isolar uma indústria de substitutos, então ela pode melhorar a rentabilidade da indústria. No entanto, se ela resulta em um maior poder do comprador ou reduz barreiras de entrada, ela pode destruir a atratividade da indústria.

O papel da transformação tecnológica na alteração da estrutura industrial cria um enigma em potencial para uma empresa que almeje a inovação. Às vezes, uma inovação que aumente a vantagem competitiva de uma empresa pode destruir a estrutura industrial, se e quando a inovação for imitada por outros concorrentes. As empresas devem reconhecer o amplo papel da transformação tecnológica na configuração da vantagem competitiva e da estrutura industrial, ao selecionarem uma estratégia de tecnologia e ao fazerem investimentos em tecnologia.

Estratégia de Tecnologia

A estratégia de tecnologia é o método de uma empresa para o desenvolvimento e o uso de tecnologia. Embora ela abranja o papel de organizações formais de P&D, também deve ser mais ampla devido ao impacto penetrante da tecnologia sobre a cadeia de valores. Como a transformação tecnológica tem poder para influenciar a estrutura industrial e a vantagem competitiva, a estratégia de tecnologia de uma empresa passa a ser um ingrediente essencial em sua estratégia competitiva geral. A inovação é uma das principais formas de uma empresa atacar concorrentes bem fortificados, um assunto ao qual voltarei no Capítulo 15. No entanto, a estratégia de tecnologia é apenas um elemento da estratégia competitiva geral, e deve ser consistente com e reforçado por escolhas em outras atividades de valor. Uma estratégia de tecnologia projetada para alcançar diferenciação no desempenho do produto perderá muito do seu impacto se, por exemplo, uma força de vendas com treinamento técnico não estiver disponível para explicar as vantagens do desempenho ao comprador e se o processo de fabricação não contar com disposições adequadas para o controle de qualidade.

A estratégia de tecnologia deve abordar três questões gerais:

- as tecnologias a serem desenvolvidas;
- se a liderança tecnológica deve ser buscada nestas tecnologias;
- o papel do licenciamento de tecnologia.

As escolhas em cada área devem basear-se na melhor forma de a estratégia de tecnologia melhorar a vantagem competitiva sustentável de uma empresa.

Escolha das Tecnologias a Serem Desenvolvidas

No âmago de uma estratégia de tecnologia está o tipo de vantagem competitiva que uma empresa está tentando alcançar. As tecnologias que devem ser desenvolvidas são aquelas que prestam a maior contribuição para a estratégia genérica de uma empresa, comparadas à probabilidade de sucesso do seu desenvolvimento. A estratégia de tecnologia constitui um veículo potencialmente poderoso com que uma empresa pode seguir cada uma das três estratégias genéricas. Dependendo da estratégia genérica que está sendo seguida, contudo, o caráter da estratégia de tecnologia variará bastante, como mostra a Tabela 5-1.

Em muitas empresas, os programas de P&D são conduzidos mais por interesses científicos do que pela vantagem competitiva buscada. A Tabela 5-1 deixa claro, contudo, que o enfoque básico dos programas de P&D de uma companhia deve ser consonante com a estratégia genérica seguida. O programa de P&D de um líder no custo, por exemplo, deve incluir uma alta dose de projetos elaborados para reduzirem o custo em todas as atividades de valor que representem uma fração significativa do custo, bem como projetos para reduzir o custo do projeto do produto através da engenharia do valor. A P&D feita por um líder no custo em relação ao desempenho do produto deve objetivar a manutenção de uma paridade com concorrentes, ao invés de

acrescentar novas particularidades dispendiosas; do contrário, as metas da P&D serão incoerentes com a estratégia da empresa.

Uma outra observação importante da Tabela 5-1 é que a transformação tecnológica no produto e no processo pode desempenhar um papel de apoio a cada estratégia genérica. Em geral, as empresas supõem incorretamente que a transformação tecnológica no processo é orientada apenas para o custo e que a transformação tecnológica no produto visa apenas a aumentar a diferenciação. O Capítulo 3 mostrou de que modo a tecnologia de produto pode ser vital para alcançar um baixo custo, enquanto o Capítulo 4 mostrou de que modo mudanças na tecnologia do processo podem ser a chave para a diferenciação (uma tática favorita das companhias japonesas).

Também é importante que a estratégia de tecnologia de uma empresa *extrapole* a P&D do produto e do processo, conforme tradicionalmente definida. A tecnologia penetra na cadeia de valores de uma companhia, e o custo relativo e a diferenciação são uma função da cadeia inteira. Assim, um exame sistemático de todas as tecnologias de uma empresa irá revelar áreas onde reduzir o custo ou intensificar a diferenciação. O departamento de sistemas de informação talvez tenha mais impacto sobre a transformação tecnológica em algumas empresas hoje do que o departamento de P&D, por exemplo. Outras tecnologias importantes como transporte, manuseio de materiais, comunicações e automação do escritório também merecem uma atenção mais do que informal ou *ad hoc*. Por fim, o desenvolvimento em todas as áreas tecnológicas deve ser coordenado de modo a assegurar a consistência e a explorar interdependências entre elas.

A Crown Cork and Seal fornece um bom exemplo da ligação entre estratégia de tecnologia e vantagem competitiva. A Crown concentra-se em indústrias de clientes selecionados e fornece latas junto com um serviço muito responsável. Ela faz pouca ou praticamente nenhuma pesquisa básica e não é pioneira com relação a novos produtos. Ao contrário, seu departamento de P&D está organizado para solucionar problemas específicos dos clientes em uma base oportuna, e para imitar com rapidez inovações de sucesso nos produtos. O método de P&D da Crown, portanto, dá um apoio íntimo à sua estratégia de enfoque. Suas políticas tecnológicas são bem diferentes das da American Can ou do Continental Group, que fornecem amplas linhas de embalagens além das latas. Estas duas companhias fazem enormes investimentos em pesquisa no campo dos materiais básicos e de novos produtos.

A seleção de tecnologias específicas na cadeia de valores nas quais concentrar o esforço de desenvolvimento é governada pela ligação entre transformação tecnológica e vantagem competitiva. Uma empresa deve concentrar-se nas tecnologias com o maior impacto *sustentável* sobre o custo de diferenciação, diretamente ou cumprindo os outros testes descritos antes. Estes testes permitem uma classificação de transformações tecnológicas que produziriam o maior benefício competitivo. O custo do aperfeiçoamento da tecnologia deve ser comparado ao benefício, bem como à probabilidade de obter aperfeiçoamento.

As empresas normalmente se defrontam com uma escolha entre tentar aperfeiçoar uma tecnologia estabelecida para executar uma atividade de valor ou investir em uma nova. Na fusão do alumínio, por exemplo, uma companhia poderia concentrar-se no aperfeiçoamento do processo Hall-Heroult atual-

TABELA 5-1. Tecnologia do Processo e do Produto e as Estratégias Genéricas

LIDERANÇA NO CUSTO	DIFERENCIAÇÃO	ENFOQUE NO CUSTO	ENFOQUE NA DIFERENCIADA
POLÍTICAS TECNOLÓGICAS ILUSTRATIVAS			
<i>Transformação Tecnológica no Produto</i>	Desenvolvimento do produto para reduzir custo do produto, reduzindo o conteúdo de material, facilitando a fabricação, simplificando exigências logísticas etc.	Desenvolvimento do produto para aumentar sua qualidade, características, entregabilidade, ou custos de mudança	Projeto do produto para atender as necessidades de um segmento particular de uma melhor forma do que concorrentes com alvos amplos
<i>Transformação Tecnológica no Processo</i>	Aperfeiçoamento no processo da curva de aprendizagem para reduzir consumo de material ou reduzir o insumo de mão-de-obra	Desenvolvimento do processo para suportar tolerâncias altas, maior controle de qualidade, programação mais confiável, tempo de resposta aos pedidos mais rápido e outras dimensões que elevam o valor para o comprador	Desenvolvimento do processo para ajustar a cadeia de valores às necessidades do segmento, de modo a elevar o valor para o comprador

mente em uso, ou poderia tentar desenvolver a redução carbotérmica. As tecnologias parecem passar por um ciclo de vida em que grandes aperfeiçoamentos iniciais cedem lugar a aperfeiçoamentos incrementais posteriores. Isto argumenta que o *tradeoff* custo/benefício no aprimoramento de tecnologias maduras pode ser menor (embora talvez mais certo) do que aquele no aprimoramento de tecnologias mais recentes.

No entanto esta pode ser uma suposição perigosa auto-suficiente. Só se pode supor que uma tecnologia está madura com muito cuidado. Grandes aperfeiçoamentos na eficiência do processo Hall-Heroult estão ocorrendo hoje, por exemplo, apesar de ter sido desenvolvido antes de 1900. De modo semelhante, a eficiência do combustível de motores a diesel de baixa velocidade cresceu muito a partir de 1974. A tecnologia do diesel também existe há mais de 80 anos e era considerada madura em comparação com turbinas a gasolina, embora os motores a diesel tenham, na verdade, ampliado sua liderança em relação às turbinas. Em ambos os exemplos, o rápido aumento nos preços da energia estimulou uma ativa atenção à eficiência do combustível. Uma maior atenção ao aperfeiçoamento das tecnologias foi complementada por aperfeiçoamentos na tecnologia de materiais, na instrumentação e na eletrônica que permitiram um melhor controle do processo, temperaturas mais elevadas e outros benefícios.

Como já foi mencionado antes, a maioria dos produtos e das atividades de valor envolve não só uma tecnologia, mas diversas tecnologias ou subtecnologias. Apenas *uma combinação particular* de subtecnologias pode ser considerada madura, e não as próprias subtecnologias individuais. Mudanças significativas em qualquer subtecnologia que entra em um produto ou em um processo podem criar novas possibilidades de combinação delas que produzam grandes aperfeiçoamentos, como aqueles obtidos na fusão e nos motores a diesel de baixa velocidade. O advento da microeletrônica, uma subtecnologia que pode ser aplicada a muitas outras tecnologias, vem surtindo um efeito profundo em muitas indústrias, revelando possibilidades para novas combinações tecnológicas.

Assim, ao escolher tecnologias nas quais investir, uma empresa deve basear suas decisões em um entendimento completo de cada tecnologia importante em sua cadeia de valores, e não em indicadores simples como idade. Às vezes, para produzir progresso tecnológico basta esforço e investimento, como ilustram ambos os exemplos. Em outros casos, avanços em subtecnologias podem permitir um aprimoramento na tecnologia existente. Esforços para aperfeiçoar uma tecnologia mais antiga podem, contudo, por vezes ser em vão. Nestes casos, o melhor curso de ação é tentar descartá-la. A decisão de uma empresa para descartar sua própria tecnologia pode ser difícil, sobretudo se ela foi desenvolvida internamente, mas esta escolha pode ser essencial para manter a posição competitiva da empresa.

A escolha de tecnologias a ser desenvolvidas não deve restringir-se àquelas poucas em que existem oportunidades para grandes rupturas. Aperfeiçoamentos modestos em algumas das tecnologias na cadeia de valores, inclusive aquelas não relacionadas ao produto ou ao processo de produção, podem acrescentar um benefício maior à vantagem competitiva. Além disso, aperfeiçoamentos cumulativos em muitas atividades podem ser mais sustentáveis do que uma ruptura perceptível para os concorrentes, tornando-se um alvo fácil para imi-

tações. O sucesso de empresas japonesas na tecnologia raramente se deve a rupturas, mas sim a um grande número de aperfeiçoamentos em toda a cadeia de valores.

Liderança Tecnológica ou Seguimento

A segunda questão geral que uma empresa deve abordar nas estratégias de tecnologia é se ela deve buscar a liderança tecnológica. A noção de liderança tecnológica é relativamente clara — uma empresa procura ser a primeira a introduzir transformações tecnológicas que sustentem sua estratégia genérica. Às vezes, todas as empresas que não são líderes são consideradas seguidores tecnológicos, inclusive as que desconsideram por completo a transformação tecnológica. O seguimento tecnológico deve ser uma estratégia consciente e ativa na qual a empresa escolhe explicitamente não ser a primeira em inovações, e é neste sentido que ele é examinado aqui.

Embora normalmente pensemos em liderança tecnológica em termos de tecnologia do processo ou do produto, a questão é muito mais ampla. A liderança pode ser estabelecida em tecnologias empregadas em qualquer atividades de valor. A discussão aqui é dirigida para a escolha estratégica entre ser o pioneiro em uma inovação em qualquer atividade de valor ou aguardar que outros façam isso.

A decisão de tornar-se um líder tecnológico ou um seguidor pode ser uma forma de alcançar baixo custo ou diferenciação, como ilustra a Tabela 5-2:

TABELA 5-2. Liderança Tecnológica e Vantagem Competitiva

	LIDERANÇA TECNOLÓGICA	SEGUIMENTO TECNOLÓGICO
Vantagem de Custo	<ul style="list-style-type: none">• Ser pioneiro no projeto do produto de custo mais baixo• Ser a primeira empresa na curva de aprendizagem• Criar formas de baixo custo para executar atividades de valor	<ul style="list-style-type: none">• Reduzir o custo do produto ou de atividades de valor, aprendendo com a experiência do líder• Evitar custos de P&D através de imitação
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none">• Ser pioneiro em um produto singular que eleve o valor para o comprador• Inovar em outras atividades para elevar o valor para o comprador	<ul style="list-style-type: none">• Adaptar o produto ou o sistema de entrega mais intimamente às necessidades do comprador aprendendo com a experiência do líder

As empresas costumam considerar a liderança tecnológica principalmente como um veículo para alcançarem diferenciação, enquanto agir como um seguidor é considerado o método para alcançar baixo custo. Se, porém, um líder tecnológico é o primeiro a adotar um novo processo de custo mais baixo, ele pode tornar-se o produtor de baixo custo. Ou se um seguidor consegue aprender com os erros do líder e se ele alterar a tecnologia do produto para atender as necessidades de compradores de uma melhor forma, o seguidor pode alcançar diferenciação. Também pode haver mais de um líder tecnológico em uma indústria em virtude do grande número de tecnologias envolvidas e aos diferentes tipos de vantagem competitiva buscados.

A escolha entre ser um líder tecnológico ou um seguidor em uma tecnologia importante está baseada em três fatores:³

- *Sustentabilidade da liderança tecnológica.* Até que ponto uma empresa pode sustentar sua liderança frente à concorrência em uma tecnologia.
- *Vantagens do primeiro a mover-se.* As vantagens que uma empresa consegue, sendo a primeira a adotar uma nova tecnologia.
- *Desvantagens do primeiro a mover-se.* As desvantagens que uma empresa enfrenta, sendo a primeira a mover-se ao invés de esperar por outras.

Os três fatores interagem para determinarem a melhor escolha para uma empresa particular. Desvantagens significativas de ser uma das primeiras a mover-se podem eliminar o desejo de assumir o papel de liderança, mesmo que uma empresa possa sustentar sua liderança tecnológica. Por outro lado, as vantagens do primeiro a mover-se podem transformar uma liderança tecnológica inicial em uma vantagem competitiva sustentável em outra parte, embora a liderança tecnológica propriamente dita desapareça. As vantagens e as desvantagens do primeiro a mover-se ocorrem quase sempre no contexto de escolhas tecnológicas, mas sua importância para a formulação da estratégia competitiva extrapola a estratégia tecnológica. Elas abordam a questão mais ampla de como a oportunidade traduz-se em vantagem ou desvantagem competitiva e em barreiras de entrada e de mobilidade.

SUSTENTABILIDADE DA LIDERANÇA TECNOLÓGICA

A liderança tecnológica é favorecida caso possa ser sustentada porque (1) os concorrentes não têm condições de copiar a tecnologia ou (2) a empresa inova com a mesma rapidez ou mais rápido do que a concorrência consegue acompanhar. A segunda condição é importante porque em geral a tecnologia difunde-se, exigindo que um líder tecnológico permaneça um alvo móvel. A Kodak, por exemplo, vem mantendo a liderança no campo da fotografia amadorística em grande parte através de uma sucessão de sistemas de câmeras e de químicas de filmes, incluindo mais recentemente a câmera de disco, ao invés de possuir uma única tecnologia que não pode ser igualada pela concorrência. Se uma liderança tecnológica não pode ser sustentada, ela só pode justificar-se se a liderança inicial traduzir-se em vantagens para o primeiro

a mover-se, devido ao maior custo da liderança em comparação com o seguimento.

A sustentabilidade de uma liderança tecnológica é uma função de quatro fatores:

A Fonte da Transformação Tecnológica. A sustentabilidade de uma liderança tecnológica depende em grande parte de a tecnologia estar sendo desenvolvida dentro da indústria ou estar vindo de fora dela. Uma importante proporção de transformações tecnológicas provém de fontes externas, como fornecedores, compradores ou indústrias sem qualquer relação. Em muitas indústrias de processo, por exemplo, a fonte básica de tecnologia são firmas de engenharia de construção que projetam processos de produção e construem fábricas.

Quando importantes fontes de tecnologia são externas a uma indústria, em geral é mais difícil sustentar a liderança tecnológica. Fontes externas de tecnologia separam o acesso da empresa à tecnologia de suas qualificações tecnológicas e do índice de despesas com P&D, porque muitas companhias podem obter acesso a desenvolvimentos externos. Daí a atuação das transformações tecnológicas externas como um equalizador entre os concorrentes. Líderes tecnológicos em indústrias com fontes externas básicas de tecnologia devem conquistar as melhores destas fontes através de coalizões ou de contratos de exclusividade de modo a sustentar sua liderança, ou ter uma habilidade superior para adaptar a tecnologia desenvolvida externamente à indústria.

A Presença ou a Ausência de uma Vantagem Sustentável de Custo ou Diferenciação na Atividade de Desenvolvimento da Tecnologia. É mais provável que uma liderança tecnológica seja sustentável se a empresa contar com uma vantagem de custo ou com diferenciação na execução do desenvolvimento da tecnologia. Os instrumentos fornecidos nos Capítulos 3 e 4 podem ser empregados para analisarem a diferenciação e o custo relativo de uma empresa no desenvolvimento de tecnologia. Por exemplo, as economias de escala ou os efeitos da aprendizagem no desenvolvimento tecnológico dão a empresas experientes ou com grande parcela uma vantagem de custo de P&D. Quando os custos de desenvolvimento de um modelo são em grande parte fixos, uma empresa com uma grande parcela tem custos de P&D proporcionalmente menores do que uma com uma parcela menor. Portanto, ela pode estar em condições de despender mais dinheiro em P&D de modo a manter sua liderança tecnológica sem uma desvantagem de custo. Isto parece ter ocorrido com os grandes turbogeradores, onde a General Electric superou a Westinghouse em termos absolutos e manteve uma liderança tecnológica significativa, embora sua P&D como uma percentagem das vendas ainda seja inferior à da Westinghouse. Os crescentes custos do desenvolvimento de produtos em uma indústria também atuam em favor de empresas com grandes parcelas. Como o custo da introdução de um novo herbicida ultrapassou a casa dos US\$ 30 milhões, por exemplo, as vantagens dos líderes da indústria no campo dos produtos químicos agrícolas estão ampliando-se.

O custo relativo de uma empresa ou sua eficácia na realização de desenvolvimento tecnológico também podem sofrer uma forte influência das inter-relações entre unidades empresariais relacionadas dentro da matriz. As

inter-relações podem permitir a transferência de qualificações ou o compartilhamento dos custos da atividade de P&D. Os tipos de inter-relações envolvendo P&D são descritos no Capítulo 9. Líderes tecnológicos em geral buscam agressivamente inter-relações tecnológicas, entrando em novos negócios com tecnologias afins. Eles criam, ainda, mecanismos para a transferência de P&D entre unidades empresariais, e costumam investir ao nível da corporação como um todo em tecnologias essenciais com um impacto em potencial sobre muitas unidades empresariais.

Diferentes partes do ciclo de inovação — pesquisa básica, pesquisa aplicada, desenvolvimento — costumam oferecer diferentes oportunidades para vantagens de custo sustentáveis nos gastos com P&D. Em geral, a inovação básica de um produto é menos sensível à escala do que a rápida introdução subsequente de novos tipos de produtos e a incorporação de novas características. Esta é uma das razões pelas quais empresas japonesas normalmente alcançam empresas norte-americanas inovadoras que não conseguem manter sua liderança em aperfeiçoamentos subsequentes no produto. Um grande número de líderes tecnológicos de sucesso não colhem todos os benefícios da escala, da aprendizagem ou das inter-relações em P&D na forma de lucros mais altos, mas reinvestem para manter sua liderança tecnológica. Eles também exploram quaisquer vantagens da escala ou da aprendizagem em P&D através da rápida introdução de um novo modelo. A Honda, por exemplo, vem reforçando sua vantagem competitiva no ramo das motocicletas através de um fluxo contínuo de novos modelos.

Qualificações Tecnológicas Relativas. Uma empresa com qualificações tecnológicas singulares frente à concorrência tem mais possibilidade de sustentar sua liderança tecnológica do que uma empresa com uma administração, instalações e pessoal de P&D comparáveis aos dos concorrentes. As qualificações tecnológicas irão influenciar o produto final de um determinado índice de despesas com tecnologia, independente dos efeitos das inter-relações, da escala ou da aprendizagem. Estas qualificações são uma função de muitos fatores — administração, cultura da companhia, estrutura e sistemas organizacionais, reputação da companhia junto ao pessoal científico, e outros. A NEC Corporation, por exemplo, é a companhia mais bem conceituada junto aos estudantes de engenharia do Japão. Isto contribui para a sua habilidade em atrair os melhores recém-formados, reforçando sua forte capacidade de P&D.

Líderes tecnológicos bem-sucedidos prestam uma grande atenção à sua reserva de qualificações em P&D. Eles evitam cortar o pessoal de P&D em recessões da indústria ou em compressões de lucros. Eles também procuram relações com os principais centros científicos em campos apropriados e tentam desenvolver uma imagem como o melhor lugar para se trabalhar para os tipos de pessoal de pesquisa que sustentam sua estratégia de tecnologia.

Índice de Difusão de Tecnologia. Um último fator importante na determinação da sustentabilidade de uma liderança tecnológica é o índice de difusão da tecnologia do líder. Qualificações tecnológicas superiores ou vantagens de custo na realização de P&D são anuladas se os concorrentes puderem copiar com facilidade o que uma empresa desenvolve. A difusão de tec-

nologia ocorre continuamente, embora em índices diferentes dependendo da indústria. Alguns dos mecanismos para a difusão da tecnologia de um líder são os seguintes:

- observação direta pelos concorrentes dos produtos de um líder (engenharia reversa) e dos seus métodos de operação;
- transferência de tecnologia através dos fornecedores de equipamento ou de outros vendedores;
- transferência de tecnologia por meio de observadores da indústria como consultores e a imprensa especializada;
- transferência de tecnologia por meio dos compradores que desejam uma outra fonte qualificada;
- perdas de pessoal para a concorrência ou empresas vendidas;
- declarações públicas ou papéis expedidos pelo pessoal científico de um líder.

De um modo geral, a difusão de tecnologia é maior para as inovações básicas de produtos ou processos do que para aperfeiçoamentos posteriores. A probabilidade de manter sofisticações patenteadas é maior, sobretudo quando baseadas em aperfeiçoamentos no processo. Uma vez que as empresas japonesas têm enfatizado inovações constantes no processo, elas em geral desenvolvem vantagens mais sustentáveis do que as companhias européias ou norte-americanas pioneiras no processo.

O índice de difusão tecnológica é, em parte, intrínseco a uma indústria e, em parte, está sob o controle de uma empresa. A maior parte da tecnologia de um fabricante de casas móveis, por exemplo, é facilmente observável através de um exame do produto. A tecnologia das fraldas descartáveis difunde-se mais lentamente porque grande parte dela depende do modo como o produto é fabricado em máquinas adaptadas às necessidades específicas. Alguns fatores que desaceleram o índice de difusão são os seguintes:

- patentear a tecnologia da empresa e tecnologias relacionadas;
- sigilo;
- desenvolvimento interno de protótipos e de equipamento de produção;
- integração vertical para peças básicas que envolvem ou dão indícios da tecnologia;
- políticas de pessoal que conservem empregados.

Líderes tecnológicos bem-sucedidos são agressivos quanto a tentativas de desacelerar a difusão. Eles patenteiam extensivamente quando as patentes podem ser obtidas, e reforçam-nas *sempre*, desafiando infratores. Eles encaram qualquer contato com pessoas de fora, mesmo compradores, como uma ameaça ao *know-how* patenteado. Visitas à fábrica são raras, e mesmo os compradores não são informados sobre inovações-chave. Geralmente, os líderes tecnológicos também são integrados de forma vertical, construindo ou modificando equipamentos internamente para proteger a tecnologia, e são discretos nas informações dadas ao público. É surpreendente como muitas das empresas conhecidas como reservadas também são líderes tecnológicos. Estas incluem a DuPont, a Kodak, a Procter & Gamble, e a Michelin.

VANTAGENS DO PRIMEIRO A MOVER-SE

A liderança tecnológica é aconselhável em termos estratégicos quando há vantagens para o primeiro a mover-se. Estas permitem que um líder traduza uma defasagem de tecnologia em outras vantagens competitivas que persistem, mesmo que esta defasagem se feche. As vantagens do primeiro a mover-se baseiam-se no papel da oportunidade no aprimoramento da posição de uma empresa em relação a fontes sustentáveis de vantagem de custo ou de diferenciação. Em termos gerais, o primeiro a mover-se tem a chance de *definir as regras competitivas* em várias áreas.

Os tipos mais importantes de vantagens em potencial do primeiro a mover-se incluem os seguintes, e podem resultar ainda em mover-se em primeiro lugar para uma área geográfica ou em pioneirismo que não envolve tecnologia por si só:⁴

Reputação. Uma empresa que é a primeira a mover-se pode estabelecer uma reputação como a pioneira ou a líder, uma reputação que imitadores terão dificuldade para superar. A liderança coloca uma empresa, pelo menos temporariamente, na posição de ser a única que é capaz de produzir benefícios para a imagem a longo prazo indisponíveis para outras. A primeira a mover-se também pode ser a primeira a atender os compradores e, assim, estabelecer relações onde pode haver lealdade. A importância de qualquer vantagem de reputação decorrente da liderança dependerá da credibilidade de uma empresa e da sua capacidade de investir em *marketing*. Uma companhia pequena pode não conseguir melhorar sua reputação, sendo a primeira a mover-se por lhe faltarem os recursos para tornar pública esta liderança.

Apropriar-se Antecipadamente de uma Posição. O primeiro a mover-se pode apropriar-se antecipadamente de um posicionamento atrativo no mercado ou para o produto, forçando os concorrentes a adotarem posições menos convenientes. A Stouffer's apropriou-se antecipadamente do conceito de *gourmet* nas entradas congeladas, por exemplo. O primeiro a mover-se tem a oportunidade de modelar o modo como um produto é definido ou comercializado de uma forma que o favoreça. Ele pode colocar ainda capacidade adequada para apropriar-se antecipadamente da habilidade de expansão rentável da concorrência.

Custos de Mudança. O primeiro a mover-se pode prender vendas posteriores se existirem custos de mudança. No campo dos contratos de administração hospitalar, por exemplo, o primeiro a assinar com os hospitais obteve uma vantagem significativa na renovação dos contratos devido aos custos substanciais para o hospital trocar de firma de administração. A mudança resultaria em uma ruptura provocada por um novo administrador, por um novo sistema de computador e por outras alterações.

Seleção de Canais. O primeiro a mover-se pode obter um acesso exclusivo aos canais para um novo produto ou geração de produtos. Ele pode conseguir os melhores intermediários, distribuidores ou varejistas, enquanto os

seguidores devem aceitar os segundos melhores, estabelecer novos canais ou persuadir os canais do pioneiro a mudar ou dividir suas lealdades.

Curva de Aprendizagem Patenteada. O primeiro a mover-se obtém uma vantagem de custo ou diferenciação, se houver uma curva de aprendizagem patenteada em atividades de valor afetadas pelo movimento antecipado. Ele começa a descer a curva de aprendizagem em primeiro lugar nas atividades afetadas, podendo estabelecer uma vantagem duradoura de custo ou diferenciação, se puder manter sua aprendizagem patenteada.

Acesso Favorável a Instalações, Insumos ou a Outros Recursos Escassos. Normalmente, o primeiro a mover-se pode desfrutar de uma vantagem, pelo menos temporária, no acesso a insumos adquiridos ou a outros recursos, pois ele os contrata antes que as forças do mercado reflitam o impacto total da mudança em que está sendo pioneiro. Uma empresa pode escolher, por exemplo, os locais para suas instalações ou fazer acordos favoráveis com fornecedores de matérias-primas ávidos por novos negócios. Um bom caso relacionado é a indústria de linhas aéreas, onde as primeiras companhias sem requintes adquiriram aeronaves excedentes baratas e/ou espaço de terminal de baixo custo e contrataram pilotos fora de serviço. As forças do mercado eventualmente irão puxar os preços destes insumos para cima à medida que a estratégia sem requintes for sendo imitada.

Outros exemplos surgem de diversas indústrias extractivas. Novas minas e fábricas de processamento estão sendo construídas em locais cada vez mais remotos, elevando os custos de infra-estrutura. Elas também estão sendo forçadas a arcar com custos ambientais mais altos. Os primeiros a mover-se têm, então, custos mais baixos.

Definição de Padrões. O primeiro a mover-se pode definir os padrões para a tecnologia ou para outras atividades, forçando os que se movem posteriormente a adotar estes padrões. Estes, por sua vez, tornam a posição da empresa mais sustentável. Por exemplo, a RCA definiu os padrões na TV em cores, o que significava que os concorrentes precisavam percorrer a curva de aprendizagem que ela já havia começado a percorrer ao invés de criarem uma nova.

Barreiras Institucionais. O primeiro a mover-se pode desfrutar de barreiras institucionais contra imitação. Ele pode assegurar patentes, ou, sendo o primeiro em um país, ele pode obter status especial junto ao governo. Em geral, fatores institucionais também facilitam a habilidade do primeiro a mover-se no sentido de definir padrões.

Lucros Iniciais. Em algumas indústrias, o primeiro a mover-se pode estar em uma posição para desfrutar temporariamente de lucros altos devido a esta posição. Ele pode fazer contratos com compradores por preços altos durante a escassez inicial de um novo item, por exemplo, ou vender para compradores que valorizem muito a nova tecnologia.

Líderes tecnológicos de sucesso buscam ativamente as vantagens do primeiro a mover-se, ao invés de contarem exclusivamente com sua vantagem tecnológica. Eles aproveitam qualquer oportunidade de empregarem sua liderança tecnológica para definirem as normas competitivas de formas que os beneficiem. Eles investem em *marketing* para reforçarem os benefícios da reputação de líder, e fixam preços agressivamente para fazerem vendas iniciais para os compradores com os maiores custos de mudança. É surpreendente como muitas empresas que foram as primeiras a mover-se permaneceram líderes durante décadas. Em bens de consumo, por exemplo, marcas destacadas como Crisco, Ivory, Life Savers, Coca-Cola, Campbell's, Wrigley, Kodak, Lipton e Goodyear são líderes desde a década de vinte.

As vantagens do primeiro a mover-se podem ser dissipadas por meio de gastos agressivos por parte de entrantes posteriores, a menos que ele faça investimentos para tirar proveito delas. Conforme aconteceu com a Bowmar no ramo das calculadoras eletrônicas, pequenos pioneiros em geral são massacrados por entrantes posteriores. Sua liderança é superada não devido à ausência de vantagens do primeiro a mover-se, mas devido à inexistência de recursos para explorá-las. A IBM no campo dos computadores de uso pessoal fornece um exemplo mais recente de um entrante posterior que teve sucesso contra os primeiros a mover-se, com base nos recursos e nas inter-relações com outras unidades empresariais.

Quando o primeiro a mover-se não dispõe de recursos adequados, normalmente o primeiro a mover-se com recursos pode ser a empresa a obter os benefícios das vantagens do primeiro a mover-se. Nos minicomputadores, por exemplo, a Digital Equipment não introduziu a primeira máquina, mas ganhou as vantagens do primeiro a mover-se, porque foi a primeira a desenvolver o produto de uma maneira agressiva. A Digital investiu intensamente na exploração de suas vantagens através da expansão de sua linha de produtos, percorrendo a curva da aprendizagem e ampliando sua força de vendas. Uma situação semelhante ocorreu nos videocassetes, onde a Ampex foi a pioneira do produto, mas as empresas japonesas investiram maciçamente para aperfeiçoarem a tecnologia, produzirem unidades de um modo barato e traduziram sua liderança em vantagens do primeiro a mover-se.

DESVANTAGENS DO PRIMEIRO A MOVER-SE

Geralmente, os primeiros a mover-se enfrentam desvantagens, bem como vantagens. As suas desvantagens decorrem de duas fontes gerais, os custos do pioneirismo e o risco de as condições modificarem-se.

Custos do Pioneirismo. O primeiro a mover-se em geral arca com custos substanciais do pioneirismo, inclusive os seguintes:³

- obter aprovações regulatórias;
- respeitar códigos;
- instruir compradores;
- desenvolver infra-estrutura em áreas como instalações de serviço e treinamento;

- desenvolver insumos necessários como fontes de matérias-primas e novos tipos de máquinas;
- investir no desenvolvimento de produtos complementares (ver Capítulo 12);
- altos custos de insumos iniciais devido à escassez de fornecimento ou à pequena escala de necessidades.

Os custos do pioneirismo variam muito, dependendo do tipo de inovação tecnológica, e podem ser reduzidos por meio do seu compartilhamento com bons concorrentes (ver Capítulo 6). No entanto normalmente eles são inevitáveis para o primeiro a mover-se.

Incerteza da Demanda. O primeiro a mover-se arca com o risco da incerteza quanto à demanda futura. Ele deve colocar capacidade adequada em primeiro lugar, enquanto os entrantes posteriores podem basear suas decisões em informações mais atuais. Embora comprometer-se antes da concorrência tenha algumas vantagens, existem também riscos significativos. A RCA foi a primeira a mover-se no ramo da TV em cores, por exemplo, apostando em uma decolagem inicial da nova tecnologia. Aqueles que se moveram posteriormente aprenderam com a experiência da RCA que a demanda de aparelhos em cores estava defasada em alguns anos, e evitaram um período de perdas.

Mudanças nas Necessidades do Comprador. O primeiro a mover-se fica vulnerável, se as necessidades do comprador mudarem e se sua tecnologia deixar de ser valorizada. A vantagem de sua reputação também pode ser eliminada se as necessidades do comprador mudarem, e o primeiro a mover-se for identificado com a antiga geração de tecnologia. A menos que as necessidades dos compradores sofram uma mudança radical, alterando substancialmente a tecnologia necessária para atendê-los, o primeiro a mover-se pode manter sua liderança modificando a tecnologia no decorrer do tempo.

Especificidade de Investimentos para Gerações Iniciais ou Custos de Fatores. O primeiro a mover-se pode ver-se em desvantagem se os investimentos iniciais forem específicos à tecnologia corrente e não puderem ser facilmente modificados para gerações posteriores. Nos semicondutores, por exemplo, a Philco obteve uma liderança inicial com uma grande fábrica automatizada. Ela desfrutou de um período de sucesso, mas o desenvolvimento posterior de um processo de fabricação diferente para chips semicondutores tornou obsoletos seus investimentos anteriores. De modo semelhante, os primeiros a mover-se estarão em desvantagem, caso seu produto ou processo reflitam custos de fatores ou qualidade de fatores que se alteraram.

Descontinuidades Tecnológicas. As descontinuidades tecnológicas agem contra o primeiro a mover-se, tornando obsoletos seus investimentos na tecnologia estabelecida. Elas constituem grandes mudanças na tecnologia às quais o primeiro a mover-se pode estar mal preparado para responder devido ao seu investimento na antiga tecnologia. A descontinuidade favorece o seguidor rápido que não arca com o alto custo do pioneirismo. Quando a tecnolo-

gia desenvolve-se ao longo de uma trajetória relativamente contínua, contudo, a dianteira do primeiro a mover-se é uma vantagem. Ele pode transferir aprendizagem da antiga tecnologia para a nova, e permanecer à frente na curva de aprendizagem.

Imitação de Baixo Custo. O primeiro a mover-se expõe-se a seguidores que podem estar em condições de imitar a inovação por um custo inferior ao custo da inovação. De regra, os seguidores precisam, contudo, arcar com alguns custos da imitação e da adaptação que agem em benefício do primeiro a mover-se.

Licenciamento da Tecnologia

A terceira questão geral na estratégia de tecnologia é o licenciamento da tecnologia, uma forma de coalizão com outras empresas.⁶ Empresas com uma tecnologia singular recebem amiúde pedidos de licenças, ou são forçadas a concedê-las por regulamentações governamentais. O licenciamento também é uma forma de obter acesso à tecnologia. Quando a tecnologia constitui uma fonte importante de vantagem competitiva, as decisões sobre licenças são vitais. Contudo muitas empresas desperdiçaram vantagens competitivas com base na tecnologia por meio de decisões inadequadas sobre licenças.

QUANDO UMA EMPRESA DEVERIA CONCEDER LICENÇAS?

Se a tecnologia constitui uma fonte de vantagem competitiva, uma empresa deve tratar as licenças concedidas a outras empresas como um passo arriscado que só deveria ser dado sob condições especiais. Raramente, as taxas de licenciamento são bastante altas para contrabalançarem uma perda de vantagem competitiva. No entanto a concessão de licenças pode ser aconselhável em termos estratégicos sob uma série de circunstâncias.

Incapacidade de Explorar a Tecnologia. A concessão de licenças é apropriada se uma empresa não tem condições de explorar sozinha a tecnologia. Isto pode ocorrer por faltar à empresa recursos ou qualificações para estabelecer uma posição sustentável, por ela estar colhendo a unidade empresarial envolvida ou por os concorrentes estarem demasiadamente estabelecidos para cederem posição no mercado. A primeira motivação para o licenciamento está ocorrendo hoje na biotecnologia e na eletrônica, onde falta às empresas iniciantes criativas a capacidade para comercializarem inovações. Mesmo quando a empresa dispõe de recursos substanciais, ela pode ser incapaz de obter uma parcela substancial com base na sua nova tecnologia porque os concorrentes estão demasiadamente comprometidos ou devido às exigências governamentais de propriedade local. A primeira parece ser um motivo pelo qual a Standard Brands licenciou muito sua tecnologia de xarope de milho com alto teor de frutose, um substituto do açúcar.

Quando a empresa não pode explorar por si só o mercado, a não-concessão de licença motivará os concorrentes a inventarem em torno de sua tecnologia. Eventualmente um ou mais concorrentes podem ter êxito, e a empresa será deixada com uma pequena posição no mercado. Através das licenças, contudo, os concorrentes obtêm uma alternativa mais barata e menos arriscada para investirem em sua própria tecnologia. Assim, ao invés de ser imitada, uma empresa que concede licenças de sua tecnologia pode conseguir estabelecer o padrão e coletar *royalties* do licenciamento, além de lucros de sua própria posição no mercado.

Abrir Mercados Indisponíveis. A licença pode permitir que uma empresa obtenha alguma receita de mercados não-disponíveis para ela em outras circunstâncias. Isto inclui outras indústrias, onde a tecnologia é valiosa, mas onde a empresa tem pouca possibilidade de entrar, ou outros mercados geográficos em que uma empresa não pode ou não quer entrar.

Rápida Padronização da Tecnologia. As licenças podem acelerar o processo pelo qual a indústria padroniza a tecnologia de uma empresa. Se diversas empresas estiverem investindo na tecnologia, a licença não só irá legitimá-la, mas também poderá acelerar seu desenvolvimento. Os pioneiros do formato Beta e VHS nos *vídeo-cassettes* concederem estas licenças amplamente para promoverem a padronização, por exemplo, porque ela era demasiado crítica para aumentar a disponibilidade de *software*.

Estrutura Industrial Insatisfatória. As licenças podem ser aconselháveis quando a estrutura industrial não é atrativa. Nestes casos, é melhor para uma empresa coletar *royalties* do que investir em uma posição no mercado que não produzirá altos retornos. Quanto mais poder de negociação uma empresa dispõe para obter altas taxas de licenciamento, mais atrativo é licenciar e reter somente uma modesta posição na indústria para si mesma.

Criar Bons Concorrentes. As licenças podem ser um veículo para a criação de bons concorrentes, que por sua vez podem desempenhar uma variedade de papéis importantes como estimular a demanda, bloquear a entrada, e compartilhar os custos do pioneirismo. A Magnavox licenciou muito suas patentes de *vídeo-games*, por exemplo, raciocinando corretamente que poderia expandir o mercado com mais rapidez estimulando concorrentes a introduzir uma grande variedade de produtos. As barreiras de entrada também eram bastante baixas para que a Magnavox conseguisse desenvolver uma posição sustentável. O Capítulo 6 descreve os benefícios em potencial dos bons concorrentes em detalhe, junto com o modo como um bom concorrente pode ser identificado.

Quid Pro Quo. Uma empresa pode conceder uma licença em troca de uma licença da tecnologia de outra empresa, como a ATT e a IBM estão prestes a fazer. Uma companhia deve assegurar-se, porém, de que o negócio é justo.

ESCOLHA DE UM LICENCIADO

As empresas só devem conceder licenças a não-concorrentes ou a bons concorrentes. Uma vez que não-concorrentes podem rapidamente se tornar concorrentes, uma empresa deve minimizar o risco disto através dos termos da licença ou convencer-se de que um não-concorrente assim permanecerá. Para assegurar-se de que um licenciado em potencial é um não-concorrente, uma empresa deve considerar não só os mercados ou os segmentos existentes que atende, mas também mercados em que poderia querer entrar no futuro. Às vezes, conceder licenças aos compradores para que fabriquem parte de suas necessidades internamente pode ser aconselhável para reduzir o mercado disponível para os concorrentes ou para concorrentes em potencial.

Quando uma empresa concede licença a um concorrente, este deve ser um bom concorrente e não apenas qualquer um. O mesmo se aplica quando uma empresa é compelida a licenciar pelos governos. Ao licenciar não-concorrentes, uma empresa deveria em termos ideais licenciar não-concorrentes que seriam bons concorrentes caso decidissem posteriormente entrar na indústria. De modo semelhante, as licenças deveriam conter cláusulas de renovação, quando possível, de modo a evitar um compromisso perpétuo para devolver a tecnologia no caso de um licenciado tornar-se um concorrente.

ARMADILHAS NO LICENCIAMENTO

Via de regra, as empresas causam danos ao invés de ajudarem sua posição competitiva concedendo licenças. As duas armadilhas mais comuns no licenciamento são a criação desnecessária de concorrentes no processo e ceder a vantagem competitiva de uma empresa em troca de uma pequena taxa de *royalty*. As licenças constituem em geral uma fórmula fácil de aumentar os lucros a curto prazo, mas podem resultar em uma erosão a longo prazo nos lucros à medida que a vantagem competitiva de uma empresa se dissipá.

Normalmente, as empresas não conseguem perceber quem são seus concorrentes em potencial e, assim, concedem licenças que voltam para assombrá-las. Elas podem licenciar firmas estrangeiras que mais tarde entram em seus mercados domésticos. De modo semelhante, muitas empresas licenciaram empresas em outras indústrias, e as licenciadas no final entraram em sua própria indústria. O processo pelo qual um acordo de licença deteriora-se pode ser, quase sempre, bastante sutil. Uma empresa licencia uma outra em meio a uma conversa de uma aliança duradoura que irá fortalecer ambas. Com o passar do tempo, contudo, a licenciada aprende tudo o que é possível, não só sobre a tecnologia da licenciadora, mas também sobre suas outras atividades de valor. A licenciada decide, então, que pode atacar com sucesso a licenciadora e tornar-se um sério concorrente. Empresas asiáticas, que licenciaram amplamente, algumas vezes utilizaram as licenças desta forma.

Evolução Tecnológica

Como a transformação tecnológica tem um papel tão poderoso na concorrência, é extremamente importante prever a trajetória da evolução tecno-

lógica para que uma empresa possa antecipar transformações tecnológicas e, assim, melhorar sua posição. A maior parte da pesquisa sobre o modo como a tecnologia evolui em uma indústria teve sua origem no conceito do ciclo de vida do produto. De acordo com o modelo do ciclo de vida, a transformação tecnológica no início do ciclo de vida está concentrada em inovações no produto, enquanto o processo de fabricação se mantiver flexível. Com o amadurecimento da indústria, os projetos dos produtos começam a modificar-se mais lentamente e técnicas de produção em massa são introduzidas. A inovação no processo toma a forma primária de atividade tecnológica da inovação no produto, com o objetivo de reduzir o custo de um produto cada vez mais padronizado. Por fim, qualquer inovação desacelera no final da maturidade e declina quando os investimentos nas várias tecnologias na indústria atingem o ponto de retornos decrescentes.

O modelo do ciclo de vida do produto foi aprimorado pelo trabalho de Abernathy e Utterback.⁷ Inicialmente, em sua metodologia, o projeto do produto é fluido e existe uma grande variedade de produtos. A inovação no produto é o modo dominante de inovação e objetiva principalmente melhorar o desempenho do produto ao invés de reduzir o custo. Inovações sucessivas no produto resultam, por fim, em um "projeto dominante" onde a configuração ótima do produto é atingida. Contudo, com a estabilização do projeto do produto, métodos de produção cada vez mais automatizados são empregados, e a inovação no processo assume a forma inovadora dominante para reduzir os custos. Por fim, a inovação de ambos os tipos começa a desacelerar. Recentemente, o conceito de "desmaturidade" foi acrescentado à metodologia de Abernathy⁸ para reconhecer a possibilidade de que grandes transformações tecnológicas podem recolocar uma indústria em um estado fluido.

Embora estas hipóteses sobre a evolução da tecnologia em uma indústria sejam um retrato exato do processo em algumas indústrias, o padrão não se aplica a todas elas. Em indústrias com produtos indiferenciados (por exemplo, minerais e muitos produtos químicos), a seqüência de inovações no produto culminando em um projeto dominante não ocorre de forma alguma ou ocorre com muita rapidez. Em outras (por exemplo, aeronaves comerciais e militares, grandes turbogeradores), a produção em massa automatizada jamais é alcançada, e a maior parte da inovação é orientada para o produto. A tecnologia evolui de forma diferente em cada indústria, da mesma maneira que outras características da indústria.⁹ O padrão de evolução tecnológica é o resultado de uma série de características de uma indústria, e deve ser compreendido no contexto da evolução estrutural geral da indústria. A inovação é tanto uma resposta a incentivos criados pela estrutura industrial geral como modeladora desta estrutura.

A evolução tecnológica em uma indústria resulta da interação de uma série de forças:

- *Mudança na escala.* À medida que a escala da empresa e a escala da indústria aumentam, novas tecnologias de produto e processo podem tornar-se viáveis.
- *Aprendizagem.* As empresas aprendem sobre o projeto do produto e sobre como executar várias atividades de valor no decorrer do tempo com mudanças resultantes na tecnologia empregada.

- *Redução da incerteza e da imitação.* Existem pressões naturais no sentido de uma padronização à medida que as empresas vão aprendendo mais sobre o que os compradores desejam e imitam umas às outras.
- *Difusão da tecnologia.* A tecnologia é difundida através de vários mecanismos anteriormente descritos.
- *Retornos decrescentes para a inovação tecnológica em atividades de valor.* As tecnologias podem atingir limites além dos quais fica difícil fazer maiores aperfeiçoamentos.

O padrão do ciclo de vida do produto da evolução tecnológica resultaria se estas forças interagissem da seguinte maneira. Por meio de imitação e inovação sucessivas no produto, a incerteza quanto às características apropriadas deste produto é reduzida e surge um projeto dominante. A escala crescente viabiliza a produção em massa, reforçada pela crescente padronização do produto. A difusão tecnológica elimina as diferenças nos produtos e compõe as empresas a fazerem inovação no processo para que possam manter-se competitivas em termos de custos. Por fim, iniciam-se retornos decrescentes para a inovação no processo, reduzindo inteiramente a atividade inovadora.

A ocorrência do padrão do ciclo de vida da inovação tecnológica ou de algum outro padrão em uma indústria particular dependerá de algumas características particulares da indústria:

Capacidade Intrínseca de Diferenciar-se Fisicamente. Um produto que pode ser fisicamente diferenciado, como um automóvel ou uma máquina operatriz, possibilita diversos projetos e características. Um produto menos diferenciável irá padronizar-se rapidamente, e outras formas de atividades tecnológicas serão dominantes.

Segmentação das Necessidades do Comprador. Quando as necessidades do comprador diferem substancialmente, os concorrentes podem introduzir projetos cada vez mais especializados no decorrer do tempo para atenderem segmentos diferentes.

Sensibilidade à Escala e à Aprendizagem. A extensão da sensibilidade das tecnologias da indústria à escala ou à aprendizagem em relação ao porte da indústria irá influenciar a pressão no sentido de uma padronização. Altas economias de escala irão criar pressão com o passar do tempo no sentido de uma padronização, apesar das necessidades segmentadas do comprador, enquanto baixas economias de escala promoverão o florescimento de vários produtos.

Elo Tecnológico Entre Atividades de Valor. As tecnologias no produto e em atividades de valor normalmente estão ligadas. Em geral, uma mudança em uma subtecnologia no produto exige mudanças em outras, por exemplo, enquanto mudanças no processo de produção alteram as necessidades nas logísticas interna e externa. Elos tecnológicos entre atividades de valor implicarão que mudanças em uma atividade gerarão ou serão afetadas por transformações tecnológicas em outras, afetando o padrão de transformação tecnológica.

Lógica da Substituição. A pressão por parte dos substitutos (Capítulo 8) é um importante determinante do padrão de evolução tecnológica. A ameaça dos substitutos com base no custo ou na diferenciação resultará em uma ênfase correspondente na transformação tecnológica. Por exemplo, o desafio inicial das fraldas descartáveis era aproximar seu custo do custo das fraldas de pano e dos serviços de fraldas. Grande parte da inovação inicial estava nos métodos de fabricação.

Limites Tecnológicos. Algumas tecnologias oferecem possibilidades muito mais ricas para aperfeiçoamento do desempenho ou do custo do que outras. Em produtos como, por exemplo, aeronaves comerciais e semicondutores, retornos decrescentes provenientes dos esforços no sentido de inovar o produto surgem com uma relativa lentidão. Os limites tecnológicos nas várias tecnologias e subtecnologias na cadeia de valores afetarão, portanto, a trajetória da transformação tecnológica.

Fontes de Tecnologia. Uma última característica da indústria que modela o padrão de transformação tecnológica é a fonte das tecnologias nela empregadas. Em geral, a trajetória da transformação tecnológica é mais previsível quando tecnologias específicas à indústria são dominantes, e o impacto de tecnologias vindas de fora da indústria é pequeno.

Evolução Tecnológica Contínua Versus Descontínua

O padrão de evolução tecnológica difere bastante entre indústrias, dependendo de a transformação tecnológica ser incremental ou estar sujeita a descontinuidade. Quando existe transformação incremental, é maior a probabilidade de o processo ser determinado por ações dos participantes da indústria ou por desmembramentos de tais participantes. Fontes externas de tecnologia são, provavelmente, os fornecedores existentes de uma indústria.

Quando existe descontinuidade tecnológica, é muito mais provável que as fontes de tecnologia sejam externas à indústria. Também é mais provável que concorrentes inteiramente novos ou novos fornecedores da indústria desempenhem um papel importante. A descontinuidade tecnológica também costuma separar o padrão de inovação tecnológica do estado de maturidade da indústria, porque fontes externas de tecnologia são menos responsivas às circunstâncias da indústria do que os departamentos de P&D de participantes da indústria.

A descontinuidade tecnológica cria a oportunidade máxima para mudanças na posição competitiva relativa. Ela costuma anular muitas vantagens do primeiro a mover-se e barreiras de mobilidade construídas com base na antiga tecnologia. A descontinuidade também pode exigir mudanças enormes na cadeia de valores, ao invés de mudanças em uma atividade. Portanto, um período de descontinuidade tecnológica força as posições no mercado mais fluidas, sendo um momento durante o qual as parcelas de mercado podem flutuar muito.

Previsão da Evolução Tecnológica

Uma empresa pode empregar esta metodologia para prever a trajetória provável da evolução tecnológica em sua indústria. No campo das aeronaves comerciais, por exemplo, o produto é muito diferenciável. No entanto existem grandes economias de escala no projeto do produto que limitam o número de variedades do produto desenvolvidas. A flexibilidade da produção significa que o processo de produção não constitui uma barreira aos esforços contínuos e duradouros no sentido de inovar o produto. Assim, a indústria de aeronaves é uma em que nós esperaríamos P&D contínuos do produto. A flexibilidade do processo de produção nos permitiria esperar uma busca contínua de novos materiais e componentes, o que seria muito menos provável em uma indústria com grande automação.

Com alguma compreensão do padrão provável da evolução tecnológica, uma empresa pode estar em condições de prever mudanças e mover-se antecipadamente para obter vantagem competitiva. No entanto sempre haverá incerteza toda vez que a tecnologia estiver envolvida. A incerteza quanto à evolução tecnológica futura é razão importante pela qual uma empresa pode querer empregar cenários industriais, ao considerar sua escolha de estratégias. Os cenários industriais são discutidos em detalhe no Capítulo 13.

Formulação da Estratégia Tecnológica

Os conceitos contidos neste capítulo sugerem uma série de etapas analíticas na formulação da estratégia tecnológica de modo a transformar a tecnologia em uma arma competitiva, e não em uma curiosidade científica.

1. *Identificar todas as tecnologias e as subtecnologias distintas na cadeia de valores.* Cada atividade de valor envolve uma ou mais tecnologia. O ponto de partida na formulação da estratégia tecnológica é identificar todas as tecnologias e subtecnologias, não importa quão comuns, empregadas pela empresa ou por seus concorrentes. Além disso, uma empresa deve obter um entendimento similar, ou mesmo tão profundo, das tecnologias nas cadeias de valores de seus compradores e fornecedores, que são quase sempre interdependentes da sua própria. Em geral, as empresas enfocam a tecnologia do produto ou a tecnologia na operação de fabricação básica. Elas ignoram tecnologias em outras atividades de valor, e prestam pouca atenção à tecnologia para desenvolver tecnologia.

2. *Identificar tecnologias potencialmente relevantes em outras indústrias ou em desenvolvimento científico.* De regra, as tecnologias vêm de fora de uma indústria e podem ser uma fonte de mudança descontínua e de ruptura competitiva em uma indústria. Cada atividade de valor deve ser examinada para ver se existem tecnologias externas que poderiam ser aplicáveis. Sistemas de informação, novos materiais e produtos eletrônicos devem ser sempre inteiramente pesquisados. Todos os três vêm tendo um impacto revolucionário na criação de novas tecnologias ou permitindo novas combinações tecnológicas de tecnologias antigas.

3. *Determinar a trajetória provável da transformação de tecnologias essenciais.* Uma empresa deve avaliar a direção provável da transformação tec-

nológica em cada atividade de valor e nas cadeias de valor do fornecedor e do comprador, incluindo tecnologias cujas fontes não estão relacionadas à indústria. Não se deve supor que uma tecnologia está madura. Subtecnologias dela podem estar se modificando ou a maturidade pode ser apenas um sinal de pouco esforço de inovação tecnológica.

4. *Determinar que tecnologias e transformações tecnológicas em potencial são mais significativas para a vantagem competitiva e a estrutura industrial.* Nem todas as tecnologias na cadeia de valores terão importância para a concorrência. As transformações tecnológicas significativas são aquelas que cumprem os quatro testes descritos neste capítulo:

- Criar elas mesmas uma vantagem competitiva sustentável
- Mudar os condutores dos custos ou da singularidade em favor de uma empresa
- Resultar em vantagens para o primeiro a mover-se
- Melhorar a estrutura industrial geral

Uma empresa deve isolar estas tecnologias e compreender de que modo elas afetarão o custo, a diferenciação ou a estrutura industrial. As tecnologias do fornecedor e do comprador estão normalmente entre as mais importantes neste aspecto. Tecnologias críticas serão aquelas com um grande efeito sobre o custo ou a diferenciação, e onde uma liderança tecnológica é sustentável.

5. *Avaliar as capacidades relativas de uma empresa em tecnologias importantes e o custo da realização de aperfeiçoamentos.* Uma empresa deve conhecer seus pontos fortes relativos em tecnologias básicas, bem como fazer uma avaliação realista de sua habilidade para acompanhar a transformação tecnológica. Considerações de orgulho não devem confundir esta avaliação ou a empresa irá desperdiçar recursos em uma área com pouca esperança de dar uma contribuição para sua vantagem competitiva.

6. *Selecionar uma estratégia de tecnologia, envolvendo todas as tecnologias importantes, que reforce a estratégia competitiva geral da empresa.* A estratégia de tecnologia deve reforçar a vantagem competitiva que uma empresa está procurando alcançar e sustentar. As tecnologias mais importantes para a vantagem competitiva são aquelas em que uma empresa pode sustentar sua liderança, em que os condutores do custo ou da diferenciação são revertidos em seu favor, ou em que a tecnologia irá traduzir-se em vantagens para o primeiro a mover-se. Como já foi descrito antes, as empresas podem fazer muito para reforçar vantagens ganhas por meio de investimentos em tecnologias em outras áreas.

Incluídos na estratégia tecnológica de uma empresa devem estar os seguintes pontos:

- Uma classificação de projetos de P&D que reflete sua importância para a vantagem competitiva. Nenhum projeto deve ser aprovado sem uma base lógica descrevendo seu efeito sobre o custo e/ou diferenciação.
- Escolhas sobre liderança tecnológica ou seguimento em tecnologias importantes.

- Políticas quanto ao licenciamento que melhorem a posição competitiva geral, ao invés de refletirem pressões no sentido de lucros a curto prazo.
- Meios para obter externamente a tecnologia necessária, se necessário, por meio de licenças ou de outros veículos.

7. Reforçar as estratégias de tecnologias de unidades empresariais a nível da corporação. Embora a tecnologia esteja em última instância ligada a unidades empresariais individuais, uma empresa diversificada pode desempenhar dois papéis básicos para fortalecer sua posição tecnológica como um todo. O primeiro é dar assistência no acompanhamento de tecnologias para verificar possíveis impactos sobre as unidades empresariais. Um grupo empresarial pode investir de modo conveniente na identificação e na análise de todos os fluxos de tecnologia que poderiam ter um grande impacto e, depois, passar esta informação para as unidades. Uma função empresarial no acompanhamento de tecnologias como sistemas de informação, automação do escritório, automação da fábrica, materiais e biotecnologia é, quase sempre, muito conveniente.

O segundo papel básico a nível da corporação na estratégia tecnológica está em encontrar, explorar e criar inter-relações tecnológicas entre unidades empresariais. Uma unidade pode obter vantagem competitiva se puder explorar inter-relações tecnológicas com outras, conforme o Capítulo 9 descreve em algum detalhe.

As ações específicas que se seguem a nível de corporação, do grupo ou do setor podem fortalecer a posição tecnológica geral de uma empresa:

- Identificar tecnologias essenciais para a corporação que afetem muitas unidades.
- Assegurar-se de que esforços de pesquisa ativos e coordenados estão sendo empreendidos, e de que a tecnologia está sendo transferida de uma unidade para outra.
- Custear pesquisa empresarial em tecnologias importantes para criar uma massa crítica de conhecimento e pessoas.
- Utilizar-se de aquisições ou de sociedades em cota de participação para introduzir novas qualificações tecnológicas na corporação ou para fortificar qualificações existentes.

NOTAS

¹ Daí o rótulo "desenvolvimento de tecnologia" na cadeia de valores genérica ao invés da frase mais limitada "pesquisa e desenvolvimento".

² Ver *Estratégia Competitiva*, Capítulo 13, e Porter (1985).

³ As mesmas idéias podem ser generalizadas para avaliarem qualquer espécie de pioneirismo, como pioneirismo em marketing ou no método de aquisição.

⁴ Algumas destas vantagens também ocorrem para aqueles que se movem no início além do primeiro.

⁵ Os custos do pioneirismo são discutidos no contexto de uma indústria emergente em *Estratégia Competitiva*, Capítulo 10.

⁶ Uma outra forma possível de coalizão é o desenvolvimento conjunto de tecnologia com outra empresa. Desenvolvimento conjunto envolve muitas das mesmas questões do licenciamento.

⁷ Ver Abernathy e Utterback (1978).

⁸ Abernathy, Clark, and Kantrow (1983).

⁹ Ver *Estratégia Competitiva*, Capítulo 8, com uma discussão mais geral sobre a evolução da indústria e suas causas.

6

Seleção de Concorrentes

Os concorrentes são vistos pela maioria das empresas como uma ameaça. A atenção é concentrada no modo como uma empresa pode obter parcela contra eles e no modo como sua entrada pode ser evitada antes de tudo. Os concorrentes, prossegue esta linha de pensamento, são o inimigo, e devem ser eliminados. Uma parcela de mercado maior é também geralmente considerada melhor do que uma parcela menor, um ponto de vista reforçado por adeptos da curva da experiência.

Embora os concorrentes certamente possam representar ameaças, os concorrentes *certos* podem fortalecer ao invés de enfraquecer a posição competitiva de uma empresa em muitas indústrias. "Bons" concorrentes podem atender vários propósitos estratégicos que ampliam a vantagem competitiva sustentável de uma empresa e melhoram a estrutura de sua indústria. Assim, normalmente é aconselhável uma empresa ter um ou mais "bons" concorrentes, e mesmo deliberadamente ceder parcela de mercado ao invés de tentar aumentá-la. Com freqüência, uma grande parcela de mercado pode ser *pior* do que uma pequena. Ao mesmo tempo, uma empresa deve concentrar seus esforços no ataque a "maus" concorrentes, embora mantendo posição relativa em relação aos bons. Estes princípios aplicam-se a líderes de mercado e também a seguidores.

Este capítulo descreve de que forma uma empresa pode compreender e influenciar seus concorrentes, de modo a ampliar sua vantagem competitiva e a melhorar a estrutura industrial. Ele irá ajudar uma empresa a identificar os concorrentes certos a ser atacados, e a evitar combater concorrentes que estão beneficiando sua própria posição e a estrutura industrial. Começo identificando os benefícios potenciais de se ter concorrentes. Em seguida, descrevo de que modo uma empresa pode reconhecer um "bom" concorrente e distingui-lo de um "mau". Estabelecida esta base, demonstro de que manter uma empresa pode influenciar aqueles com quem compete, e de que forma ela pode evitar o risco de destruir a estrutura industrial no processo de concorrência. Em seguida, identifico as considerações que baseiam a escolha de uma configuração ótima de concorrentes em uma indústria do ponto de vista de uma empresa, e de que modo ela pode adotar ações que preservem a estabilidade da indústria. Por fim, o capítulo apresenta algumas armadi-

podendo, portanto, ser mais sensíveis ao preço ou ao serviço. Como resultado, os compradores podem barganhar mais o preço, o serviço ou a qualidade do produto. O produto de um concorrente passa a ser um marco para medir o desempenho relativo, o que permite que uma empresa demonstre sua superioridade de um modo mais persuasivo ou reduza o custo da diferenciação. Os concorrentes, então, podem ser sinais de valor para o produto de uma empresa (Capítulo 4). Em indústrias de bens de consumo, por exemplo, a existência de marcas genéricas pode de fato permitir que um produto com uma marca sustente margens mais altas em certas circunstâncias. O benefício de um concorrente como um marco pressupõe, contudo, que o comprador consegue perceber o produto e outras diferenças e que uma empresa é, de fato, diferenciada de modo que a presença de um marco não expõe um preço-prêmio insustentável.

Uma situação parecida em que a presença de um concorrente intensifica a diferenciação é quando a empresa é muito superior à maioria de seus concorrentes. Pode ser difícil pedir um preço alto em relação a produtores de qualidade-padrão sem um concorrente intermediário, mesmo que o valor criado pela empresa justifique plenamente o preço-prêmio. Por exemplo, sabe-se que a IBM enfrentou dificuldades para assegurar preços altos no negócio de desenvolvimento de *software* de sistemas de informação gerencial até as Oito Grandes firmas de contabilidade entrarem na indústria e cobrarem preços altos. Estas firmas tinham credibilidade, e seus preços fariam com que fosse mais fácil para os compradores aceitarem os preços-prêmio pedidos pela IBM em relação a empresas de *software* independentes.

Os benefícios de um padrão de comparação são mais importantes em indústrias onde padrões aceitos para a qualidade do produto e do serviço não estão aparentes, onde uma grande variedade de *tradeoffs* entre custo/qualidade é possível e onde os compradores estariam propensos a uma sensibilidade ao preço na ausência de diferenciação percebida. Nestas indústrias, a pressão feita pelos compradores no sentido de um aperfeiçoamento contínuo dos produtos e nos serviços na ausência de um marco provavelmente exercerá uma pressão para baixo sobre a rentabilidade de uma empresa.

Atender Segmentos Desinteressantes. Os concorrentes de uma empresa podem sentir-se satisfeitos em atender segmentos da indústria que consideram desinteressantes, mas que, de outra maneira, se veriam forçados a atender de modo a ter acesso a segmentos desejáveis ou por motivo de defesa. Segmentos desinteressantes são aqueles cujo atendimento pela empresa é dispendioso, aqueles os compradores têm poder de negociação e são sensíveis ao preço, aqueles onde a posição da empresa não é sustentável ou aqueles onde a participação destrói a posição de uma empresa em segmentos mais atrativos. Os conceitos contidos no Capítulo 7 podem ser empregados para identificarem segmentos da indústria estrategicamente relevantes e sua atratividade.

Um exemplo comum do valor de concorrentes é aquele em que fica difícil para uma empresa diferenciar itens particulares na linha de produtos, e ela não obtém retornos aceitáveis. Se os compradores precisam deles, buscarão um fornecedor que possa conseguir uma vantagem na venda da linha inteira. Um bom concorrente que forneça estes itens é menos ameaçador do

que o concorrente encontrar uma fonte inteiramente nova. O fator essencial que valoriza um bom concorrente nesta situação é que a demanda de itens na linha esteja ligada.

Em uma situação semelhante, um grupo de compradores particular pode ser sensível ao preço e possuir poder de negociação. Sem um bom concorrente, contudo, a empresa pode ter que atender os compradores desinteressantes por motivos de defesa para evitar uma futura entrada lógica de um mau concorrente (ver Capítulo 14). Grandes comerciantes de volume como a Sears, por exemplo, são mais poderosos e sensíveis ao preço do que cadeias menores, porque são maiores e competem com estratégias de custo, e não com estratégias de diferenciação. Se uma empresa atende grandes comerciantes de volume, ela obterá um retorno inferior ao obtido, atendendo às cadeias menores, e sua rentabilidade geral será inferior, a menos que o volume incremental dos compradores desinteressantes seja suficiente para melhorar sua posição de custo geral. No entanto as grandes cadeias fornecem um alvo convitativo para ameaçar novos entrantes, a menos que sejam atendidas efetivamente por um bom concorrente.

Uma situação típica em indústrias onde existe aquisição por parte do governo irá ilustrar de que modo o atendimento a um segmento pode piorar o desempenho em outros. Licitações lacradas exigidas na venda para órgãos públicos são quase sempre abertas à inspeção pública. Assim, os preços de licitação chegam ao conhecimento de compradores industriais menos sensíveis aos preços, comprometendo potencialmente a possibilidade de uma empresa cobrar deles preços-prêmio. Seria melhor uma empresa ter um bom concorrente atendendo a um segmento como este. Permitir que um concorrente atenda a um segmento também pode ser benéfico nas situações em que uma empresa disponha de uma fraca oferta de produtos no segmento que iria estragar sua credibilidade em outros.

Um concorrente também pode ser benéfico para uma empresa, se competir nos segmentos com um grupo de compradores cujo atendimento sai particularmente caro para uma empresa. Se uma companhia está impossibilitada por motivos legais de discriminá-los¹ o suficiente entre compradores de modo a refletir diferenças em custos de assistência técnica (por exemplo, devido ao Robinson-Patman Act), ou se as possibilidades para a revenda entre compradores evitam preços diferenciais, então os lucros de uma empresa aumentam se um concorrente, que pode atendê-los de um modo mais barato ou que tenha padrões de lucro mais baixos, atender os clientes de alto custo.

Um segmento deve ser, de fato, desinteressante em termos estruturais para justificar os benefícios de um concorrente. Às vezes, segmentos aparentemente desinteressantes não são, de fato, desinteressantes, e sim estão tendo seus preços fixados ou seu atendimento feito de formas incorretas. Ao invés de ter concorrentes, então, uma empresa pode lucrar atendendo ela mesma os segmentos. Os riscos dos preços incorretos são discutidos no Capítulo 3.

Fornecer uma Proteção para os Custos. Às vezes, um concorrente de alto custo pode fornecer uma proteção para o custo que impulsiona a rentabilidade de uma empresa de baixo custo. É comum julgar que líderes industriais proporcionam uma proteção para os preços para os seguidores, e isto de fato ocorre em algumas indústrias.² O que quase nunca se reconhece, contudo,

lhas, ao se lidar com concorrentes, decorrentes dos princípios da seleção de concorrentes.

Os concorrentes são não apenas benéficos para a concorrência, podendo ser mais benéficos para uma empresa do que normalmente se pensa. Uma empresa não pode jamais ser complacente com seus concorrentes ou parar de procurar formas de obter vantagem competitiva. A vantagem competitiva sustentável é a única forma segura para se alcançar um desempenho superior. Ao mesmo tempo, contudo, uma empresa deve saber quais concorrentes atacar e de que forma os concorrentes que ela enfrenta influenciarão a estrutura industrial. Cada concorrente trará consigo diferentes implicações para a estratégia competitiva.

Os Benefícios Estratégicos da Concorrência

A presença dos concorrentes certos pode produzir uma variedade de benefícios estratégicos que se enquadram em quatro categorias gerais: ampliar a vantagem competitiva, melhorar a atual estrutura industrial, ajudar no desenvolvimento do mercado e deter a entrada. Os benefícios particulares alcançados irão diferir de uma indústria para outra e de acordo com a estratégia seguida por uma empresa.

Ampliar a Vantagem Competitiva

A existência de concorrentes pode permitir que uma empresa amplie sua vantagem competitiva. Os mecanismos são descritos abaixo, junto com as características da indústria que os torna particularmente valiosos.

Absorver Flutuações na Demanda. Os concorrentes podem absorver flutuações na demanda decorrente da ciclicalidade, da sazonalidade ou de outras causas, permitindo que uma empresa utilize sua capacidade mais plenamente no decorrer do tempo. Ter concorrentes é, portanto, uma forma de controlar o condutor dos custos da utilização da capacidade descrito no Capítulo 3. Parcelas de mercado de líderes da indústria comumente aumentam em períodos de baixa e caem em períodos de alta, por exemplo, manifestação deste fenômeno. Os concorrentes ganham parcela quando a capacidade do líder é escassa durante um período de alta, porque este não consegue ou opta por não atender toda a demanda. Em um período de baixa, o líder ganha parcela, porque é a fonte preferida e agora dispõe de capacidade. Em geral, deixar que os concorrentes absorvam as flutuações é preferível a manter a capacidade necessária para atender a demanda no decorrer do ciclo. No entanto uma empresa deve assegurar capacidade geral suficiente na indústria para atender compradores fundamentais e não atrair entrantes, e assegurar-se de que dispõe de capacidade excedente suficiente para controlar os preços da indústria caso o produto seja uma *commodity*.

Intensificar a Habilidade para Diferenciar-se. Os concorrentes podem intensificar a habilidade de uma empresa de diferenciar-se, servindo como um padrão de comparação. Sem um concorrente, os compradores podem encontrar mais dificuldade para perceberem o valor criado por uma empresa.

é que o preço de mercado em geral é fixado pela posição dos custos do concorrente de alto custo em indústrias estáveis e sobretudo em indústrias em crescimento. Se um concorrente de alto custo fixa seus preços no mesmo nível ou em um nível aproximado de seus custos, o concorrente de baixo custo pode ganhar uma margem substancial se equiparar este preço. Sem um concorrente de alto custo, contudo, a sensibilidade ao preço dos compradores pode ser maior, devido à existência de um preço-prêmio maior que atraia a atenção dos compradores para o preço. A proteção para os custos propiciada por um concorrente de alto custo é muito valiosa, quando os compradores (inclusive varejistas) desejam uma segunda ou uma terceira fonte e, portanto, irão dar ao concorrente de alto custo uma parte de seu negócio.

O risco de se deixar um concorrente de alto custo fixar o preço é este preço atrair entrada. Para que uma estratégia tenha êxito, então, devem existir algumas barreiras de entrada. Também é importante que o concorrente de alto custo consiga negócio suficiente para permanecer viável ou sua abdicação poderá atrair a entrada de um mau concorrente.

Melhorar Posição de Negociação com a Mão-de-obra ou com Reguladores. A existência de concorrentes pode facilitar bastante as negociações com a mão-de-obra e com reguladores governamentais, quando as negociações são, em parte ou inteiramente, ao nível de toda a indústria. Um líder está vulnerável a pressões no sentido de fazer concessões em negociações com sindicatos, ou de cumprir padrões rigorosos de qualidade do produto, de controle da poluição etc.³ A presença de um concorrente pode ter um efeito moderador sobre estas exigências se este concorrente for menos rentável, menos capitalizado ou tenha uma posição mais precária.

Reducir o Risco Antitruste. A presença de concorrentes viáveis pode ser necessário para reduzir o risco de escrutínio antitruste e de instauração de processo, tanto em ações públicas como particulares. A Eastman-Kodak e a IBM são exemplos notáveis de companhias que enfrentaram repetidos processos antitruste que consumiram um tempo enorme da administração, tendo talvez desviado a atenção da direção do negócio.⁴ Mesmo que as chances de instauração de processo antitruste público sejam pequenas, uma parcela de mercado demasiado grande pode expor a empresa a litígio particular, sempre que adotar uma ação significativa como a introdução de um novo produto, licença de tecnologia ou uma mudança de preço. De regra, o risco do litígio leva empresas com grandes parcelas a ser consciente ou inconscientemente precavidas ao fazer mudanças, em detrimento de sua própria vantagem competitiva. A presença de um concorrente viável melhoraria a situação.

Aumentar a Motivação. Um papel dos concorrentes difícil de ser superestimado é o do motivador. Um concorrente viável pode constituir uma força motivadora para reduzir o custo, aperfeiçoar os produtos e acompanhar a transformação tecnológica. O concorrente torna-se um adversário comum que une as pessoas para que alcancem uma meta comum. A existência de um concorrente viável tem importantes benefícios psicológicos dentro de uma organização. A Xerox, por exemplo, está demonstrando sinais de obtenção de benefícios com a emergência de sérios concorrentes no ramo das copiado-

ras. A posição de seus custos de fabricação parece estar melhorando depois de anos em que o custo não era importante para o sucesso, e seu ritmo de desenvolvimento de novos produtos acelerou. As histórias de empresas com posições monopolistas ou quase monopolistas, por outro lado, fornecem amiúde exemplos de situações em que uma empresa dominante foi complacente e acabou ignorando mudanças às quais não conseguiu responder.

Melhorar a Atual Estrutura Industrial

A existência de concorrentes também pode beneficiar a estrutura industrial como um todo de diversas maneiras:

Aumentar a Demanda da Indústria. A presença de concorrentes pode aumentar a demanda geral da indústria e, no processo, as vendas de uma empresa. Se a demanda primária de um produto é uma função, por exemplo, da publicidade da indústria como um todo, as vendas de uma empresa podem beneficiar-se com a publicidade dos concorrentes. De um modo geral, seguidores gastam desproporcionalmente com publicidade porque são muito pequenos para que possam obter economias de escala. Um fluxo regular de introduções de produtos por uma empresa e por concorrentes também pode ampliar o apelo da indústria e aumentar a ciência com relação a ela, impulsionando a demanda. Por fim, a entrada de concorrentes pode algumas vezes dar credibilidade a um produto, como aconteceu com a entrada da IBM no ramo dos computadores de uso pessoal.

Os concorrentes podem impulsionar ainda, a demanda da indústria, quando a linha de produtos de uma indústria inclui produtos complementares, como com câmaras e filmes, barbeadores e lâminas, e instrumentos de laboratório e suprimentos de consumo. Uma empresa com uma patente de um produto pode beneficiar-se, se um ou mais concorrentes venderem o produto complementar. Por exemplo, a Kodak licenciou a tecnologia de câmaras para permitir que um grande número de concorrentes vendesse este produto, estimulando, assim, as vendas de filme patenteado pela Kodak. Esta estratégia baseia-se na habilidade de os concorrentes intensificarem a demanda primária de um artigo complementar através de seus esforços de *marketing* coletivos. A estratégia também é boa quando é difícil obter um retorno adequado sobre o produto complementar e, portanto, a empresa só deseja atender ela mesma uma parte da demanda.¹

Fornecer uma Segunda ou uma Terceira Fonte. Em muitas indústrias, particularmente naquelas envolvendo matérias-primas importantes ou outros insumos importantes, os compradores desejam uma segunda ou uma terceira fonte, de modo a diminuir o risco de interrupções no fornecimento e/ou para resguardarem-se contra o poder de negociações dos fornecedores. Este tipo de comportamento do comprador ocorre nos turbogeradores, em latas metálicas, no açúcar e nos produtos químicos, por exemplo. A presença de um bom concorrente como a segunda ou a terceira fonte retira a pressão de cima de uma empresa. Ela pode evitar que os compradores convidem concorrentes mais ameaçadores para estas indústrias, bem como adiar ou reduzir o risco de os compradores integrarem-se eles mesmos para trás.

A Kyocera, a subsidiária norte-americana da Kyoto Ceramics, sofreu o problema de não contar com concorrentes de confiança a fim de suprir a indústria de semicondutores. Sua parcela de caixas de cerâmica para chips semicondutores é tão dominante que as companhias norte-americanas de semicondutores vêm buscando ativamente novas fontes, e, na verdade, investiram recursos para ajudarem a entrada de novos fornecedores no negócio. Com um concorrente de maior credibilidade, a Kyocera estaria menos vulnerável a um comportamento desestabilizador como este por parte de seus concorrentes e, talvez, a um menor escrutínio da parte deles na fixação de preços.

Embora os exemplos citados acima tenham sido retirados de produtos industriais, as mesmas questões aplicam-se a bens de consumo. Geralmente, os varejistas querem mais de uma marca para contrabalançar o poder de qualquer fabricante. A presença de um bom concorrente pode diminuir as chances de os varejistas ajudarem ativamente outros concorrentes a entrar na indústria através de um posicionamento favorável nas prateleiras, de uma intensa promoção e de outro tipo de apoio.

Reforçar Elementos Convenientes da Estrutura Industrial. Um bom concorrente pode reforçar aspectos convenientes da estrutura industrial ou promover uma mudança estrutural que melhore a atratividade da indústria. Por exemplo, um concorrente que enfatize a qualidade do produto, a durabilidade e o serviço pode ajudar a reduzir a sensibilidade do comprador ao preço e a rivalidade de preços na indústria. Ou um concorrente que faz uma utilização maciça de publicidade pode acelerar a evolução da indústria para uma com algumas marcas fortes e altas barreiras de entrada. Por outro lado, um mau concorrente pode minar a estrutura de uma indústria na busca de sua própria vantagem competitiva. No ramo dos alimentos infantis, por exemplo, a Beech-Nut historicamente reforçou aspectos positivos da indústria através de seus altos níveis de publicidade, de freqüentes introduções de produtos e de preços estáveis antes de sua aquisição pela Squibb, em meados da década de setenta. A Heinz, por outro lado, destruiu a estrutura industrial com uma estratégia de baixo custo/baixo preço, num esforço em vão para sobrepujar a Gerber. A aquisição da Beech-Nut pela Squibb fez dela um mau concorrente, além de alterar suas metas e sua estratégia.

Auxiliar no Desenvolvimento do Mercado

Os concorrentes podem ajudar no desenvolvimento do mercado em indústrias emergentes, ou em indústrias onde a tecnologia do produto ou do processo está evoluindo:

Compartilhar os Custos do Desenvolvimento do Mercado. Os concorrentes podem compartilhar os custos do desenvolvimento do mercado para novos produtos ou tecnologias. O desenvolvimento do mercado envolve quase sempre custos para induzir o comprador a experimentar, para lutar contra substitutos (ver Capítulo 8), para cumprir as exigências legais e para promover o desenvolvimento de infra-estrutura como instalações de conserto independentes.⁶ Além disso, gastos com P&D são geralmente necessários para sofisticarem a tecnologia básica, para superarem custos de mudança enfrenta-

dos por qualquer comprador em perspectiva e para desenvolver procedimentos para a instalação e o serviço de ampla utilidade. Os concorrentes podem reduzir o custo de uma empresa para desenvolver o mercado, sobretudo se os seus gastos forem desproporcionais em relação às suas vendas, e se seus esforços para desenvolver o mercado estiverem concentrados em áreas que representem problemas a nível de toda a indústria.

Reducir o Risco dos Compradores. Os concorrentes podem ser necessários em um novo mercado (ou em uma nova tecnologia), de modo a constituírem uma fonte alternativa para os compradores, mesmo que estes, normalmente, não fossem exigir mais tarde uma outra fonte. De regra, os compradores relutam em comprar um novo produto se este for produzido por apenas uma ou duas empresas, em particular quando o custo de mudança é alto ou o comprador fosse atingido se um fornecedor deixasse de fornecer um serviço adequado ou saísse do negócio.

Ajudar a Padronizar ou a Legitimar uma Tecnologia. A presença de concorrentes que empregam a mesma tecnologia empregada por uma empresa pode acelerar o processo pelo qual a tecnologia é legitimada ou torna-se o padrão. Em geral, os compradores relutam em aceitar uma tecnologia como padrão, quando apenas uma empresa a está apoiando, e podem deixar de fazer compras iniciais para esperarem um maior progresso através de transformação tecnológica. Quando um concorrente de confiança também está impulsionando a tecnologia (e compartilhando o custo de sua comercialização), a relutância dos compradores em adotá-la pode ser enormemente reduzida. O passo dos pioneiros dos vídeo-cassettes VHS e Beta no sentido de licenciar outras empresas líderes para que pudessem utilizar sua tecnologia constitui um bom exemplo. Um concorrente com a mesma tecnologia também pode facilitar o processo de obtenção de aprovações de organizações governamentais e de outras estabelecedoras de padrões para a tecnologia.

Promover a Imagem da Indústria. Os concorrentes certos podem promover a imagem de uma indústria. Companhias estabelecidas com reputações em outros ramos de negócio podem conferir credibilidade a uma indústria, assinalando que ela é legítima e que as promessas feitas pelas empresas serão cumpridas.

Os benefícios da presença de concorrentes durante o desenvolvimento do mercado são comumente transitórios, aplicando-se mais intensamente às fases de emergência ou de crescimento do desenvolvimento de uma indústria. A presença de diversos concorrentes pode, então, ser mais benéfica em termos estratégicos no início do desenvolvimento de uma indústria, com o número ideal de concorrentes declinando daí em diante.

Deter a Entrada

Os concorrentes desempenham um papel crucial na detenção de outros entrantes, ou para aumentar a sustentabilidade da vantagem competitiva de uma empresa. Os concorrentes certos podem contribuir para a estratégia de defesa (Capítulo 14) de várias maneiras:

Aumentar a Probabilidade e a Intensidade da Retaliação. Os concorrentes podem aumentar a probabilidade e a gravidade da retaliação percebida por entrantes em potencial. Eles também podem atuar como uma linha de frente de defesa contra novos entrantes, combatendo estes entrantes com táticas como redução de preços que seriam proibitivamente caras para uma empresa com uma grande parcela de mercado, pois suas receitas totais sofreriam uma queda. Além disso, um entrante pode ficar menos propenso a entrar, se enfrentar uma série de concorrentes de confiança do que se ele encarar uma empresa dominante potencialmente vulnerável a estratégias de enfoque. Via de regra, empresas dominantes têm diversos motivos para atenderem a segmentos particulares que os expõem a entrantes enfocados.⁷

Contudo um concorrente não deterá outros entrantes, se for considerado demasiadamente fraco. Em vez disso, um concorrente fraco fornece a um novo entrante uma base de apoio convidativa na indústria, embora o entrante não ousasse atacar diretamente o líder.

Simbolizar a Dificuldade de uma Entrada com Éxito. Um concorrente pode dar testemunho da dificuldade de uma concorrência bem-sucedida contra uma empresa, e demonstrar a rentabilidade sem nada de espetacular de uma posição de seguidor. O aumento limitado na parcela de mercado e a fraca rentabilidade da Folgers da Procter & Gamble, por exemplo, é uma boa lição sobre os custos da obtenção de parcela na indústria de café contra a Maxwell House da General Foods. Sem um concorrente, um entrante em potencial pode subestimar a altura das barreiras de entrada e a força competitiva do líder.

Bloquear Perspectivas de Entradas Lógicas. Os concorrentes podem ocupar posições que representam caminhos de entrada lógicos em uma indústria, bloqueando entrantes em potencial. Na indústria de empilhadeiras, por exemplo, empilhadeiras pequenas vendidas para compradores menores constituem um caminho de entrada lógico. Empilhadeiras pequenas exigem menos serviço, e compradores menores enfrentam custos de mudança mais reduzidos, ao trocarem de fornecedor porque, em geral, dispõem de apenas uma empilhadeira e não enfrentam as questões enfrentadas quando contam com uma frota. Assim, as barreiras de entrada neste segmento são menores do que em outros. Neste exemplo, contudo, a rentabilidade moderada do segmento levou fabricantes norte-americanos líderes a negligenciar este segmento. Infelizmente para eles, não houve nenhum concorrente norte-americano de confiança para bloquear a entrada no segmento, e os fabricantes japoneses utilizaram com êxito o segmento como uma forma de entrar no mercado norte-americano. Embora um líder da indústria pudesse servir ele mesmo este segmento, talvez seja mais lucrativo para ele ceder o segmento para um bom concorrente, se este segmento for estruturalmente menos atrativo do que o negócio central (ver Capítulo 7).

Os concorrentes também podem preencher nichos de produtos que por si só seriam demasiadamente pequenos para o líder, ou em relação aos quais o líder enfrenta motivos variados. A presença de concorrentes preenchendo estes nichos aumenta a dificuldade da entrada porque um entrante em potencial é forçado a entrar com um produto "similar", ao invés de ter um nicho protegido onde criar uma base para expansão.⁸ O desejo dos comprado-

res de uma segunda ou de uma terceira fonte também abre perspectivas de entradas lógicas para os concorrentes. A presença de um bom concorrente para preencher esta função pode deter entrantes mais ameaçadores.

Lotar Canais de Distribuição. A presença de um concorrente dá aos distribuidores e/ou varejistas múltiplas marcas, podendo dificultar mais o acesso de um novo entrante à distribuição. Quando existe apenas uma ou duas empresas em uma indústria, por outro lado, os canais podem dar um bom acolhimento a novos concorrentes para reduzir o poder de negociação dos líderes ou para fornecer mercadorias de marca privada. A presença de concorrentes pode, pois, forçar um novo entrante a arcar com custos muito mais altos, para que possa ter acesso aos canais, porque estes já contam com um complemento completo de marcas.

Talvez também seja aconselhável um líder fornecer mercadorias com marca privada como um passo defensivo, se não houver nenhum bom concorrente para atender o mercado de marcas privadas. Apesar disto, muitos líderes tendem a evitar o negócio com marcas privadas porque acham que ele representa um enfraquecimento da posição de seus artigos registrados, como a RCA e a Zenith raciocinaram nos aparelhos de TV. Este pode ser um ponto de vista demasiadamente limitado quando os riscos de uma entrada futura são considerados; nos aparelhos de TV, a Sears encorajouativamente a entrada japonesa no mercado norte-americano de aparelhos de televisão em cores devido à sua incapacidade para obter um aparelho de marca privada de qualidade da RCA, da Zenith ou de outros fabricantes norte-americanos capazes.

O Que Faz um “Bom” Concorrente?

Os concorrentes não são todos igualmente atrativos ou desinteressantes. Um bom concorrente é aquele que pode desempenhar as funções benéficas acima descritas, sem representar uma ameaça a longo prazo demasiado séria. Um bom concorrente é aquele que desafia a empresa a não ser complacente, mas é um concorrente com o qual a empresa pode atingir um equilíbrio industrial estável e rentável sem uma guerra prolongada. Maus concorrentes, de um modo geral, têm as características opostas.

Os concorrentes nunca possuem todas as características de um bom concorrente. Eles quase sempre têm algumas características de um bom concorrente e algumas de um mau concorrente. Alguns administradores, consequentemente, irão afirmar que não existe um bom concorrente. Esta opinião ignora o ponto essencial de que alguns concorrentes são muito melhores do que outros, e podem ter efeitos muito diferentes sobre a posição competitiva de uma empresa. Na prática, uma empresa precisa compreender onde seus concorrentes enquadram-se no espectro de bom a mau, e comportar-se de acordo.

Testes de um Bom Concorrente

Um bom concorrente possui uma série de características. Como suas metas, sua estratégia e suas capacidades não são estáticas, contudo, a avaliação quanto a se um concorrente é bom ou mau pode modificar-se.

De Confiança e Viável. Um bom concorrente dispõe de recursos e capacidades suficientes para motivar a empresa a reduzir o custo ou accentuar a diferenciação, bem como para merecer a confiança dos compradores e por eles ser aceito. Um concorrente não pode servir de padrão de comparação ou ajudar no desenvolvimento do mercado, a menos que disponha dos recursos necessários para ser viável a longo prazo e a menos que os compradores o considerem uma alternativa um pouco aceitável. A credibilidade e a viabilidade de um bom concorrente são muito importantes para sua habilidade em deter uma nova entrada. Um concorrente deve ter recursos suficientes para tornar sua retaliação uma ameaça digna de crédito para novos entrantes e deve representar uma alternativa aceitável para os compradores, se eles continuam buscando novas fontes. Por fim, um concorrente deve ser forte o bastante para evitar que a empresa se torne complacente.

Pontos Fracos Claros Reconhecidos. Embora viável e digno de confiança, um bom concorrente tem pontos fracos claros com relação a uma empresa que são *reconhecidos*. Em termos ideais, o bom concorrente acredita que será difícil modificar seus pontos fracos. O concorrente não precisa ser mais fraco em todos os pontos, mas tem algumas fraquezas claras que o levarão a concluir que é inútil tentar obter posição relativa contra uma empresa nos segmentos em que ela está interessada.

Compreende as Regras. Um bom concorrente comprehende e segue as regras da concorrência em uma indústria, e pode reconhecer e ler sinais do mercado. Ele auxilia no desenvolvimento do mercado e promove a tecnologia existente, ao invés de tentar estratégias que envolvem descontinuidades competitivas ou tecnológicas para ganhar posição.

Hipóteses Realistas. Um bom concorrente tem hipóteses realistas sobre a indústria e sobre a sua própria posição relativa. Ele não superestima o potencial de crescimento da indústria e, portanto, constrói capacidade excessiva, ou faz investimentos insuficientes em capacidade e, ao fazer isso, abre uma brecha para recém-chegados. Um bom concorrente também não superestima suas capacidades ao ponto de desencadear uma batalha tentando ganhar parcela, ou evita retaliar contra entrantes por subestimar seus pontos fortes.

Conhecimento dos Custos. Um bom concorrente conhece seus custos e fixa os preços de acordo. Ele não dá subsídios cruzados involuntariamente a linhas de produtos ou subestima as despesas gerais. Como nas áreas acima descritas, um concorrente ignorante da sua situação não é um bom concorrente a longo prazo.

Uma Estratégia que Melhore a Estrutura Industrial. Um bom concorrente tem uma estratégia que preserva e reforça os elementos desejáveis da estrutura industrial. Por exemplo, sua estratégia poderia elevar as barreiras de entrada na indústria, enfatizar a qualidade e a diferenciação ao invés de reduzir os preços ou a sensibilidade do comprador aos preços pela natureza de seu método de venda.

Um Conceito Estratégico Inerentemente Limitador. O conceito estratégico de um bom concorrente limita-o inherentemente a uma parte ou a um

segmento da indústria que não é do interesse da empresa, mas que faz sentido estratégico para o concorrente. Por exemplo, um concorrente que segue uma estratégia de enfoque com base na máxima qualidade poderia ser um bom concorrente se não quisesse expandir sua parcela.

Barreiras de Saída Moderadas. Um bom concorrente conta com barreiras de saída bastante significativas para tornar sua presença na indústria um impedimento viável para os entrantes, mas não tão altas para prendê-lo por completo dentro da indústria. Barreiras de saída altas criam o risco de o concorrente desordenar a indústria, em vez de sair caso encontre dificuldade estratégica.

Metas Reconciliáveis. Um bom concorrente tem metas que podem ser reconciliadas com as metas da empresa. O bom concorrente satisfaz-se com uma posição de mercado para si próprio que permita à empresa simultaneamente obter altos retornos. Via de regra isto reflete uma ou mais das seguintes características de um bom concorrente:

TEM INTERESSES ESTRATÉGICOS MODERADOS NA INDÚSTRIA. Um bom concorrente não vincula altos interesses à obtenção de domínio ou a um crescimento extraordinário da indústria. Ele considera a indústria como uma indústria em que é aconselhável uma participação contínua e em que lucros aceitáveis podem ser obtidos, mas não como uma em que melhorar a posição relativa tem uma grande importância estratégica ou emocional. Um mau concorrente, por outro lado, considera a indústria fundamental para suas metas empresariais mais amplas. Por exemplo, um concorrente estrangeiro que está entrando em um mercado considerado estratégico e, quase sempre, um mau concorrente. Seus interesses são demasiadamente grandes e ele também pode não entender as regras do jogo.

TEM UM ALVO COMPARÁVEL DE RETORNO SOBRE INVESTIMENTO. Um bom concorrente procura obter um retorno atrativo sobre o investimento, e não dá uma grande prioridade à obtenção de benefícios fiscais, de emprego para membros da família, à oferta de emprego, à obtenção de câmbio (por exemplo, alguns concorrentes de propriedade do governo), ao oferecimento de um escoamento para produtos "corrente acima", ou a outras metas que se traduzam em lucros inaceitáveis na indústria. É pouco provável que um concorrente com objetivos de lucro compatíveis reduza os preços ou faça grandes investimentos para atacar a posição de uma empresa. Diferenças em metas fizeram da McDonnell-Douglas um concorrente muito melhor para a Boeing no ramo das aeronaves do que a Estatal Airbus Industries, por exemplo.

ACEITA SUA RENTABILIDADE ATUAL. Um bom concorrente, embora procure obter lucros atrativos, normalmente se satisfaz com seus retornos atuais, e sabe que é inviável melhorá-los. Em termos ideais, o concorrente satisfaz-se com uma rentabilidade um pouco inferior à da empresa em segmentos que atendem em conjunto. Nesta situação, o concorrente não está disposto a perturbar o equilíbrio da indústria para melhorar sua rentabilidade relativa, e seus retornos modestos podem servir para desencorajar a entrada de novos concorrentes.

DESEJA GERAÇÃO DE CAIXA. Um bom concorrente está tão interessado em gerar caixa para seus acionistas ou para a sua matriz que não irá perturbar o equilíbrio da indústria com um grande aumento de capacidade ou com uma grande reforma em sua linha de produtos. No entanto um bom concorrente não colhe sua posição na indústria, porque isto ameaçaria sua credibilidade e sua viabilidade.

TEM UM HORIZONTE DE TEMPO CURTO. Um bom concorrente não tem um horizonte de tempo tão longo para que trave uma batalha prolongada visando a atacar a posição de uma empresa.

É ADVERSO AO RISCO. Um bom concorrente preocupa-se com o risco e satisfaz-se com sua posição, ao invés de assumir grandes riscos para mudá-la.

Divisões menores de empresas diversificadas normalmente podem ser boas concorrentes, se não forem consideradas essenciais à estratégia empresarial a longo prazo. Em geral, seus alvos de rentabilidade são difíceis, e espera-se que gerem fluxo de caixa. Divisões em busca de crescimento podem, contudo, ser más concorrentes. A aquisição do negócio de alimentos infantis da Beech-Nut pela Squibb foi atribuída à percepção de que a Beech-Nut tinha um grande potencial de crescimento. Isto levou a Beech-Nut a tomar algumas atitudes que não tiveram êxito, mas debilitaram a indústria.

Mesmo um concorrente com pontos fortes consideráveis pode ser um bom concorrente, se tiver a estratégia e as metas certas. Suas metas e sua estratégia criam uma situação em que uma empresa e o concorrente podem coexistir. Um ponto fraco claro e reconhecido não constitui, portanto, um requisito para um bom concorrente. Pelo contrário, um concorrente com um horizonte de tempo muito longo, com pouca necessidade a curto prazo de fluxo de caixa, ou disposto a assumir riscos substanciais é, em geral, um mau concorrente do ponto de vista da obtenção de um equilíbrio estável na indústria, tenha ele ou não pontos fortes reais.

Algumas vezes, um concorrente pode ser um bom concorrente para uma empresa, mas esta não ser um bom concorrente para ele. Um concorrente segue as regras, não obstante é atacado pelo outro. As indústrias são mais estáveis quando as empresas são mutuamente bons concorrentes — o segmento em que um concorrente se concentra é rentável para ele, mas não é do interesse do outro, por exemplo. Concorrentes mutuamente bons agem de acordo com seus respectivos pontos fortes, e têm êxito ao fazerem isso, dados seus respectivos padrões internos.

"Bons" Líderes de Mercado

Estes testes de um bom concorrente também esclarecem o que faz um bom líder de mercado do ponto de vista dos seguidores. Se uma empresa não está numa posição para estar entre os líderes nas indústrias que serve, o seu sucesso pode perfeitamente depender muito da escolha de indústrias com bons líderes. A qualidade mais importante de um bom líder do ponto de vista de um seguidor é que ele tenha metas e uma estratégia que fornecem uma proteção sob a qual o seguidor possa viver com lucros. Por exemplo,

um líder com metas de altos retornos sobre investimentos, interessado no "bem-estar da indústria", com uma estratégia baseada na diferenciação e uma indisposição para servir certos segmentos da indústria devido a motivos variados, oferecerá oportunidades para os seguidores obterem retornos atrativos em um meio industrial relativamente estável. Por outro lado, é improvável que um líder que não comprehende os benefícios de seguidores viáveis, que se satisfaz com pequenos retornos ou cuja estratégia funciona de maneiras que destroem a estrutura industrial propicie um meio atrativo para seguidores. Por exemplo, um líder que segue uma estratégia baseada numa passagem rápida pela curva de aprendizagem por meio de preços baixos em uma indústria onde os compradores têm poder e são sensíveis aos preços, normalmente destruirá a indústria para seguidores (e talvez para si próprio).

Diagnosticando Bons Concorrentes

Diagnosticar se um rival é bom concorrente exige uma análise completa da concorrência. As capacidades, a estratégia, as suposições e as metas de um concorrente desempenham todos um papel para determinar se este é um bom ou um mau concorrente para uma empresa particular.⁹ Como os concorrentes nunca satisfazem todos os testes de um bom concorrente de forma integral, é necessário decidir se as características aconselháveis de um concorrente superam aquelas que destroem a indústria ou a posição de uma empresa.

Uma série de exemplos pode servir para ilustrar o processo de ponderação e balanço das características de um concorrente, para se chegar a uma avaliação final quanto a se ele é um bom, um mau concorrente ou se está em um ponto intermediário entre estes dois extremos. Na indústria de computadores, a Cray Research parece ser um bom concorrente da IBM, enquanto a Fujitsu é um mau concorrente. A Cray é uma rival viável que segue as regras aceitas em um segmento enfocado da indústria, e não parece julgar de uma forma errada sua habilidade para superar a IBM. A Fujitsu, por outro lado, tem grandes interesses em suplantar a IBM, baixos padrões de rentabilidade em mercados em que está tentando penetrar, e uma estratégia que pode piorar a estrutura industrial, destruindo a diferenciação.

Na indústria de copiadoras, a Kodak é um concorrente relativamente bom da Xerox. Ela vem concentrando-se no segmento de alto volume do mercado, e enfatizando a qualidade e o serviço. Embora tenha tomado alguma parcela de mercado rentável da Xerox, a Kodak conta com altos padrões de taxa de retorno e segue as mesmas regras da Xerox. Assim, ela estimulou a Xerox a melhorar sua qualidade. Além disso, a companhia não parece encarar as copiadoras como uma chaveta de uma estratégia de automação do escritório que justificaria aceitar lucros baixos, e sim como um negócio rentável por si só.

No ramo dos fertilizantes e dos produtos químicos, por outro lado, as companhias de petróleo demonstraram ser más concorrentes. Elas contam com excedente de caixa para ser investido, e procuram grandes mercados onde possam obter grandes parcelas que exerçam um impacto considerável sobre seus demonstrativos financeiros. Ao invés de enfatizarem a P&D e o serviço ao cliente, a maioria destas companhias compete com base no preço, tendo acelerado a *commoditização* das indústrias onde entraram. Elas também dispõem de

uma capacidade de previsão insatisfatória e costumam construir novas fábricas imensas durante os picos do ciclo comercial, ao invés de adquirirem instalações em épocas de recessão. Isto significa que elas criaram ou exacerbaram problemas de excesso de capacidade.

A situação competitiva nos exploradores CT ilustra um caso em que um seguidor parece compreender os benefícios de um bom líder de mercado. A companhia israelense Elscint ganhou a segunda ou a terceira posição no mercado. A GE é a líder na indústria, e a Elscint desmentiu publicamente o desejo de superar a GE. Ela considera a GE um bom líder de mercado, porque mantém preços altos, diferencia-se com base no serviço e na sua reputação, e tem investido bastante para instruir e desenvolver o mercado. Um outro líder do mercado historicamente bom é a Coca-Cola. A Coke evitou concorrência de preços e uma vigorosa retaliação contra os movimentos dos seguidores, optando em vez disso por um papel de político. A Pepsi-Cola, a Dr. Pepper e a Seven-Up desfrutaram muitos anos de lucros estáveis como seguidoras. Talvez em decorrência do juízo errado da Pepsi na tentativa de tomar uma parcela demasiadamente grande da Coke, combinado com a ascendência da nova gerência de topo, a Coca-Cola vem demonstrando sinais de estar se tornando muito mais agressiva. O estopim aparente da Pepsi para a mudança de comportamento da Coke ilustra uma armadilha ao lidar-se com bons concorrentes que discutirei em maior detalhe posteriormente.

Se os concorrentes forem bastante maus, mesmo uma empresa com uma vantagem competitiva significativa pode achar desinteressante competir em uma indústria. No ramo dos cogumelos, por exemplo, a Ralston-Purina contava com algumas vantagens em potencial, mas enfrentava muitas empresas familiares com baixos padrões de retorno sobre investimento, além das importações de Taiwan e da República Popular da China. A Ralston acabou saindo da indústria.

Influência Sobre o Padrão de Concorrentes

Os benefícios de bons concorrentes sugerem que pode ser aconselhável uma empresa atacar alguns concorrentes atuais e outros, e encorajar a entrada de novos concorrentes, desde que eles satisfaçam os testes de um bom concorrente. Como quase sempre é conveniente uma empresa ter mais concorrentes no início do desenvolvimento de uma indústria do que durante a maturidade, talvez também faça sentido estimular a entrada na fase inicial de concorrentes que não conseguirão ter sucesso a longo prazo. Nada nestas afirmativas implica que uma empresa deva ser complacente com relação à concorrência, ou que ela não deva procurar ampliar agressivamente sua vantagem competitiva. Ao contrário, os princípios da seleção de concorrentes implicam que uma empresa deve adotar uma perspectiva mais sofisticada relativamente a seus concorrentes do que aquela comumente adotada.

Com quem uma empresa compete é determinado por inúmeros fatores, muitos dos quais estão, em grande parte, fora do seu controle. Que concorrentes escolhem entrar em uma indústria é, em grande parte, uma questão de sorte, como será discutido em maior detalhe no Capítulo 14. Se uma determinada empresa considera ou não uma indústria atrativa em determinado momento e dispõe dos recursos para entrar é, em parte, uma questão

de oportunidade. Uma vez que alguns concorrentes entraram, contudo, outros talvez deixem de considerar a indústria uma oportunidade, sobretudo se os primeiros entrantes forem empresas de confiança. Se uma empresa puder influenciar de alguma forma quem entra inicialmente, então o padrão inteiro de entrada na indústria pode ser alterado.

A seleção de concorrentes procura não só influenciar o padrão de entradas, mas influenciar que concorrentes obtêm a parcela de mercado necessária para se tornarem viáveis e em que segmentos eles competem.¹⁰ As táticas que se seguem para a seleção de concorrentes estão à disposição em muitas indústrias.

Licença de Tecnologia. Uma empresa pode licenciar sua tecnologia inicialmente para bons concorrentes sob termos favoráveis (ver Capítulo 5). Se ela escolher os concorrentes certos, uma maior entrada pode ser efetivamente impedida. Dada a vontade de compradores contarem com uma segunda ou uma terceira fonte no ramo dos semicondutores, por exemplo, as licenças são relativamente comuns nesta indústria, e uma escolha criteriosa de licenças pode ter um efeito benéfico. Em recente atitude interessante, a Intel concedeu à IBM e à Commodore licenças para fabricarem o microprocessador 8088. Aqui, as licenças estão tendo o efeito de tornar *compradores* concorrentes em um certo sentido, mas bloqueando outros concorrentes mais ameaçadores no processo.

Retaliação Seletiva. Uma empresa pode retaliar vigorosamente contra maus concorrentes, deixando que bons concorrentes entrem ou ganhem parcela sem oposição. A escolha feita pela empresa dos produtos a serem introduzidos ou dos mercados geográficos onde entrar normalmente terá um maior impacto sobre um concorrente do que sobre outro, por exemplo.

Impedimento Seletivo de Entrada. Uma empresa pode evitar investir na criação de barreiras de entrada naqueles segmentos onde a presença de um bom concorrente pode melhorar a sua posição. O risco é que o concorrente errado escolha ocupar os segmentos sem defesa, como parte de uma estratégia de entrada seqüenciada mais ambiciosa.¹¹

Coalizões para Seduzir Novos Entrantes. Uma empresa pode firmar contratos com um bom concorrente em potencial, para que este se torne uma fonte de suprimento de algum item na linha de produtos, a ser vendido por intermédio dos canais de distribuição da empresa. Este concorrente pode, então, logicamente se expandir para atender outros segmentos não desejados pela empresa. Outras formas de coalizões que podem estimular bons concorrentes incluem acordos de procura de fontes de componentes e acordos de marcas exclusivas em que um concorrente fornece artigos vendidos com o nome de uma empresa. Ambos podem ter o efeito de reduzir barreiras de entrada para um bom concorrente.

Ferindo Bons Concorrentes ao Combater Maus Concorrentes

Em geral, é difícil combater maus concorrentes sem que a batalha se espalhe e atinja bons concorrentes. Um aumento na publicidade, a introdução de novos produtos ou uma mudança na política de garantia projetada

para oferecer oposição a um mau concorrente, por exemplo, podem reduzir a parcela de mercado de um bom concorrente ou mesmo ameaçar sua viabilidade. O enfraquecimento do bom concorrente, por sua vez, pode destruir a atratividade da indústria ou abrir as portas para uma nova entrada.

Portanto é importante ajustar movimentos ofensivos ou defensivos contra maus concorrentes a fim de minimizar seu impacto sobre os bons concorrentes. Algumas vezes, isto é impossível, por causa dos segmentos que um mau concorrente está ameaçando ou da seriedade da ameaça. No entanto o desafio é manter o delicado equilíbrio entre melhorar a posição de uma empresa e responder vigorosamente às ameaças, por um lado, e preservar bons concorrentes, por outro lado. É importante que os bons concorrentes não percebam que constituem o alvo dos ataques, do contrário eles podem, no desespero, modificar suas metas. Além disso, uma empresa deve evitar que bons concorrentes se tornem maus concorrentes por meio de uma contínua rivalidade para impedi-los de rever seus objetivos.

Transformando Maus Concorrentes em Bons Concorrentes

Algumas vezes, os maus concorrentes podem ser transformados em bons concorrentes. Em termos ideais, tudo o que é preciso são sinais do mercado para corrigir suposições errôneas de um concorrente. A Alcoa vem tentando influenciar previsões da demanda extremamente otimistas feitas por seus concorrentes na indústria do alumínio, por exemplo. Em outros casos, o tempo irá transformar um mau concorrente em um bom. A futilidade da estratégia do concorrente ficará aparente para ele, que irá alterar suas metas ou sua estratégia de formas que façam dele um concorrente melhor.

No entanto uma empresa deve, em geral, estar preparada para batalhar de modo a converter maus concorrentes em bons concorrentes. Uma batalha talvez seja necessária para demonstrar seu ponto fraco relativo a um concorrente, ou para convencê-lo de que não tolerará a destruição da posição. Embora as batalhas possam ser dispendiosas, elas quase sempre saem mais baratas do que o custo de um cerco prolongado. Com maus concorrentes, um cerco prolongado é geralmente um fato inevitável em uma indústria.

Alguns maus concorrentes jamais se tornarão bons concorrentes. Com eles, uma empresa deve aceitar o fato de que contínuos desafios à sua posição estão prestes a acontecer. Todas as táticas ofensivas e defensivas descritas em todo este livro serão necessárias para sustentarem a vantagem competitiva e evitarem a destruição da estrutura industrial.

A Configuração Ótima do Mercado

Os princípios da seleção de concorrentes significam que manter uma parcela de mercado de 100 por cento raramente constitui uma situação ótima.¹² Algumas vezes, é mais sensato para as empresas ceder posição e permitir que bons concorrentes a ocupem do que manter ou aumentar parcela. Embora isto seja contrário às convicções dos gerentes, em algumas empresas, e quase herético em outras, pode ser a melhor forma de melhorar a vantagem competitiva e a estrutura industrial a longo prazo. A pergunta correta que

uma empresa deve fazer é: Que configuração de parcelas de mercado e de concorrentes é ótima? Tendo descrito o modo como uma empresa pode identificar e influenciar bons concorrentes, irei agora considerar a configuração de concorrentes que provavelmente atenderá da melhor maneira a posição estratégica a longo prazo de uma empresa.

Os determinantes da parcela de mercado ideal para uma empresa em termos gerais são numerosos e complexos. É possível, contudo, estabelecer alguns princípios gerais para se avaliar a parcela que uma empresa deveria manter e o padrão ideal de concorrentes. Em primeiro lugar, descrevo os fatores que determinam a configuração ideal, e, em seguida, considero de que modo uma empresa deveria buscar a configuração ideal dada a configuração de concorrentes existente.

A Configuração de Concorrentes Ótima

A parcela ótima de uma empresa da parte da indústria a que ela está visando deve ser bastante grande para não tentar um concorrente a atacá-la. Uma empresa também deve contar com superioridade suficiente de parcela de mercado (combinada com suas outras vantagens competitivas não-relacionadas com parcela) a fim de manter um equilíbrio na indústria. A defasagem entre as parcelas do líder e do seguidor necessária para preservar a estabilidade variará de uma indústria para outra, como descreverei abaixo.

Uma série de características estruturais influencia a parcela ótima de um líder:

Fatores Implicando uma parcela de Mercado Ótima Grande para Líderes¹³

- Economias de escala significativas¹⁴
- Uma curva de aprendizagem pronunciada patenteada
- Poucos segmentos industriais
- Comprador disposto a comprar de uma única fonte
- Nenhum canal de distribuição estocando múltiplas marcas
- Concorrentes que podem compartilhar atividades de valor com unidades empresariais relacionadas, implicando que posições de pequenas parcelas dos concorrentes constituem um base efetiva de onde atacar um líder (ver Capítulo 10)
- Outras barreiras de entrada altas.

Fatores Sugerindo uma Parcela Ótima Menor para Líderes

- Poucas economias de escala
- Uma curva de aprendizagem modesta
- Existem segmentos desinteressantes
- Compradores exigem uma segunda ou uma terceira fonte
- Canais dispõem de poder de negociação e desejam múltiplos fornecedores
- Concorrentes são empresas com um único negócio que não podem compartilhar atividades
- Seguidores são necessários como impedimentos de confiança de entrada contra empresas mais ameaçadoras
- Um seguidor precisa de uma parcela significativa para ser viável
- A indústria tem uma história de problemas antitruste ou vulnerabilidade a eles.¹⁵

A distribuição de parcelas de mercado entre empresas em uma indústria, que resulta na maior estabilidade desta indústria, depende essencialmente da estrutura industrial e de os concorrentes serem bons ou maus. As variáveis estruturais mais importantes que determinam o padrão ideal de parcelas são o grau de diferenciação ou os custos de mudança presentes na indústria, e se a indústria é ou não segmentada. Quando existem poucos segmentos e pouca diferenciação ou custos de mudança baixos, diferenças significativas nas parcelas de mercado são quase sempre necessárias para uma indústria estável. Com segmentação ou altos níveis de diferenciação, por outro lado, as empresas podem coexistir com lucro, apesar das parcelas similares, porque estão menos propensas a ver a necessidade ou a oportunidade para atacarem umas às outras.

A natureza da concorrência é igualmente importante. Quando os concorrentes são maus concorrentes, grandes diferenças nas parcelas entre as empresas são necessárias para preservarem a estabilidade, porque maus concorrentes costumam adotar ações desestabilizadoras, quando percebem uma oportunidade de sucesso. Quando os concorrentes são bons, contudo, um pequeno diferencial nas parcelas pode ser necessário para desencorajar ataques.

Estas considerações combinam-se e produzem as implicações apresentadas na Figura 6-1.¹⁶

		EXTENSÃO DA DIFERENCIACAO/ SEGMENTACAO	
		Baixa	Alta
CONCORRENTES	Bons Concorrentes		Modesta diferença nas parcelas necessária para estabilidade
	Maus Concorrentes	Grande diferença nas parcelas necessária para estabilidade	

Figura 6-1. Configuração dos Concorrentes e Estabilidade da Indústria.

O padrão de estratégias genéticas em uma indústria também é vital. Empresas com estratégias genéticas diferentes podem coexistir com muito mais facilidade do que empresas que convergem todas na mesma estratégia genética. Assim, uma empresa deve ver além das parcelas de mercado exclusivamente, ao avaliar a configuração de concorrentes na sua indústria.

Talvez seja benéfico para a parcela não-controlada por líderes ser dividida entre seguidores, ao invés de ser mantida por um. Isto significa que os seguidores serão colocados em posições antagônicas, ao invés de contemplarem a posição do líder. Seguidores que seguem estratégias de enfoque diferentes são ainda melhores do que seguidores que estão competindo na dianteira. Também é essencial que os seguidores sejam verdadeiramente viáveis e ofereçam um impedimento digno de crédito para novos entrantes, ou a fragmentação do grupo de seguidores pode acender fogo de encontro e propiciar novas entradas.

Mantendo a Viabilidade dos Concorrentes

Uma empresa deve prestar uma grande atenção ao bem-estar de seus bons concorrentes. Estes não podem desempenhar sua função, a menos que sejam viáveis, e mesmo um bom concorrente pode destruir a vantagem competitiva de uma empresa ou a estrutura industrial, se levado ao desespero. Concorrentes desesperados costumam violar convenções benéficas da indústria ou engajar-se em outras práticas que destroem a estrutura industrial e prejudicam a imagem da indústria. Eles também costumam buscar salvação através de sua aquisição e podem, no processo, introduzir um novo participante ameaçador na indústria. Por fim, as administrações de concorrentes desesperados são freqüentemente trocadas. Uma nova direção pode transformar um bom concorrente em um mau concorrente.

A posição no mercado necessária para que um concorrente seja viável varia de uma indústria para outra, dependendo das barreiras de entrada/mobilidade; ela é inferior a 5 por cento no ramo dos refrigerantes, mas provavelmente superior a 10 por cento no das entradas congeladas. Uma empresa deve conhecer a posição de mercado necessária para manter seus bons concorrentes viáveis, e de que modo isto pode estar se alterando como um resultado da evolução estrutural. Ela também deve permitir aos bons concorrentes sucessos suficientes para levá-los a perpetuar suas estratégias, ao invés de modificá-las em face dos problemas recorrentes.

Dirigindo-se para a Configuração Ideal de Concorrentes

As considerações acima descritas sugerem de que modo os concorrentes deveriam estar distribuídos em termos ideais. Para decidir se deve dirigir-se para o ideal, uma empresa tem, contudo, de calcular o custo de ganhar posição ou o risco de cedê-la incrementalmente. Ceder parcela pode ser desestabilizante, pois pode tentar os concorrentes a tomar ainda mais, ou pode enviar sinais desastrosos a entrantes em potencial.

Uma empresa pode precisar ganhar parcela não só para aumentar suas próprias vendas, mas também, como temos visto, para melhorar a estrutura industrial através de uma configuração de concorrentes mais estável. O custo de ganhar parcela será uma função de quem perderá parcela no processo. As metas, as capacidades e as barreiras de contração dos concorrentes perdedores serão muito críticas. É importante avaliar as metas de um concorrente, seu empenho no negócio e a importância que ele atribui à parcela. Suas capacidades determinarão o custo de afastar compradores do concorrente.

Barreiras de contração são barreiras de redução de posição (embora não saindo inteiramente) em uma indústria. Elas são bem análogas às barreiras de saída, e serão altas quando os custos fixos são altos devido à grande penalidade decorrente da redução de volume em instalações existentes. Quando os concorrentes têm grandes interesses em uma indústria, metas enfatizando parcela de mercado, ou altas barreiras de contração, pode sair muito mais caro ganhar parcelas do que ela vale. Nestas indústrias, um movimento para cima em direção à parcela ideal deve ser lento, e aproveitar oportunidades colocadas por eventos reveladores na indústria.

O risco de ceder parcela para melhorar a vantagem competitiva ou a estrutura industrial será uma função da diferença em força relativa entre a empresa e os concorrentes. Se a defasagem for grande, então é improvável que uma perda de parcela tente concorrentes (ou entrantes em potencial) a perturbar o equilíbrio da indústria, tentando conseguir ainda mais parcela. O risco de ceder parcela também é uma função da credibilidade inherente da empresa na retaliação — uma empresa com uma imagem de renitente enfrenta menos risco do que uma com imagem de política. Por fim, o risco de ceder parcela depende ainda da habilidade de uma empresa de cedê-la de uma forma que pareça lógica para outras empresas (inclusive entrantes em potencial), ao invés de ser tomada como um sinal de fraqueza.

Mantendo a Estabilidade da Indústria

Manter a estabilidade de uma indústria exige atenção e esforços contínuos por parte de uma empresa, mesmo que seus concorrentes sejam bons concorrentes. Isto ocorre porque as metas e as circunstâncias dos concorrentes podem modificar-se. Tendo desfrutado durante alguns anos de uma segunda posição relativamente rentável, por exemplo, um concorrente pode decidir que mais seria melhor. Ou uma mudança em sua matriz ou na alta gerência pode levar um concorrente a alterar suas metas ou suas suposições. Por exemplo, a aquisição da Beaird-Poulan pela Emerson Electric aumentou enormemente as ambições deste fabricante regional de serras de fita. Mudanças na estrutura industrial também podem criar pressões sobre um concorrente para que ele ganhe parcela a curto ou a longo prazos, de modo a permanecer viável. Encostado na parede, mesmo um bom concorrente pode desencadear um processo que destrói uma indústria.

Estas considerações sugerem que uma empresa deve procurar conduzir continuamente as expectativas e as suposições de seus concorrentes. Isto pode exigir movimentos competitivos periódicos, sinalização agressiva do mercado e investimento em barreiras de mobilidade. A meta é certificar-se de que os concorrentes não estão fazendo estimativas errôneas de seus pontos fortes ou do comprometimento de uma empresa com a indústria. A Procter & Gamble constitui um bom exemplo de uma empresa que lida com expectativas através de mudanças regulares nos produtos, e investindo no *marketing*. Uma empresa que confia em seus louros em relação a seus concorrentes está acendendo o pavio de uma bomba que pode transformar uma indústria estável e lucrativa em uma onde existe uma batalha dispendiosa por parcela de mercado.

Armadilhas na Seleção de Concorrentes

Os princípios da seleção de concorrentes nem sempre são seguidos. As armadilhas que se seguem parecem ser algumas das mais comuns:

Não Conseguir Fazer uma Distinção Entre Concorrentes Maus e Bons. Muitas companhias não reconhecem quem dentre seus concorrentes é um bom concorrente e quem não é. Isto as leva a tomar atitudes gerais ou, o que é

pior ainda, a atacar bons concorrentes, deixando os maus em paz. No processo, a estrutura industrial em geral é seriamente atingida. É típico o caso de um fabricante de borracha especial que considerava um outro grande fabricante do mesmo produto seu inimigo mortal e agia de acordo. A opinião não era de causar surpresa, porque a parcela de mercado deste concorrente era semelhante à da empresa e fazia dele um ponto de atenção natural. Na verdade, este concorrente era um concorrente quase ideal que estava tentando desesperadamente evitar uma batalha. Os verdadeiros inimigos da empresa eram as divisões especiais das companhias de pneus, que se utilizavam dos mercados especializados como um local para descarga de sua capacidade excedente. Prejudicando seu bom concorrente, a empresa de borracha especial estava ajudando as companhias de pneus a estabelecerem-se na indústria e destruindo a atratividade desta indústria.

É muito comum as empresas encararem o concorrente mais próximo a elas em termos de parcela de mercado ou o concorrente que possua a estratégia mais semelhante como o maior inimigo. Este é o concorrente que é sempre atacado, enquanto os outros são ignorados. Na realidade, em geral este é um bom concorrente que oferece uma ameaça muito pequena.

Levar Concorrentes ao Desespero. Via de regra, as companhias não consideram as consequências de um sucesso demasiado em relação à concorrência. Levando os concorrentes ao desespero, elas correm o risco de sérias consequências que descrevi anteriormente. No ramo das lentes de contato gelatinosas, por exemplo, a Bausch & Lomb talvez tenha plantado as sementes de parte de seus próprios problemas. Ela investiu muito agressivamente contra outros fabricantes de lentes gelatinosas no final da década de setenta, reduzindo profundamente os preços e comportando-se como um verdadeiro prisioneiro da curva da experiência. O que aconteceu foi que a Bausch & Lomb de fato ganhou parcela, mas um a um de seus concorrentes desesperados foram sendo colocados à venda. Seus adquirentes incluíram a Revlon, a Johnson & Johnson e a Schering-Plough, todas muito maiores que a Bausch & Lomb, e encarando as lentes de contato como uma via para o crescimento. Com infusões de capital para seus concorrentes, a Bausch & Lomb tem agora uma séria luta a enfrentar. Ela pode ter transformado bons concorrentes em maus.

Possuir uma Parcela Excessiva. Depois de um certo ponto, o crescimento chama problemas, e a melhor maneira de evitá-los é ceder parcela para bons concorrentes. Além disso, uma grande parcela de mercado pode, na verdade, resultar em taxas de retorno mais baixas. Em geral, o melhor curso de ação para uma empresa com grande parcela é buscar crescimento em outra parte, ao invés de procurar mais parcela em uma indústria. De modo semelhante, é melhor para estas empresas descobrirem formas de aumentar o porte da indústria como um todo, ou a rentabilidade ao invés de tentarem ganhar parcela. Elas irão desfrutar da maior fatia de um bolo em expansão, evitando os riscos de desestabilizarem a indústria. No entanto é extremamente tentador para uma empresa buscar ganhos incrementais em posição relativa numa indústria onde ela sente-se mais forte.

Atacar um Bom Líder. Às vezes, seguidores cometem o erro fatal de atacarem um bom líder. O líder é, então, forçado a retaliar, e aquela que era

uma posição lucrativa para o seguidor passa a ser uma posição marginal. A Western Company começou a atacar a parcela de mercado da Halliburton no ramo dos serviços de estimulação e acabamento de poços de petróleo, por exemplo, apesar de a Halliburton competir com base na diferenciação, e de a Western ser bastante rentável. A reação da Halliburton, sem dúvida relutante, reduziu seriamente os lucros da Western. A Halliburton ficou ainda mais forte.

Entrar em uma Indústria com um Número Grande de Maus Concorrentes. Entrando em uma indústria com um número grande de maus concorrentes, uma empresa pode condenar-se a um cerco prolongado, mesmo que conte com uma vantagem competitiva. O custo de converter um grande número de maus concorrentes em bons pode ser enorme, e anular os frutos da entrada. Frente a uma indústria com um número grande maus concorrentes, pode ser melhor uma empresa procurar uma outra indústria.

Os concorrentes são não só uma bênção como uma maldição. Se uma empresa encará-los apenas como uma maldição, corre o risco de destruir não só a sua vantagem competitiva mas também a estrutura da indústria como um todo. Uma empresa deve competir agressivamente, mas não indiscriminadamente.

NOTAS

¹ Discriminação de preços é a venda de produtos idênticos para compradores diferentes por preços diferentes.

² Terei mais a dizer sobre isso adiante. As vulnerabilidades dos líderes resultantes desta e de outras práticas são discutidas no Capítulo 14.

³ No caso particular da regulamentação da taxa de retorno, as taxas permitidas são quase sempre determinadas pelos custos médios dos concorrentes. Portanto, a existência de concorrentes pode permitir que um produtor eficiente seja mais rentável.

⁴ Para outros exemplos do efeito de considerações antitruste sobre o comportamento do líder, ver Bloom e Kotler (1975).

⁵ Estratégias como esta que ligam produtos complementares são descritas em maior detalhe no Capítulo 12.

⁶ Os problemas de lançar uma indústria emergente são discutidos em *Estratégia Competitiva*, Capítulo 10.

⁷ O Capítulo 15 descreve de que modo líderes de mercado podem ser atacados com sucesso com estratégias de enfoque.

⁸ O efeito da proliferação de produtos no ramo dos cereais para o café-da-manhã sobre a entrada é analisado por Schmalepisee (1978).

⁹ A análise da concorrência é descrita em detalhe em *Estratégia Competitiva*, Capítulos 3 a 5.

¹⁰ Ver Capítulo 14, com uma discussão mais completa sobre a estratégia da defesa.

¹¹ Ver Capítulo 14.

¹² A inconveniência de uma parcela de 100 por cento também é reconhecida por Bloom e Kotler (1975), baseados em razões válidas. Bloom e Kotler citam os problemas quanto ao antitruste da grande parcela, o efeito possível da grande parcela em atrair entrada e os riscos enfrentados pelas companhias com grandes parcelas do ataque por parte de organizações consumistas ou de interesse público.

¹³ Para um estudo empírico sustentando alguns destes fatores, ver Caves, Fortunato e Ghemawat (1981).

¹⁴ O crescimento da indústria interage com economias de escala para determinar a parcela ótima. Em uma indústria de crescimento rápido, economias de escala propiciam uma barreira de entrada e uma vantagem de custo menores do que em uma indústria de crescimento lento.

¹⁵ Ver Bloom e Kotler (1975).

¹⁶ A evidência do exame de uma amostra de indústrias sugere que uma diferença significativa na parcela entre concorrentes está associada a uma maior estabilidade. O teste estatístico de Buzzell (1981) sugeriu que padrões de parcelas de mercado estáveis em geral seguem uma distribuição semilogarítmica, onde a parcela de cada concorrente é uma proporção constante da parcela da empresa seguinte de classificação mais alta. O Boston Consulting Group (1976) também levantou a hipótese de que uma distribuição de parcelas de mercado estáveis terá apenas três concorrentes significativos com parcelas de mercado na proporção 4:2:1. Este é um caso especial da distribuição semilogarítmica. Estas generalizações podem, contudo, ser enganadoras, porque não refletem outras características da indústria ou dos concorrentes além da parcela. A hipótese do BCG, por exemplo, não irá aplicar-se em todas as indústrias, mas é mais provável que se aplique em indústrias de *commodities* onde existem maus concorrentes.

PARTE II

*Escopo
Competitivo
Dentro de Uma
Indústria*

7

Segmentação da Indústria e Vantagem Competitiva

As indústrias não são homogêneas. Os seus segmentos possuem uma estrutura da mesma forma que elas, e o vigor das cinco forças competitivas em geral difere de uma parte de uma indústria para outra. Os segmentos também envolvem com freqüência cadeias de valores de compradores diferentes e/ou a cadeia de valores de que uma empresa precisa para dar-lhes um bom atendimento. Assim, os segmentos de uma indústria freqüentemente diferem muito quanto à sua atratividade estrutural e quanto às exigências para uma vantagem competitiva dentro deles. Questões estratégicas cruciais enfrentadas por uma empresa passam a ser (1) onde competir dentro de uma indústria e (2) em que segmentos estratégias de enfoque serão sustentáveis devido à possibilidade de formação de barreiras entre segmentos.

A segmentação da indústria é a divisão de uma indústria em subunidades com a finalidade de desenvolver a estratégia competitiva. A segmentação da indústria para a estratégia competitiva deve ser mais ampla do que a noção familiar de segmentação do mercado, embora esta esteja envolvida. A segmentação do mercado diz respeito à identificação de diferenças nas necessidades do comprador e no seu comportamento de compra, permitindo a uma empresa atender segmentos que equiparem-se às suas capacidades com programas de *marketing* distintos. A segmentação do mercado tende a enfocar as atividades de *marketing* na cadeia de valores. A segmentação da indústria combina o comportamento de compra do comprador com o comportamento dos custos, não só os custos de produção como os custos para atender compradores diferentes. Esta segmentação da indústria abrange a cadeia de valores inteira. Ela também expõe as diferenças na atratividade estrutural entre segmentos e os conflitos para atender os segmentos ao mesmo tempo. Esta abordagem mais ampla da segmentação pode esclarecer novos métodos de segmentação e constituir a base para a criação e a sustentação da vantagem competitiva.

A segmentação da indústria é necessária para a abordagem da questão central do escopo competitivo dentro de uma indústria, ou que segmentos de uma indústria uma empresa deveria atender e de que modo ela deveria atendê-los. Ela também constitui a base para a escolha de estratégias de enfoque,¹ visto que expõe segmentos que não estão sendo bem servidos por concorrentes com alvos amplos em que o enfoque pode ser tanto sustentável co-

mo rentável. Concorrentes com alvos amplos também devem compreender a segmentação da indústria, pois ela revela áreas onde eles estão vulneráveis a enfocadores e pode sugerir segmentos desinteressantes os quais seria melhor deixar para a concorrência. A atenção à segmentação do ponto de vista estratégico é cada vez mais importante porque novos desenvolvimentos em tecnologia estão alterando algumas das antigas regras da segmentação, com implicações para empresas enfocadoras e com alvos amplos.

Este capítulo descreve o modo como uma indústria pode ser segmentada com fins estratégicos, bem como algumas das implicações para a criação e a sustentação de vantagem competitiva. Começo descrevendo os fatores fundamentais que criam segmentos industriais e os indicadores observáveis que podem ser empregados para defini-los na prática. Estes princípios fornecem a base para a construção e a interpretação da matriz de segmentação da indústria e para a avaliação de formas alternativas de segmentar uma indústria. Tendo definido como segmentar uma indústria, desenvolvo algumas implicações estratégicas importantes decorrentes da segmentação. As condições que tornam um segmento estruturalmente atrativo são identificadas, assim como os fatores que levam a inter-relações estratégicas entre segmentos. Em seguida, descrevo de que modo uma empresa pode escolher os segmentos em que basear uma estratégia de enfoque, e testar sua sustentabilidade em relação à concorrência. O capítulo conclui, demonstrando como a segmentação da indústria está relacionada à definição de indústria.

Bases para a Segmentação da Indústria

Uma indústria é um mercado onde produtos similares ou intimamente relacionados são vendidos para compradores, como mostra esquematicamente a Figura 7-1.² Em algumas indústrias, uma única variedade de produto é vendida para todos os compradores. No entanto é mais comum um grande número de itens existentes ou em potencial na linha de produtos de uma indústria, distinguidos por características como tamanho, desempenho e funções. Serviços auxiliares (reparo, instalação, engenharia de aplicações) também constituem de fato produtos distintos que podem ser, e normalmente são, oferecidos em separado dos produtos físicos.³



Figura 7-1. Uma Indústria como uma Variedade de Produtos e Compradores

Em algumas indústrias, há um único comprador (por exemplo, em certas indústrias de defesa e espaciais). Contudo, é mais comum a presença de um grande número de compradores existentes ou em potencial. Estes compradores geralmente não são todos semelhantes, variando de acordo com a demografia, com as características da indústria onde competem, com a localização etc. As empresas fornecem a ligação entre produtos e compradores. Elas produzem, vendem e entregam produtos através de cadeias de valores (Capítulos 2-4) em mútua concorrência. Em algumas indústrias, existem canais de distribuição independentes entre empresas e compradores envolvidos em parte ou em todas as vendas da indústria.

Os limites de uma indústria estão quase sempre em fluxo. As linhas de produtos raramente são estáticas. As empresas podem criar novas variedades de produtos que desempenham novas funções, combinar funções de novas maneiras, ou dividir funções particulares em produtos independentes. De modo semelhante, novos compradores podem tornar-se parte de uma indústria, compradores existentes podem sair, ou compradores podem alterar seu comportamento de compra. A corrente variedade de produtos e compradores reflete os produtos que as empresas escolheram introduzir mais os compradores que escolheram comprá-los, e não os produtos e os compradores que uma indústria poderia potencialmente abranger.

Bases Estruturais para a Segmentação

A razão pela qual as indústrias devem ser segmentadas para a formulação de estratégia competitiva é que os produtos, os compradores ou ambos dentro de uma indústria divergem de formas que afetam sua *atratividade intrínseca* ou o modo como uma empresa obtém *vantagem competitiva* ao atendê-los. Diferenças na atratividade estrutural e nas exigências para a vantagem competitiva entre os produtos e os compradores de uma indústria criam os segmentos industriais.¹ Os segmentos originam-se das diferenças no comportamento dos compradores, bem como das diferenças na economia de suprir produtos ou compradores diferentes. Diferenças nos produtos e nos compradores que não afetam a estrutura ou a vantagem competitiva (por exemplo, diferenças na cor de uma variedade de produtos idênticos) podem ser importantes para a produção e o *marketing*, mas dar-lhes uma resposta não é essencial para a estratégia competitiva.

Diferenças Estruturais e a Segmentação. Diferenças em produtos ou compradores criam segmentos industriais se alterarem uma ou mais das cinco forças competitivas. O Capítulo 1 mostrou de que modo estas cinco forças determinam a atratividade da indústria como um todo. Uma análise estrutural também pode ser aplicada a segmentos industriais; as mesmas cinco forças estão em ação. Economias de escala ou o poder do fornecedor, por exemplo, podem diferir entre variedades de produtos, mesmo que sejam vendidas para o mesmo comprador. Um determinado comprador também pode ter propensões diferentes para substituir variedades de produtos diversos. De modo semelhante, o poder dos compradores ou a ameaça de substituição pela mesma variedade de produto podem divergir de um comprador para outro. A Figura

7-2 representa esquematicamente de que forma as cinco forças podem variar por segmento.¹

A indústria de aparelhos de televisão fornece um exemplo do modo como as cinco forças podem divergir por variedade de produto, independente de quem seja o comprador. Os aparelhos de TV podem ser segmentados por configuração (portáteis, modelos de mesa, consoleds e unidades combinadas). Os aparelhos portáteis pequenos tornaram-se em grande parte uma *commodity*, enquanto os de console oferecem mais oportunidades para a diferenciação através do estilo, do móvel, do acabamento e das características. Além disso, a produção de aparelhos de console emprega um processo de produção diferente e fornecedores diferentes da produção de aparelhos portáteis, sendo menos sensível a economias de escala. Estas diferenças afetam as barreiras de mobilidade, o poder do fornecedor, o poder do comprador e as pressões da concorrência. Diferenças similares que atingem as cinco forças existem para outras variedades de televisores.

Grandes turbogeradores ilustram de que modo diferenças entre compradores também podem ter implicações estruturais, *independente* da variedade de produto que compram. Empresas de eletricidade particulares podem ser distinguidas de empresas municipais do ponto de vista estrutural. As primeiras costumam ser mais sofisticadas em termos de tecnologia e suas compras são feitas através de um processo de negociação, enquanto as segundas são menos sofisticadas e suas aquisições são feitas por meio de licitações públicas. Isto cria diferenças na sensibilidade ao preço e na habilidade de uma empresa para criar barreiras de mobilidade na venda para os dois tipos de companhias de prestação de serviços públicos como identidade de marca, custos de mudança e diferenças patenteadas do produto.

Tanto os compradores como as variedades de produtos em uma indústria podem diferir potencialmente em todas as cinco forças competitivas. Por exemplo, nos aparelhos de TV, a distinção entre aparelhos portáteis e de console tem implicações nas barreiras de mobilidade, no poder do fornecedor e na concorrência. Na indústria de turbogeradores, as empresas particulares e as municipais diferem no seu poder de negociação, na rivalidade entre as

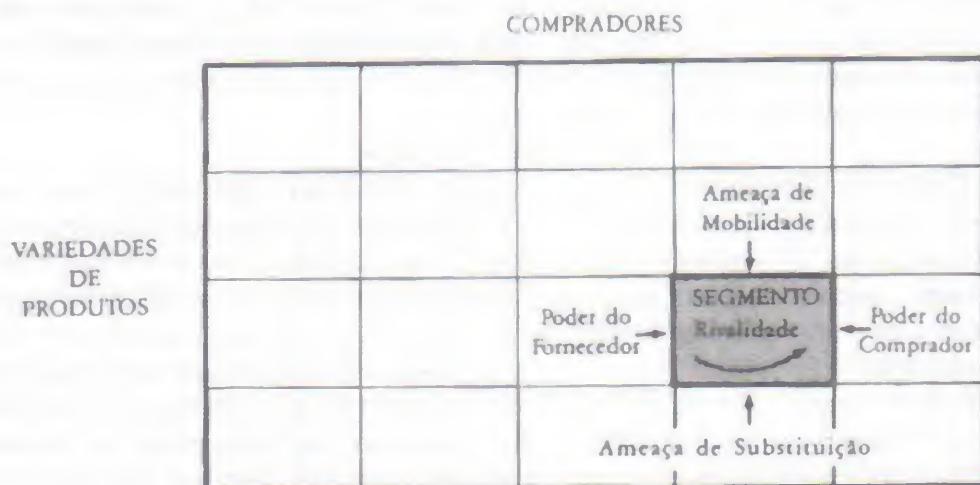


Figura 7-2. Diferenças nas Cinco Forças Entre Segmentos.

empresas que as atendem e na oportunidade para erguerem barreiras de mobilidade. Mesmo o poder do fornecedor pode variar para a mesma variedade de produto dependendo da identidade do comprador final. No ramo das bicicletas, por exemplo, um entusiasta da bicicleta está muito mais a par da marca registrada de componentes básicos como cubos da roda e câmbio. Isto dá aos fornecedores de peças um poder de negociação maior, ao venderem para empresas cujo alvo são os entusiastas. Eles dispõem de um poder muito menor ao venderem para empresas que negociam com bicicletas para compradores casuais.

Diferenças na Cadeia de Valores e a Segmentação. Diferenças nos produtos e nos compradores também criam segmentos caso afetem as exigências para a vantagem competitiva. A cadeia de valores pode ser usada para diagnosticar isto. Diferenças nas variedades de produtos ou nos compradores resultam em segmentos se:

- elas afetarem os condutores do custo ou da singularidade na cadeia de valores da empresa
- elas modificarem a configuração exigida da cadeia de valores da empresa
- elas implicarem diferenças na cadeia de valores do comprador

Um exemplo de uma diferença no produto que afeta a cadeia de valores é a diferença entre bicicletas padrão e de qualidade superior. As primeiras são fabricadas através de um processo de fabricação automatizado, enquanto as segundas são normalmente feitas à mão. Inúmeras outras atividades de valor também diferem para as duas, e os condutores do custo e da singularidade de atividades de valor diferem da mesma forma. Assim, as fontes de vantagem competitiva para os dois tipos de bicicletas são bem diferentes, fazendo delas segmentos diferentes. Um outro bom exemplo de como variedades de produtos diferentes podem afetar a cadeia de valores é o chope comparado à cerveja em lata. Embora a cerveja seja a mesma, muitas outras atividades de valor não são.

Um exemplo de como diferenças nos compradores podem afetar a cadeia de valores da empresa é o isolamento de prédios. Visto que muitos custos na indústria de isolamento são conduzidos pela escala regional e pela localização dos compradores em relação às fábricas, compradores localizados em diferentes regiões geográficas constituem segmentos importantes. Este exemplo mostra não só como o comportamento de compra dos compradores pode divergir, mas também como o comportamento do custo para atender os compradores pode ser bem diferente, ainda que com o produto idêntico.

As cadeias de valores também diferem entre compradores. O modo como uma cadeia de hotéis utiliza um aparelho de TV é diferente do modo como ele é utilizado por uma família, com fortes implicações nos critérios de uso e nos sinais de valor (Capítulo 4). Diferenças nos critérios de uso e nos sinais de valor entre compradores definem segmentos, uma vez que afetam a exigência de vantagem competitiva. Também é importante reconhecer que a forma como variedades de produtos diferentes ajustam-se à cadeia de valores do mesmo comprador pode divergir — por exemplo, uma peça nova

versus uma peça de reposição. Diferenças no produto que afetam os critérios de uso e de sinalização do comprador definem os segmentos.

A Variedade de Segmentos Industriais. Na teoria, cada comprador individual ou cada variedade de produto em uma indústria poderia constituir um segmento, porque as cinco forças ou a cadeia de valores são um pouco diferentes para cada um. No ramo dos aparelhos de TV, por exemplo, cada tamanho de tela ou característica poderia ser, potencialmente, um segmento diferente. De modo semelhante, nos turbogeradores, cada empresa de serviço público tem uma cadeia de valores um pouco diferente. Na prática, contudo, os compradores e as variedades de produtos deveriam ser agrupados em categorias que refletissem suas diferenças importantes. Decidir como agrupar produtos e compradores para captar as diferenças mais importantes é a chave para uma boa segmentação e um assunto ao qual voltarei posteriormente.

Um segmento industrial é sempre a combinação de uma variedade (ou variedades) de produtos e de algum grupo de compradores que compra esta variedade de produtos. Em alguns casos, os compradores não possuem diferenças estruturais importantes, e os segmentos são definidos por variedades de produtos e vice-versa. Em geral, contudo, há diferenças estruturais nos compradores e nas variedades de produtos nas indústrias, resultando em segmentos que consistem em um subconjunto de produtos vendidos para um subconjunto de compradores. Observe que variedades de produtos estão geralmente associadas a tipos particulares de compradores que as compram, como aconteceu nas indústrias de turbogeradores e de aparelhos de TV.

Segmentos industriais também devem ser definidos *independente*mente do escopo das atividades escolhidas pelos concorrentes existentes. Os segmentos surgem de diferenças estruturais dentro de uma indústria que os concorrentes podem ou não ter percebido. Um segmento pode ser importante muito embora nenhum concorrente ainda esteja concentrando-se nele. A segmentação da indústria deveria incluir variedades de produtos e grupos de compradores em *potencial*, bem como os já existentes. A tendência na segmentação é enfocar diferenças observadas nas variedades de produtos e nos compradores. Contudo, normalmente existem variedades de produtos viáveis mas que ainda não são produzidas, e grupos de compradores em potencial que atualmente não estão sendo atendidos. Segmentos em potencial ou não observados podem ser os mais importantes a ser identificados porque oferecem oportunidades para movimentos preemptivos que criam vantagem competitiva.

Variáveis da Segmentação

Para segmentar uma indústria, cada variedade de produto distinta (e variedade em potencial) em uma indústria deveria ser identificada e examinada em busca de diferenças estruturais ou na cadeia de valores em relação a outras. As variedades de produtos podem ser utilizadas diretamente como variáveis da segmentação. Podem-se identificar os segmentos dos compradores de um modo semelhante, examinando-se todos os compradores na indústria e buscando-se diferenças estruturais ou na cadeia de valores entre eles.

Como os compradores variam de inúmeras formas, a experiência demonstrou que um bom ponto de partida para a identificação de segmentos de compradores é procurarmos diferenças neles, ao longo de três dimensões: variáveis observáveis: tipo de comprador, localização geográfica do comprador e canal de distribuição empregado. O tipo de comprador envolve coisas como o porte deste comprador, a indústria, a estratégia ou a demografia.

Embora estas três dimensões de compradores normalmente estejam relacionadas, cada uma tem um efeito independente. A localização pode afetar muito o comportamento aquisitivo e a cadeia de valores necessária para atender a um comprador, mesmo que todas as suas outras características sejam iguais. De modo semelhante, em muitas industriais o mesmo comprador é alcançado através de canais diferentes, embora o canal empregado normalmente esteja relacionado ao tipo de comprador (e também à variedade de produtos). Por exemplo, os compradores de componentes eletrônicos fazem pequenos pedidos urgentes de *chips* a distribuidores e pedidos maiores direto aos fabricantes.

Então, para segmentar uma indústria, quatro classes observáveis de variáveis de segmentação são utilizadas individualmente ou em combinação para captarem diferenças entre produtores e compradores. Em qualquer determinada indústria, qualquer uma ou todas estas variáveis podem definir estrategicamente segmentos relevantes:

- *Variedade de produtos.* As variedades de produtos distintas que são, ou poderiam ser, produzidas.
- *Tipo de comprador.* Os tipos de compradores finais que compram, ou poderiam comprar, os produtos da indústria.
- *Canal (comprador imediato).* Os canais de distribuição alternativos empregados ou potencialmente empregados para atingir os compradores finais.
- *Localização geográfica dos compradores.* A localização geográfica dos compradores, definida por localidade, região, país ou grupo de países.⁶

A identificação das variáveis da segmentação talvez seja a parte mais criativa da segmentação de uma indústria, pois envolve a concepção das dimensões ao longo das quais os produtos e os compradores diferem, e que têm importantes implicações estruturais ou na cadeia de valores. Isto exige uma compreensão clara da empresa industrial, bem como da cadeia de valores do comprador e da empresa.

SEGMENTOS DE PRODUTOS

Para identificar segmentos de produtos, todos os tipos de produtos fisicamente distintos produzidos ou potencialmente produzidos por uma indústria deveriam ser isolados, inclusive serviços auxiliares com viabilidade de serem oferecidos separadamente do produto. As peças de reposição também são uma variedade distinta de produtos. Grupos ou fardos de produtos que podem ser vendidos juntos como um único pacote também deveriam ser identificados como uma variedade de produtos, além dos itens atualmente vendidos

em separado.⁷ Na indústria de administração hospitalar, por exemplo, algumas empresas vendem um pacote completo de administração por um único preço, enquanto outras vendem serviços individuais como o recrutamento de médicos. O pacote deve ser considerado uma variedade de produtos independentes com fins de segmentação. De modo semelhante, em indústrias onde o produto exige serviço, em geral existem três variedades de produtos — o produto vendido separadamente, o serviço vendido separadamente e o produto e o serviço vendidos juntos. Em muitas indústrias, a lista de variedades de produtos resultantes deste processo é bem longa.

A variedade de produtos em uma indústria pode variar de diversas maneiras que se traduzem em diferenças estruturais ou na cadeia de valores e, portanto, em segmentos. Algumas das diferenças mais comuns nos produtos que são boas representantes das diferenças estruturais ou na cadeia de valores que definem segmentos são as seguintes, junto com alguns exemplos ilustrativos do motivo pelo qual refletem segmentos:

Tamanho físico. Em geral, o tamanho é um representante da complexidade tecnológica ou da forma como um produto é utilizado, ambas afetando as possibilidades de diferenciação. Por exemplo, normalmente empilhadeiras de garfo de tamanhos diferentes são usadas em aplicações diferentes. O tamanho também pode implicar diferenças na cadeia de valores exigida para produzir variedades diferentes. Variedades de tamanhos diferentes devem ser quase sempre fabricadas em máquinas diferentes, e exigem componentes diferentes. Por exemplo, uma câmara em miniatura exige um processo de fabricação diferente e componentes com maior precisão do que uma câmara-padrão.

Nível de preço. O nível de preço de variedades de produtos normalmente está associado à sensibilidade do comprador ao preço. O preço também serve como um bom representante em algumas indústrias do projeto e da natureza das atividades de fabricação ou de venda.

Características. Variedades de produtos com características diferentes podem estar associadas a diferentes níveis de sofisticação tecnológica, diferentes processos de produção e diferentes fornecedores.

Tecnologia de projeto. Diferenças na tecnologia (por exemplo, relógios digitais *versus* analógicos) ou no projeto (válvulas de abertura lateral *versus* de abertura frontal) entre variedades de produtos podem envolver diferentes níveis de complexidade tecnológica, diferentes processos de produção e outros fatores.

Insumos empregados. Algumas vezes, as variedades de produtos diferem bastante quanto ao seu uso de matérias-primas ou de outros insumos (por exemplo, peças de metal *versus* de plástico). Estas diferenças geralmente têm implicações no processo de fabricação ou no poder de negociação do fornecedor.

Acondicionamento. As variedades podem divergir no modo como são acondicionadas e subsequentemente entregues, como no açúcar a granel *ver-*

sus ensacado ou cerveja em lata *versus* em barril. Isto se traduz em diferenças na cadeia de valores não só na empresa como nos compradores.

Desempenho. Diferenças no desempenho como grau de pressão, economia de combustível e precisão estão relacionadas à tecnologia e ao projeto de variedades de produtos e normalmente refletem diferenças na P&D, na sofisticação da fabricação e nos testes.

Produtos novos versus de reposição. Produtos de reposição em geral passam por cadeias de valores "corrente abaixo" inteiramente diferentes de produtos novos idênticos, e podem ser diferentes de outras formas como com relação à sensibilidade do comprador ao preço, aos custos de mudança e ao tempo de entrega necessário.

Produto versus serviços ou equipamentos auxiliares. Em geral, a distinção entre um produto e produtos ou serviços auxiliares é um indicador-chave da sensibilidade ao preço, da diferenciabilidade, dos custos de mudança e da cadeia de valores necessária para fornecê-los.

Enfardado versus não enfardado. A venda de vários produtos como um pacote (fardo) *versus* a venda de itens individuais pode ter implicações nas barreiras de mobilidade, na habilidade de diferenciar-se e na cadeia de valores necessária (ver Capítulo 12).

As diferenças no produto mais significativas para a segmentação da indústria são as que refletem as diferenças estruturais mais importantes. Geralmente existe uma série de diferentes descritores do produto que são relacionados. O nível de preço, a tecnologia e o desempenho podem todos estar correlacionados, por exemplo, e refletirem as mesmas diferenças básicas entre produtos. Se cada descritor está medindo a mesma diferença, a medida que representa ou mede mais aproximadamente as diferenças estruturais ou na cadeia de valores deve ser escolhida.

Mais de uma dimensão do produto pode definir segmentos relevantes, e todas as diferenças dos produtos que afetam a estrutura deveriam ser identificadas. O melhor método para segmentar uma indústria onde existem múltiplas variáveis da segmentação será discutido posteriormente. Também é importante na segmentação de produtos incluir variedades de produtos viáveis, embora não estejam sendo produzidas atualmente, como serviço vendido em separado do produto ou vários produtos com uma nova combinação de características. Bons exemplos são telefones sem fio e os itens alimentícios "sem marca" vendidos atualmente em mercearias.

SEGMENTOS DE COMPRADORES

Para identificar segmentos de compradores, todos os tipos diferentes de compradores finais para os quais uma indústria vende devem ser examinados em busca de importantes diferenças estruturais ou na cadeia de valores.

Na maioria das indústrias, existem vários modos de se classificar compradores. No ramo dos bens de consumo, por exemplo, alguns fatores básicos incluem faixa etária, renda, tamanho da família e o tomador de decisão. Nos produtos industriais, comerciais ou institucionais, o porte do comprador, a sofisticação tecnológica e a natureza do uso para o produto estão entre os fatores que distinguem compradores.

Existe um debate ativo entre comerciantes quanto ao melhor meio para segmentar-se compradores.⁸ Na verdade, nenhuma variável consegue captar todas as diferenças nos compradores que poderiam determinar segmentos, sobretudo porque as diferenças que afetam o custo para atender compradores (e a cadeia de valores para fazer isso) em geral são tão importantes para a segmentação quanto as diferenças no seu comportamento de compra. A segmentação de compradores deveria refletir as diferenças subjacentes estruturais e na cadeia de valores entre compradores, e não um esquema qualquer de classificação simples, porque a meta da segmentação é expor todas estas diferenças.

Compradores Industriais e Comerciais

Fatores comuns que servem como representantes de diferenças estruturais ou na cadeia de valores que distinguem segmentos de compradores em compradores comerciais e industriais são os seguintes, juntamente com alguns exemplos ilustrativos do modo como refletem segmentos:

INDÚSTRIA DO COMPRADOR. Geralmente, a indústria do comprador é um representante do modo como um produto é utilizado na cadeia de valores deste comprador e da fração das compras totais que ele representa. Por exemplo, fabricantes de barras de chocolate compram e utilizam o chocolate de uma forma muito diferente da utilizada por empresas de laticínios, que usam menos chocolate e têm menos necessidade de qualidade do produto. Diferenças como estas podem afetar fatores como a sensibilidade do comprador ao preço, a suscetibilidade à substituição e o custo de suprir o comprador.

ESTRATÉGIA DO COMPRADOR (POR EXEMPLO, DIFERENCIACÃO VERSUS LIDERANÇA NO CUSTO). A estratégia competitiva de um comprador é, quase sempre, um indicador importante do modo como um produto é utilizado e da sensibilidade ao preço, dentre outras coisas. A estratégia modela a cadeia de valores do comprador e o papel que um produto nela desempenha. Por exemplo, um processador de alimentos diferenciado e com alta margem está mais preocupado com a consistência e com a qualidade dos ingredientes do que um fabricante de alimentos com marca privada que compete com base no custo.

SOFISTICAÇÃO TECNOLÓGICA. A sofisticação tecnológica de um comprador pode ser um importante indicador de sua suscetibilidade à diferenciação e à sensibilidade resultante ao preço. Grandes companhias de petróleo costumam ser compradores mais sofisticados de serviços e de equipamentos de campo de petróleo do que, por exemplo, as empresas independentes.

FEO VERSUS USUÁRIO. Via de regra, os fabricantes de equipamentos originais (FEO) que incorporam um produto ao seu e o vendem para outras empresas têm níveis de sensibilidade ao preço e de sofisticação diferentes de firmas que utilizam elas mesmas o produto.

INTEGRAÇÃO VERTICAL. O fato de um comprador ser parcialmente integrado no produto ou em produtos auxiliares ou afins (por exemplo, serviço interno) pode afetar muito o seu poder de negociação e a capacidade de uma empresa de diferenciar-se.

PROCESSO DE COMPRA OU UNIDADE DECISÓRIA. Os indivíduos particulares envolvidos no processo decisório podem ter um grande impacto sobre a sofisticação da decisão de compra, sobre os atributos desejados do produto e sobre a sensibilidade ao preço. Muitos produtos industriais são comprados em processos complexos envolvendo muitos indivíduos (ver Capítulo 4), e em geral os procedimentos variam bastante, mesmo entre compradores na mesma indústria. Alguns usuários de componentes eletrônicos fazem suas compras através de agentes de compras treinados e exclusivos, e são muito mais sensíveis ao preço do que outros compradores de componentes que empregam engenheiros para comprar, ou utilizam-se de agentes de compras também responsáveis pela compra de outros itens.

PORTE. O porte de um comprador pode indicar seu poder de negociação, o modo como ele utiliza um produto, os procedimentos de compras empregados e a cadeia de valores com a qual seu suprimento é feito da melhor forma. Algumas vezes, o *tamanho do pedido* constitui a medida relevante do porte, enquanto em outras indústrias ela pode ser as *compras anuais totais*. Em outros casos ainda, o *porte da companhia* pode ser o melhor determinante do poder de negociação e dos procedimentos de compras.

PROPRIEDADE. A estrutura de propriedade de um comprador pode ter um grande impacto em suas motivações. Por exemplo, companhias privadas podem valorizar características dos produtos diferentes das companhias públicas, enquanto uma divisão de uma empresa diversificada pode ser orientada por práticas de compras determinadas pela matriz.

PODER FINANCEIRO. Os recursos financeiros e a rentabilidade de um comprador podem determinar coisas como a sua sensibilidade ao preço, a necessidade de crédito e a freqüência da compra.

PADRÃO DE PEDIDOS. Os compradores podem divergir quanto ao padrão de pedidos de maneiras que afetem seu poder de negociação ou a cadeia de valores necessária para supri-los. Por exemplo, pode sair muito mais barato atender compradores que fazem pedidos regulares e previsíveis do que aqueles cujos pedidos aparecem em intervalos irregulares. Normalmente, alguns compradores também contam com padrões de compras mais sazonais ou cíclicos do que outros, afetando o padrão de utilização da capacidade de uma empresa.

Compradores de Bens de Consumo

Representantes típicos de diferenças nos compradores que definem segmentos entre compradores de bens de consumo são os seguintes, junto com exemplos ilustrativos do modo como refletem segmentos:

DEMOGRAFIA. A demografia dos compradores pode representar os atributos desejados do produto, a sensibilidade ao preço e outros critérios de uso e de sinalização. Por exemplo, pessoas solteiras têm necessidades e padrões de compras diferentes com relação a entradas congeladas do que famílias com crianças. Muitos aspectos da demografia podem ser importantes, inclusive o tamanho da família, a renda, a saúde, a religião, o sexo, a nacionalidade, a ocupação, a faixa etária, a presença de mulheres que trabalham, a classe social etc. Nas operações bancárias, por exemplo, a renda anual, os bens e o nível de instrução dos membros das famílias determinam os serviços bancários adquiridos e a sensibilidade do comprador ao preço.

PSICOGRAFIA OU ESTILO DE VIDA. É difícil medir fatores como estilo de vida ou imagem própria, mas eles podem ser importantes discriminadores do comportamento de compra entre consumidores. Pessoas do *jet set* talvez valorizem um produto de modo diferente dos conservadores igualmente prósperos, por exemplo.

IDIOMA. O idioma também pode definir segmentos. Na indústria fonográfica, o mercado mundial de língua espanhola constitui um segmento relevante.

PROCESSO DE COMPRA OU UNIDADE DECISÓRIA. O processo decisório dentro de uma família pode ser importante para os atributos desejados do produto e para a sensibilidade ao preço. Uma esposa pode estar mais interessada nas características do desempenho de um carro, por exemplo, enquanto outra opta pelo conforto e pela segurança.

OCASIÃO DA COMPRA. A ocasião da compra refere-se a coisas do tipo se um produto é adquirido como presente ou para uso próprio do comprador, e se o produto fará parte de um evento especial ou se será usado rotineiramente. Os critérios de uso e de sinalização de um comprador são, não raro, muito diferentes dependendo da ocasião, mesmo que o comprador seja a mesma pessoa e o produto seja similar. Compradores de canetas para presente, por exemplo, favorecerão marcas reconhecidas como a Cross que podem ter menos peso na compra para uso pessoal.

Diversas dimensões do comprador podem ser importantes na definição de segmentos de compradores. No ramo do equipamento de campo do petróleo, por exemplo, o porte do comprador, a sofisticação tecnológica e a propriedade constituem variáveis relevantes. Nas entradas congeladas, o tamanho da família, a idade de seus membros, se ambos os pais trabalham e a renda são variáveis relevantes. Compradores em *potencial* de um produto que atualmente não estão comprando também podem constituir segmentos. As variáveis da segmentação de compradores também podem estar relacionadas,

e a tarefa é selecionar aquelas que refletem melhor diferenças estruturais e na cadeia de valores.

SEGMENTOS DE CANAIS

Para identificar segmentos com base nos canais, todos os canais existentes e viáveis através dos quais um produto pode atingir ou atinge os compradores devem ser identificados. Geralmente, o canal empregado tem implicações no modo como uma empresa configura sua cadeia de valores e os elos verticais (Capítulo 2) presentes. O canal também pode refletir fatores que são importantes condutores dos custos como tamanho do pedido, tamanho da remessa e tempo de espera. Pedidos grandes de componentes eletrônicos são vendidos diretamente, por exemplo, enquanto pedidos pequenos são vendidos por meio de distribuidores (em geral para os mesmos compradores). Os canais também podem diferir bastante quanto ao poder de negociação. Distribuidores de produtos em massa, como a Sears e a K-Mart, dispõem de um poder muito maior do que lojas de departamentos independentes.

Diferenças comuns nos canais que definem segmentos incluem:

Direto versus distribuidores. A venda direta elimina a necessidade de ganhar acesso a canais e pode implicar uma cadeia de valores muito diferente da venda através de distribuidores.

Mala direta versus varejo (ou atacado). A mala direta elimina o poder de negociação em potencial do canal intermediário. Em geral, ela também tem implicações em atividades de valor como o sistema logístico.

Distribuidores versus agentes. Normalmente, os agentes não mantêm estoque e podem lidar com uma linha de produtos diferente dos distribuidores.

Tipos de distribuidores ou varejistas. Os produtos podem ser vendidos por meio de varejistas ou distribuidores de tipos muito diferentes, que mantêm variedades diferentes e possuem estratégias e processos de compras diferentes.

Pontos de venda exclusivos versus não-exclusivos. A exclusividade pode afetar o poder de negociação de um canal bem como as atividades executadas por este canal *versus* aquelas executadas pela empresa.

Em regra, existem diversos tipos de canais em uma indústria. No ramo das copiadoras, por exemplo, as máquinas são vendidas diretamente bem como através de distribuidores de copiadoras, distribuidores de produtos de escritório e varejistas. A segmentação dos canais também deve incluir qualquer canal em potencial que poderia ser viável. Por exemplo, a L'eggs resegmentou o mercado de meias descobrindo um novo canal, a venda direta de meias para supermercados.

SEGMENTOS GEOGRÁFICOS

A localização geográfica pode afetar as necessidades dos compradores e os custos para atendê-los. Ela pode ser importante diretamente como um condutor dos custos e ainda afetar a cadeia de valores necessária para atingir o comprador. A localização geográfica também serve amiúde como um representante dos atributos desejados do produto devido a diferenças no tempo, nos costumes, na regulamentação governamental etc. Por exemplo, telhados comerciais no sul dos Estados Unidos exigem menos isolamento do que no norte, enquanto é mais provável que a membrana de proteção seja estabilizada com cascalho no norte do que no sul porque um telhado projetado para agüentar uma carga de neve pode agüentar o peso extra.

Os segmentos geográficos comuns estão baseados em variáveis como as seguintes:

Localidades, regiões ou países. Áreas geográficas podem ter diferenças em áreas como sistemas de transporte e regulamentações. A localização geográfica dos compradores também desempenha um papel-chave na definição de economias de escala. Dependendo do escopo geográfico das economias de escala (Capítulo 3), áreas geográficas de tamanhos diferentes podem ser os segmentos relevantes. Na indústria de telhas de madeira para telhados residenciais, as regiões são os segmentos apropriados, pois os altos custos logísticos limitam o raio efetivo de uma fábrica. Na distribuição de alimentos, áreas metropolitanas constituem os segmentos apropriados devido à densa localização de clientes e ao uso de caminhões para a entrega local.

Zonas climáticas. Condições climáticas têm quase sempre um forte impacto sobre as necessidades de produtos ou sobre a cadeia de valores necessária para servir uma área.

Estágio de desenvolvimento do país ou outros agrupamentos de países. Compradores localizados nos países em desenvolvimento podem ter necessidades muito diferentes daqueles situados em países desenvolvidos. Além disso, o acondicionamento, os sistemas logísticos, os sistemas de *marketing* e muitos outros aspectos da cadeia de valores podem diferir bastante. Assim, outros agrupamentos de países podem expor semelhanças que definem segmentos.

A medida relevante da localização geográfica com fins de segmentação irá divergir de uma indústria para outra. Na maioria dos casos, a localização relevante a ser utilizada na segmentação é aquela onde um produto é de fato *consumido* ou usado. No entanto, às vezes a localização para a qual um produto é *expedido* (por exemplo, o depósito) é mais relevante. Em outros casos, a localização dos *escritórios centrais* do comprador ou a sua moradia primária surge como a variável da segmentação geográfica mais importante, ainda que o comprador use o produto em outro lugar.

Também pode haver mais de uma segmentação geográfica importante. Por exemplo, as regiões podem ser segmentos importantes para determinarmos a posição dos custos em indústrias onde os custos de atividades de valor fundamentais são conduzidos pela escala regional, enquanto os países po-

dem constituir segmentos importantes para a determinação dos atributos desejados dos produtos e da capacidade de diferenciação

Encontrando Novos Segmentos

Algumas variáveis da segmentação evidenciam-se rapidamente como resultado da convenção da indústria ou do comportamento da concorrência. Em geral, existem normas estabelecidas para a divisão de compradores ou para o agrupamento de áreas geográficas, com base em dados históricos coletados por associações comerciais ou agências governamentais. Na indústria petrolífera, por exemplo, a diferença entre grandes e independentes é uma segmentação aceita. Esquemas de categorização tradicionais para variedades de produtos em uma indústria também são comuns. Os concorrentes também podem definir segmentos aparentes por meio de sua escolha de estratégias de enfoque.

No entanto, a segmentação deve extrapolar a convenção e os esquemas de classificação aceitos. A correta segmentação da indústria deveria refletir diferenças importantes para a estrutura ou para a cadeia de valores entre produtos, compradores, canais ou geografia, sejam eles reconhecidos ou não, e usados ou não atualmente. A maior oportunidade para a criação de vantagem competitiva em geral provém de *novas* formas de segmentação, porque uma empresa pode atender as reais necessidades dos compradores de uma melhor forma que a concorrência ou melhorar a posição de seus custos relativos.

Na busca de novos segmentos de produtos em potencial, podem ser úteis as seguintes perguntas:

- Existem *outras tecnologias ou projetos* para a execução das funções necessárias na cadeia de valores do comprador?
- Será que funções *adicionais* poderiam ser executadas por um produto melhor?
- *Reduzindo-se* o número de funções executadas pelo produto (e, possivelmente, reduzindo-se o preço), será que as necessidades de alguns compradores poderiam ser atendidas de uma melhor forma?
- Existem *fardos diferentes* (mais amplos ou mais estreitos) de produtos ou serviços que poderiam viavelmente ser vendidos como um pacote?

Varejistas que vendem por preços reduzidos constituem exemplo de uma nova segmentação baseada na redução do número de funções executadas pelo produto. Empresas como a Loehmann's eliminam serviços caros como crédito e devoluções enquanto vendem através de pontos de venda simples sem vestiários ou vendedores. Esta cadeia de valores despojada, sem muitas atividades de valor tradicionais, criou um segmento inteiramente novo. Um processo semelhante vem ocorrendo na indústria de hotel/motel, onde cadeias econômicas como a La Quinta vendem quartos sem outros serviços como restaurantes e bares, e outras cadeias estão combinando serviços de novas formas.

A possibilidade de empregar novos canais também existe com freqüência. As empresas podem vender diretamente quando a norma tem sido utili-

zar agentes ou distribuidores ou empregar novos tipos de distribuidores ou varejistas. A Timex fez isto no ramo dos relógios, e a Avon nos cosméticos. Qualquer canal viável é um segmento em potencial.

Na identificação de novos segmentos geográficos e de compradores, em geral a criatividade é necessária em duas áreas. A primeira é encontrar novas formas importantes para a divisão da geografia ou dos compradores de modo a refletir diferenças estruturais ou na cadeia de valores. Como já foi discutido anteriormente, a Stouffer's descobriu importantes diferenças nos critérios de compra de entradas congeladas, isolando famílias simples e famílias com os pais trabalhando fora. A segunda área de criatividade na segmentação geográfica ou de compradores está na identificação de novos tipos de compradores ou de áreas geográficas em potencial que hoje não são atendidos pela indústria. Às vezes, para atingir um novo tipo de comprador ou área geográfica é necessário fazer modificações no produto, enquanto em outros casos só é preciso a empresa compreender melhor as necessidades de seus compradores e as novas aplicações em potencial de seu produto. Por exemplo, o bicarbonato de sódio da Arm & Hammer encontrou um grande mercado na desodorização de refrigeradores, e o xampu para crianças da Johnson & Johnson alcançou sucesso junto aos adultos. Nenhuma mudança no produto foi necessária para atingir os dois novos grupos de compradores.

A Matriz de Segmentação da Indústria

Tendo identificado as variáveis relevantes da segmentação com implicações estruturais ou na cadeia de valores, a tarefa seguinte é combiná-las numa segmentação geral da indústria. Em geral, a tarefa é difícil, porque existem muitas variáveis relevantes da segmentação — em algumas indústrias podem haver dezenas. O desafio é destilar estas variáveis nos segmentos mais significativos para se desenvolver a estratégia competitiva.

A primeira etapa no processo de destilação é aplicar um teste de importância a cada variável da segmentação. Apenas as variáveis com um impacto verdadeiramente *importante* sobre as fontes de vantagem competitiva ou sobre a estrutura industrial devem ser isoladas para uma análise estratégica. Outras variáveis menos importantes, embora significativas, identificadas, podem ser usadas para um ajuste perfeito em gerência de *marketing* ou de operações.

O instrumento básico para traduzir as variáveis restantes em uma segmentação é a *matriz de segmentação da indústria*. Uma matriz simples baseada em duas variáveis de segmentação é apresentada na Figura 7-3, ilustrando a indústria de equipamento de campo de petróleo, onde o porte da companhia de petróleo compradora e o estágio de desenvolvimento do país onde o comprador está sediado foram identificados como duas variáveis de segmentação.

O primeiro problema prático na construção da matriz de segmentação é a escolha do número de categorias de cada variável a ser selecionada. Na Figura 7-3, escolhi três categorias distintas de porte do comprador e duas categorias de estágio de desenvolvimento de um país. Na realidade, o porte do comprador é uma variável permanente, e o desenvolvimento do país passa

		TIPO DE COMPRADOR		
		Grandes Companhias de Petróleo	Grandes Independentes	Pequenas Independentes
LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA	Países Desenvolvidos			
	Países em Desenvolvimento		Nulo	Nulo

Figura 7-3. Uma Matriz Simples de Segmentação da Indústria de Equipamento de Campo de Petróleo.

por muitos estágios. O modo como cada variável é dividida em categorias distintas deveria refletir nas categorias que captam as diferenças estruturais ou na cadeia de valores mais significativas, comparadas à necessidade prática de limitar o número de segmentos a um número controlável. A decisão sobre as melhores categorias distintas com fins estratégicos exige quase sempre julgamento, e é um processo iterativo.

As células na Figura 7-3 são os segmentos individuais na indústria. Pode acontecer de algumas células não estarem atualmente ocupadas. Além disso, se não existisse nenhuma companhia de petróleo independente de pequeno porte sediada em países em desenvolvimento e provavelmente jamais fosse existir uma, este segmento seria uma célula nula. Com fins ilustrativos, a Figura 7-3 mostra células nulas envolvendo independentes de grande e pequeno porte. Em geral, os segmentos podem ser tirados de consideração se forem células nulas. No entanto é importante lembrar que células nulas deveriam ser combinações *inváreis* de variáveis de segmentação e não apenas células onde nenhuma empresa está operando atualmente. Células viáveis onde nenhuma empresa está operando representam uma oportunidade em potencial e é importante que estes segmentos sejam indicados, e não eliminados, na segmentação.

A Figura 7-3 retrata um caso onde existem duas variáveis relevantes de segmentação. Na prática, pode haver um grande número de variáveis agrupadas em quatro categorias gerais de produto, tipo de comprador, canal e geografia. Observadas com mais atenção, a maioria das indústrias é bastante heterogênea. Com muitas variáveis significativas, o número de matrizes de segmentação que podem ser plotadas multiplica-se rapidamente. O problema, então é converter as variáveis da segmentação em um pequeno número de matrizes que sejam mais esclarecedoras para o processo de formulação de estratégia.

Relações Entre Variáveis da Segmentação

Para passar de uma série de variáveis da segmentação para as matrizes de segmentação mais significativas, a primeira etapa é testar as relações entre

as variáveis. O número de variáveis importantes pode ser reduzido agrupando-se variáveis correlacionadas, ou que efetivamente medem a mesma coisa. Por exemplo, a localização geográfica pode estar associada a um tipo de comprador particular (como exemplo, companhias de automóveis estão localizadas no centro-oeste), ou o tipo de comprador pode estar intimamente relacionado ao canal (pequenos empreiteiros de telhados que são todos atendidos por distribuidores). A construção de uma matriz de segmentação com variáveis correlacionadas produzirá matriz onde muitas células são nulas.

As variáveis de segmentação muito correlacionadas podem ser combinadas, porque uma variável é um substituto para o efeito da outra. Em casos menos extremos, a correlação entre variáveis é parcial, mas permite uma redução significativa no número de segmentos possíveis, pois muitas células na matriz são nulas. É importante identificar todas as relações entre as variáveis e utilizar isto para combiná-las e identificar células nulas.

Também é importante compreendermos *por que* as variáveis estão relacionadas, pois isto em geral terá importantes ramificações. Se uma variável não é um bom substituto de uma outra e sim um reflexo do atual comportamento da empresa ou uma casualidade, a combinação de variáveis é um erro. Ela irá encobrir segmentos vazios que podem representar uma oportunidade inexplorada. Por exemplo, se pequenos empreiteiros de telhados fossem servidos por distribuidores não por razões econômicas mas por motivos históricos, então a eliminação da venda direta para pequenos empreiteiros como um segmento seria um erro. O *telemarketing*, ou a entrada de pedidos remota feita por vendedores com terminais de computador portáteis, poderia tornar o segmento viável, embora ele não o fosse antes.

Combinando Matrizes de Segmentação

As variáveis importantes e independentes da segmentação que permanecem após o processo acima descrito representam os eixos potenciais para matrizes de segmentação da indústria. Quando existem mais de duas variáveis, a matriz passa a não caber mais em uma página bidimensional. Uma forma de procedimento é a construção de uma série de matrizes diferentes para cada par de variáveis. Cada uma destas matrizes pode, então, ser analisada quanto às suas implicações estratégicas. Este método não é, contudo, plenamente satisfatório, porque segmentos significativos podem ser o resultado da combinação de mais de duas variáveis, podendo ser negligenciado.

Para lidarmos com mais de duas variáveis, em geral é útil criarmos matrizes de segmentação *combinadas*. O processo é ilustrado na Figura 7-4. No ramo do equipamento de campo de petróleo, existem pelo menos duas outras variáveis importantes da segmentação de compradores, além do tipo de comprador e da localização geográfica dos compradores: a sofisticação tecnológica da companhia de petróleo e sua propriedade. Na Figura 7-4, potei as quatro variáveis em pares, e em seguida combinei as duas segmentações, depois de eliminar as células nulas.

O processo de combinação de matrizes não só reduz o número de segmentos, eliminando algumas células nulas, mas também expõe correlações

SOFISTICAÇÃO TECNOLÓGICA DO COMPRADOR		TIPO DE COMPRADOR			
		Grandes Companhias de Petróleo	Grandes Independentes	Pequenas Independentes	Independentes
LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA	Sofisticado	Privado			
	Não-Sofisticado		Nulo	Nulo	Nulo
PROPRIEDADE		PROPRIEDADE E TIPO DE COMPRADOR			
		Grandes Companhias de Petróleo Privadas	Grandes Independentes	Pequenas Independentes	Grandes Estatais
Países Desenvolvidos				Nulo	
Países em Desenvolvimento					
Países Desenvolvidos/ Sofisticados		LOCALIZAÇÃO E SOFISTICAÇÃO DO COMPRADOR			
		Países Desenvolvidos/ Não-Sofisticados	Nulo	Nulo	
Países em Desenvolvimento/ Não-Sofisticados				Nulo	

Figura 7-4. Matriz de Segmentação Combinada para Indústria de Equipamento de Campo de Petróleo

		NÃO-SOFISTICADOS			SOFTICADOS			COMPRADORES	
		Grandes Estrais em Países Desenvolvi- mento		Grandes Indepen- dentes		Pequenas Indepen- dentes		Grandes Estrais em Países em Desenvolvi- mento	
VARIADE- DE PRODUTOS	Perfuração Profunda/ Qualidade Superior								
		Perfuração Rasa/ Qualidade Superior	Perfuração Profunda/ Qualidade Superior	Perfuração Rasa/ Qualidade Superior	Perfuração Profunda/ Qualidade Superior	Perfuração Rasa/ Qualidade Superior	Perfuração Profunda/ Qualidade Superior	Perfuração Rasa/ Qualidade Superior	Perfuração Profunda/ Qualidade Superior
Grandes Privadas									

Figura 7-5. Matriz Ilustrativa de Segmentação da Indústria de Equipamento de Campo de Petróleo.

entre variáveis que podem ter sido esquecidas. Na Figura 7-4, observei as células nulas representando combinações inviáveis. Geralmente, a melhor forma de combinar matrizes é pela combinação de todas as variáveis de segmentação dentro de uma categoria em primeiro lugar. Na Figura 7-4, por exemplo combinei todas as variáveis de segmentação dos compradores.

Depois de combinar variáveis da mesma categoria geral, o próximo passo é combinar variáveis em categorias diferentes. Ao fazer isso, quase sempre é melhor criar uma matriz de segmentação onde um eixo reflete as variáveis combinadas da segmentação de *produtos* e o outro eixo combina todas as variáveis *relacionadas aos compradores* (tipo de comprador, canal, geografia). Quando o número de variáveis é controlável, é possível, utilizando este procedimento, construir uma matriz de segmentação da indústria bidimensional. Esta matriz pode ser bem grande, mas tem a vantagem de mostrar a indústria inteira de uma forma que facilita a análise estratégica. A Figura 7-5 mostra uma matriz deste tipo para o equipamento de campo de petróleo, depois de acrescentar à segmentação duas variáveis de segmentação de produtos — produtos de qualidade superior *versus* de qualidade-padrão e produtos com graduações para perfuração profunda *versus* rasa.

Algumas vezes, o número de variáveis relevantes e de segmentos resultantes é tão grande que tornam uma matriz única volumosa. A existência de uma matriz de segmentação geral muito grande deve levar a um novo exame das variáveis e das categorias distintas de cada uma para assegurar que as diferenças sejam realmente significativas. Quando o caso é este, pode ser aconselhável utilizar duas ou três matrizes de segmentação em uma análise subsequente a fim de evitar que implicações estratégicas importantes passem despercebidas.

A matriz de segmentação da indústria deve conter segmentos em potencial e não apenas aqueles ocupados hoje. Segmentos em potencial podem implicar variáveis novas (por exemplo, acréscimo de um canal, porque há possibilidade de no futuro haver algumas vendas diretas, ao invés de realizar todas elas através de distribuidores) ou novas categorias distintas de variáveis existentes (por exemplo, um novo índice de desempenho para uma liga).

Uma matriz de segmentação é um instrumento analítico, e não um fim em si mesma. O analista deve começar com a lista mais longa de variáveis a fim de evitar que possibilidades sejam negligenciadas. Apenas no decorrer da análise é que as variáveis são combinadas ou eliminadas, e a matriz de segmentação em andamento é aperfeiçoada. Em geral, o processo inteiro envolve experimentar uma série de esquemas de segmentação diferentes onde as diferenças nos produtos e nos compradores mais importantes para a estrutura industrial são gradativamente expostas.

Uma matriz de segmentação deve ser testada através de um exame das estratégias da concorrência. Se o escopo das atividades dos concorrentes for plotado na matriz, novos segmentos ou novas variáveis podem aparecer. Por outro lado, as atividades dos concorrentes podem chamar a atenção para segmentos que inevitavelmente devem ser atendidos em conjunto. Voltarei a este assunto quando discutir as inter-relações entre segmentos. A Figura 7-6 resume as etapas necessárias na segmentação da indústria.

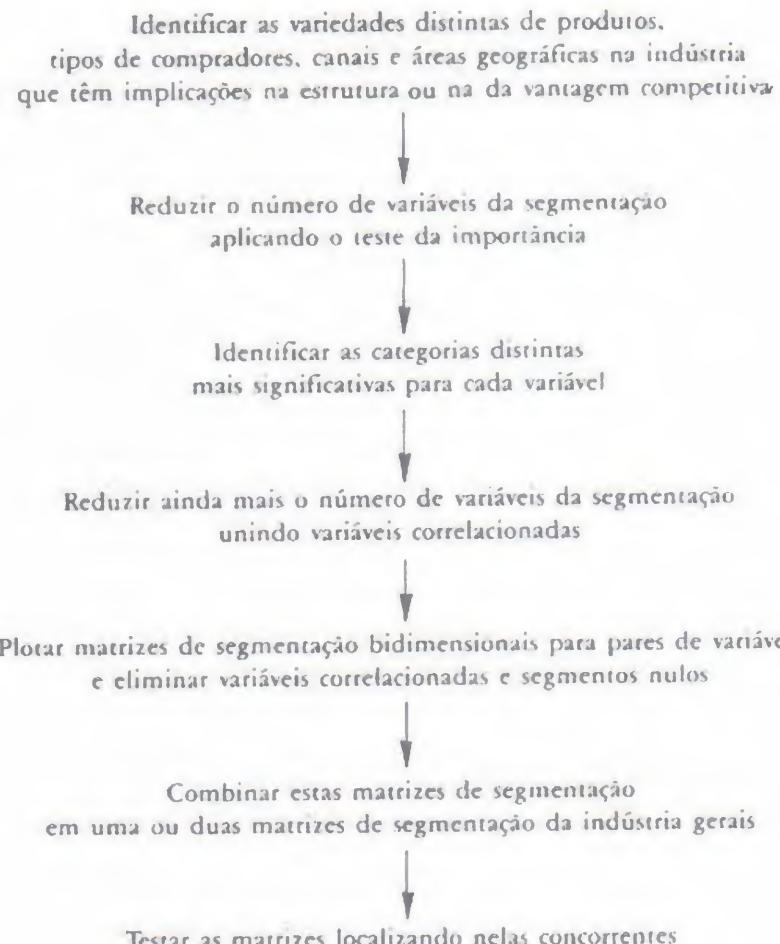


Figura 7-6. O Processo de Segmentação da Indústria.

Os segmentos industriais diferem quanto à sua atratividade e às fontes de vantagem competitiva para neles competir. As questões estratégicas básicas que surgem da segmentação são:

- onde na indústria uma empresa deveria competir (*escopo do segmento*);
- de que modo sua estratégia deveria refletir esta segmentação.

Uma empresa pode adotar uma estratégia com alvo amplo, envolvendo muitos segmentos, ou abordar exclusivamente um pequeno número de segmentos em uma estratégia de enfoque. Uma empresa com um alvo amplo também deve estar ciente das vulnerabilidades enfrentadas por ela devido às diferenças estruturais dos segmentos, do mesmo modo que uma empresa focada deve reconhecer e lidar com a ameaça de empresas com alvos amplos competindo em seu segmento ou segmentos juntamente com outras. A segmentação também é dinâmica, e deve mudar para refletir mudanças estruturais.

A Atratividade de um Segmento

A primeira questão na decisão sobre onde competir em uma indústria é a atratividade dos vários segmentos. A atratividade de um segmento é uma função de sua atratividade estrutural, do seu porte e crescimento, e da comunhão entre as capacidades de uma empresa e as necessidades do segmento.

ATRATIVIDADE ESTRUTURAL

A atratividade estrutural de um segmento é uma função do vigor das cinco forças competitivas ao nível do segmento. A análise destas cinco forças ao nível do segmento é um pouco diferente da análise ao nível da indústria. Em um segmento, entrantes em potencial incluem empresas que atendem a outros segmentos, bem como empresas que atualmente não estão na indústria. Substitutos de vários produtos em um segmento são, em geral, outras variedades de produtos na indústria, assim como produtos fabricados por outras indústrias. A rivalidade em um segmento envolve empresas enfocando apenas o segmento e empresas que atendem bem outros segmentos. O poder do comprador e do fornecedor costuma ser mais específico ao segmento, mas pode ser perfeitamente influenciado pelas compras do comprador em outros segmentos ou por vendas do fornecedor para outros segmentos. Assim, em geral, a análise estrutural de um segmento é bastante influenciada por condições em outros segmentos, mais do que a análise estrutural de uma indústria é afetada por outras indústrias.

Os segmentos em uma indústria quase sempre diferem muito quanto à atratividade estrutural. Nos grandes turbogeradores, por exemplo, o segmento consistindo em geradores de grande capacidade vendidos para grandes companhias de serviços públicos privadas é estruturalmente atrativo. Geradores de grande capacidade são muito sofisticados em termos tecnológicos, e as barreiras da escala e da curva de aprendizagem para o seu desenvolvimento e sua produção são altas. Grandes unidades também oferecem um número muito maior de oportunidades para a diferenciação do que as menores. A maior eficiência térmica das grandes unidades cria custos mais baixos de uso para os compradores, reduzindo a sensibilidade destes ao preço. Grandes empresas de serviços públicos também costumam ser compradoras mais sofisticadas tecnologicamente e apreciam um maior número de características, aumentando a possibilidade dos concorrentes de diferenciarem-se. Estas empresas dispõem, ainda, dos recursos financeiros para serem menos sensíveis ao preço. Por fim, o processo de venda para as empresas de serviços públicos privadas envolve negociações secretas, ao invés de licitações públicas onde deve ser selecionado o lance com as qualificações mais baixas.

A análise da atratividade de cada segmento é um primeiro passo importante na decisão sobre onde competir. Como um teste da análise, em geral é bastante aconselhável computar a rentabilidade de uma empresa nos vários segmentos onde ela compete, e comparar isto à análise estrutural e a qualquer dado sobre a rentabilidade da indústria por segmento que esteja disponível. Concorrentes enfocados podem fornecer dados sobre a rentabilidade dos segmentos por eles ocupados, por exemplo. Diferenças na rentabi-

dade por segmento podem ser realmente surpreendentes. A rentabilidade existente de um segmento não é necessariamente uma indicação da rentabilidade em potencial, porque uma empresa talvez não esteja otimizando sua estratégia para cada segmento ou, por sinal, para nenhum segmento.

TAMANHO E CRESCIMENTO DO SEGMENTO

Com frequência, os segmentos diferem em seu tamanho absoluto e no seu índice de crescimento. O tamanho e o crescimento serão por si só importantes para a escolha de onde competir. Eles também têm um impacto sobre a atratividade estrutural. O índice de crescimento esperado de cada segmento é importante para a concorrência e para a ameaça de entrada, enquanto o tamanho pode afetar a atratividade de um segmento para grandes concorrentes. Às vezes, as empresas podem sustentar uma posição em segmentos menores porque as grandes empresas não estão interessadas neles.

A determinação do tamanho e do crescimento esperado dos segmentos normalmente não é fácil. Dificilmente os dados são coletados de maneiras que sausfaçam exatamente os limites significativos dos segmentos, sobretudo os segmentos determinados por considerações de custo e de demanda e não pela convenção da indústria. Portanto, uma empresa pode precisar investir na coleta de dados especiais ou em pesquisa de mercado para produzir estimativas do tamanho e do crescimento por segmento.

POSIÇÃO DA EMPRESA EM RELAÇÃO A UM SEGMENTO

Os recursos e as qualificações de uma empresa, refletidos em sua cadeia de valores, em geral irão adequar-se melhor a alguns segmentos do que a outros, influenciando a atratividade de um segmento para uma determinada empresa. Cada segmento terá necessidades um pouco diferentes de vantagem competitiva e que são realçadas na construção da matriz de segmentação. Os instrumentos descritos nos Capítulos 3 e 4 podem ser usados para determinar a posição relativa de uma empresa para competir em vários segmentos e as possibilidades de modificá-la.

Inter-relações Entre Segmentos

Os segmentos estão relacionados amiúde de forma que têm um efeito importante sobre os segmentos onde uma empresa deseja competir. Os segmentos estão relacionados quando as atividades na cadeia de valores podem ser compartilhados ao se competir neles — denomino tais oportunidades *inter-relações entre segmentos*. Em geral, há inúmeras oportunidades para atividades de valor serem compartilhadas entre segmentos. Por exemplo, a mesma força de vendas pode vender para tipos de compradores diferentes, ou as mesmas instalações de fabricação podem produzir diferentes variedades de produtos.

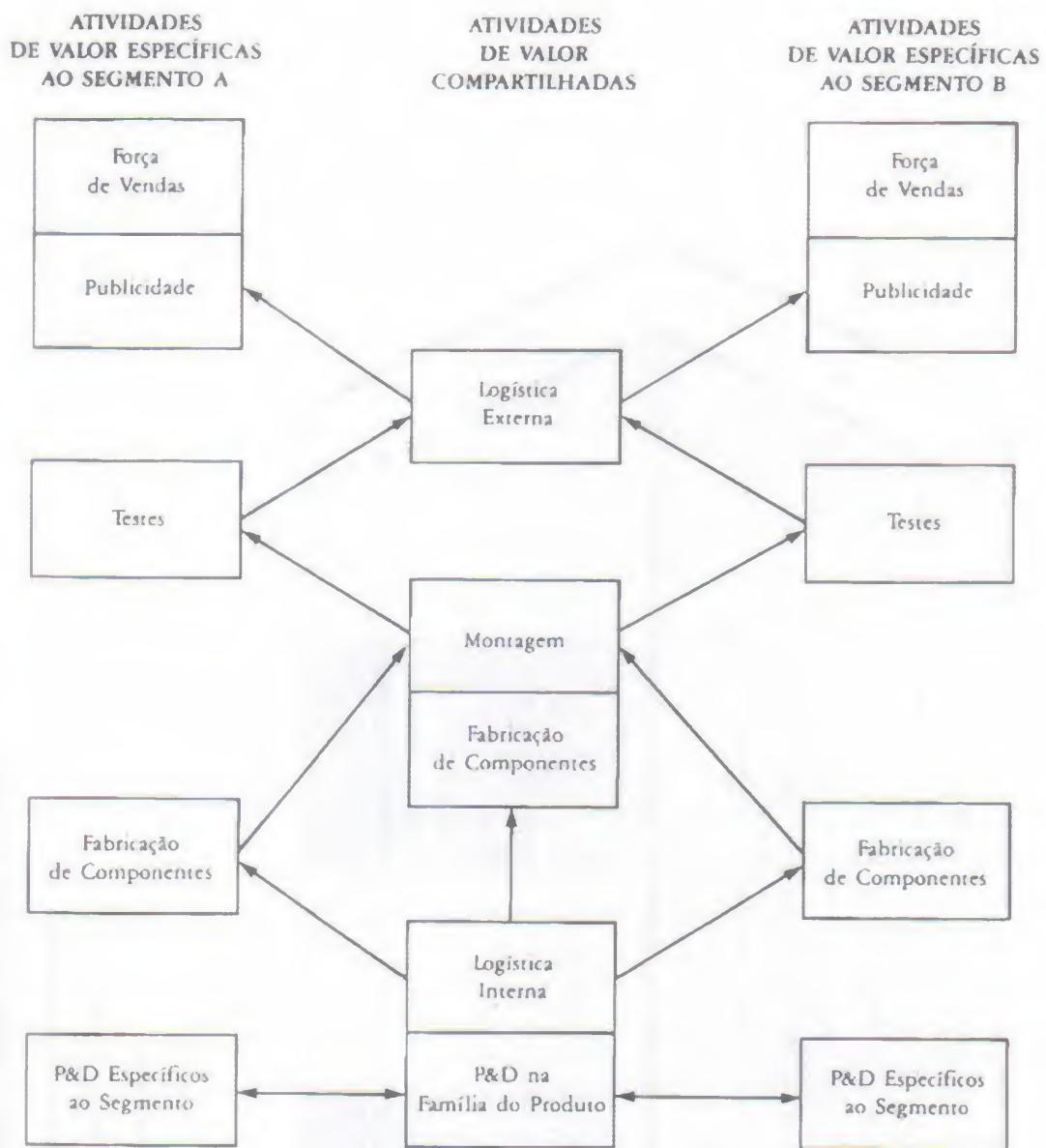


Figura 7-7. Cadeias de Valores Inter-relacionadas para Segmentos Diferentes

As Figuras 7-7 e 7-8 ilustram uma situação típica onde cadeias de valores inter-relacionadas servem dois segmentos. Segmentos fortemente relacionados são aqueles onde as atividades de valor compartilhadas representam uma fração significativa do custo total ou têm um impacto importante sobre a diferenciação. As inter-relações entre segmentos são análogas às inter-relações entre unidades empresariais competindo em indústrias relacionadas. As inter-relações entre segmentos ocorrem, contudo, dentro de uma indústria, enquanto as inter-relações entre unidades empresariais ocorrem entre indústrias.¹⁰ De modo semelhante, as inter-relações entre segmentos são análogas às inter-relações envolvidas na concorrência em áreas geográficas diferentes.

A análise de inter-relações é tratada com detalhes no Capítulo 9, onde eu enfoco inter-relações entre unidades empresariais. Os mesmos conceitos

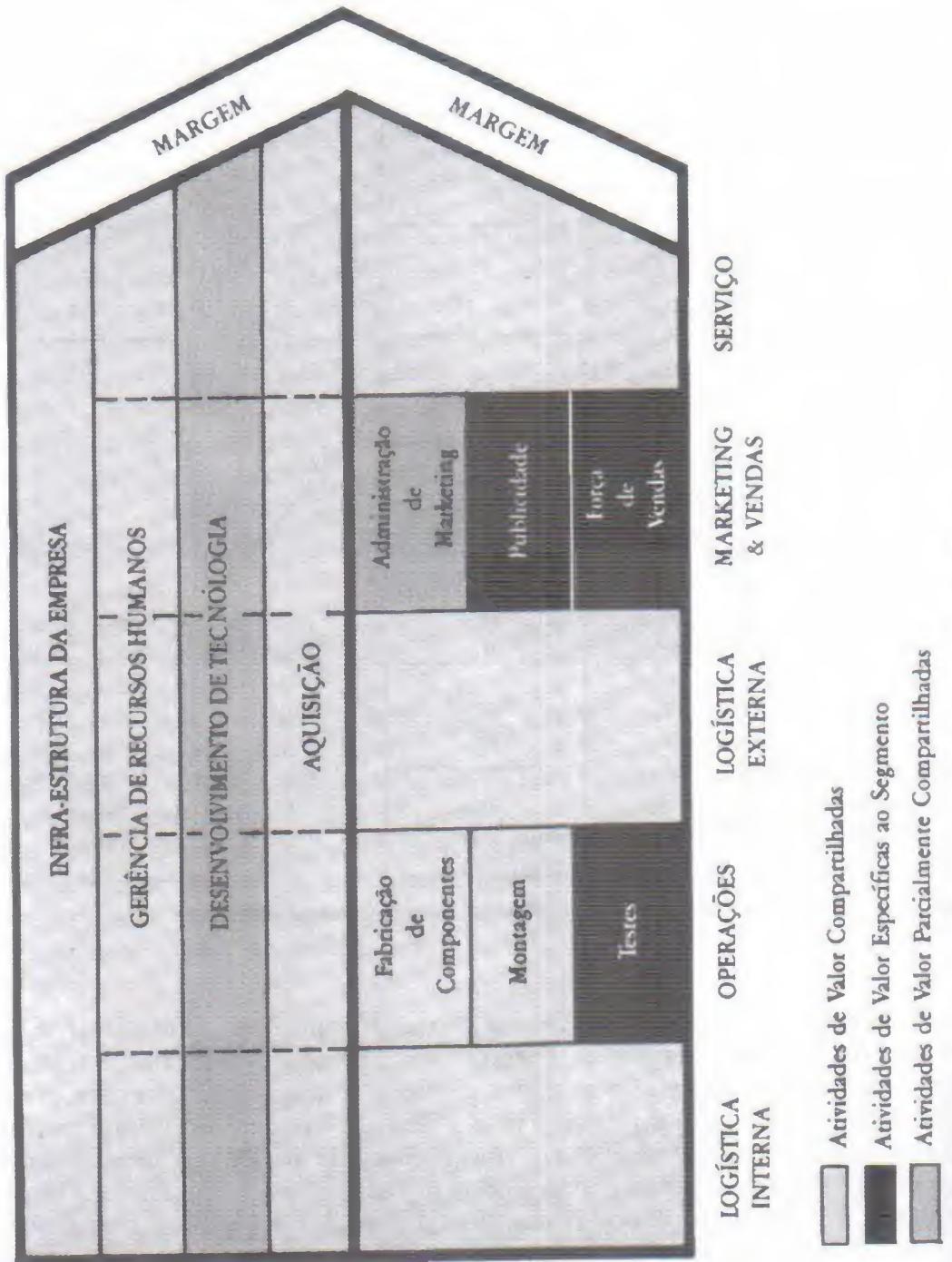


Figura 7-8. Inter-relações Entre Segmentos Exibidas na Cadeia de Valores.

aplicam-se aqui, e eu irei sumarizá-los em poucas palavras. As inter-relações entre segmentos são estrategicamente importantes quando os benefícios do compartilhamento de atividades de valor ultrapassam o seu custo. Compartilhar atividades de valor resulta em um benefício enorme, se o custo de uma atividade de valor está sujeito a economias de escala ou a uma aprendizagem significativas, ou quando permite que uma empresa melhore o padrão de utilização da capacidade desta atividade. Economias de escala ou aprendizagem em uma atividade de valor implicam que o compartilhamento entre segmentos pode produzir uma vantagem de custo em relação a concorrentes de um único segmento. Compartilhar atividades entre segmentos também é benéfico quando aumenta a diferenciação na atividade de valor ou reduz o custo da diferenciação. Isto é mais importante para a diferenciação quando a atividade de valor tem um impacto significativo sobre ela e o compartilhamento permite aprimorar significativamente a singularidade ou uma redução substancial no custo de seu fornecimento. A empresa com uma organização de serviços compartilhados entre segmentos, por exemplo, terá uma vantagem sobre o concorrente de um único segmento se o serviço for vital para a diferenciação e o compartilhamento reduzir o custo de contratação de um pessoal mais qualificado. Em geral, compartilhar uma marca registrada entre segmentos também constitui uma fonte de diferenciação.

Os benefícios de inter-relações entre segmentos também são contrabalançados pelos custos de *coordenação*, de *compromisso* e de *inflexibilidade* para servir um conjunto de segmentos com atividades compartilhadas. Os custos de coordenação refletem simplesmente a maior complexidade da operação em múltiplos segmentos com atividades de valor compartilhadas. Os custos de compromissos ocorrem quando a cadeia de valores projetada para servir um segmento não é ótima para servir um outro segmento, e se ao servir ambos a empresa destrói suas possibilidades de servir qualquer um deles. Por exemplo, a marca registrada, a publicidade e a imagem apropriadas para um produto de qualidade superior podem ser inconsistentes com as necessidades de uma variedade de produto de qualidade inferior ou vice-versa. Aqui uma empresa precisa criar e anunciar duas marcas distintas caso deseje operar em ambos os segmentos. A K. Hattori, por exemplo, utiliza a marca Seiko para relógios mais caros e a marca Pulsar para relógios de preço médio. Mesmo assim, normalmente os varejistas dizem aos clientes que um Pulsar é, na verdade, um Seiko.

Uma forma menos extrema de custo de compromisso é quando a cadeia de valores ótima para servir um segmento difere um pouco da cadeia de valores ótima para servir um outro, mas a mesma cadeia servirá ambos com uma certa perda no custo ou na diferenciação. Por exemplo, uma força de venda que vende para dois segmentos de compradores pode não ser tão efetiva quanto uma especializada em um deles, ou um processo de fabricação com a flexibilidade para produzir duas variedades de produtos pode não ser tão eficiente quanto um projetado para produzir uma variedade apenas.

Vazamento entre segmentos é uma forma de compromisso que ocorre quando uma empresa tenta servir múltiplos segmentos. Os compradores em um segmento podem exigir os mesmos termos dos compradores em um outro. Por exemplo, os preços cobrados em um segmento de compradores podem vazar para outros segmentos porque os compradores exigem tratamento

igual, problema que um concorrente de um único segmento não tem. Como as bases para a segmentação incluem diferenças na cadeia de valores ótima, a necessidade de comprometer-se ao servir segmentos em conjunto é bastante prevalente.

Esta necessidade pode anular parcial ou integralmente a possibilidade de uma empresa conseguir uma vantagem competitiva decorrente do compartilhamento de atividades de valor entre segmentos. A empresa é, então, forçada a negociar o custo da criação de atividades de valor paralelas para atender segmentos diferentes (por exemplo, um processo de produção separado ou uma marca diferente) com relação ao custo de compromisso. Em casos extremos, o compromisso exigido para servir múltiplos segmentos extrapola a eliminação das vantagens de compartilhar atividades de valor, criando desvantagens. Devido a grandes incoerências em áreas como imagem da marca ou processo de produção, por exemplo, competir em um segmento pode dificultar muito a operação em um outro, mesmo com uma cadeia de valores toda independente.

O custo final do compartilhamento de atividades entre segmentos é o custo da inflexibilidade. Compartilhar atividades de valor limita a flexibilidade de modificar-se estratégias nos diferentes segmentos, podendo criar barreiras de saída ao se deixar um segmento. O custo da inflexibilidade, bem como os outros custos do compartilhamento, são discutidos em detalhe no Capítulo 9.

A vantagem competitiva resultante da concorrência em múltiplos segmentos em relação à concorrência em apenas um ou alguns é uma função do equilíbrio entre as vantagens de compartilhar atividades de valor e os custos. Na maioria das indústrias, o padrão de inter-relações entre segmentos não é simétrico. Alguns pares de segmentos têm inter-relações mais fortes do que outros. Uma empresa também pode compartilhar algumas atividades de valor entre um grupo de segmentos e um outro grupo de atividades de valor entre um outro grupo de segmentos, talvez sobreposto.

Como um resultado do padrão de inter-relações entre segmentos, em geral as empresas aglomeram-se no grupo de segmentos que servem. No ramo das copiadoras, por exemplo, a Xerox, a Kodak e a IBM competem tradicionalmente no campo das copiadoras de alto volume, enquanto a Ricoh, a Savin, a Canon, a Minolta e várias outras no campo das copiadoras de baixo volume. As primeiras caracterizam-se por baixos volumes de fabricação de unidades, forças de vendas diretas, e questões tecnológicas diferentes das máquinas de baixo volume, que são produzidas em série e vendidas por distribuidores. Através apenas do que corresponde a uma companhia independente (Fuji Xerox), a Xerox abarcou toda a variedade de produtos enquanto a Canon precisou ampliar para cima sua linha meticulosamente através de grandes investimentos nas novas atividades de valor necessárias para competir na extremidade superior. Este exemplo ilustra o ponto de que quanto maior o custo de compartilhar atividades entre segmentos, mais a empresa com alvo amplo precisa criar cadeias de valores basicamente independentes para que possa ter sucesso. No entanto cadeias de valores independentes anulam os benefícios do alvo amplo.

Uma boa forma de testar se uma empresa comprehende as inter-relações entre segmentos é plotar concorrentes na matriz de segmentação (ver Figura

7-9). Se todos os concorrentes em um segmento também competirem em um outro, são boas as chances de existirem fortes inter-relações. Observando o padrão de concorrentes, pode-se, em geral, compreender o padrão de inter-relações." No entanto os concorrentes talvez não tenham reconhecido ou explorado todas as inter-relações entre segmentos.

Inter-relações entre segmentos podem sugerir um desgaste maior da matriz de segmentação da indústria. Segmentos com inter-relações muito fortes podem ser combinados se uma empresa não consegue atender de maneira lógica um sem atender o outro. Uma vez que uma empresa entrou em um segmento como este, as barreiras para entrar no segmento adjacente são baixas. Examinando-se inter-relações, portanto, a matriz de segmentação da indústria pode ser simplificada com fins estratégicos.

Inter-relações Entre Segmentos e Estratégias com Alvos Amplos

Inter-relações entre segmentos fornecem a lógica estratégica para estratégias com alvos amplos que envolvem muitos segmentos, se resultarem em uma vantagem competitiva. Fortes inter-relações entre segmentos definem o aglomerado de segmentos que uma empresa deveria servir. Fortes inter-relações também definirão os caminhos lógicos da mobilidade das empresas na indústria de um segmento para outro. Uma empresa competindo em um segmento talvez entre em outros segmentos onde existam fortes inter-relações.

O concorrente com alvo amplo aposta em que os ganhos das inter-relações entre segmentos superam os custos do compartilhamento e projeta sua estratégia para fortalecer as inter-relações e minimizar os custos de coordenação e compromisso. Desenvolvimentos na tecnologia de fabricação estão trabalhando hoje para reduzirem o custo do compromisso em servir diferentes segmentos de produtos devido à maior flexibilidade para produzir variedades diferentes na mesma instalação. Estes ou outros desenvolvimentos que au-

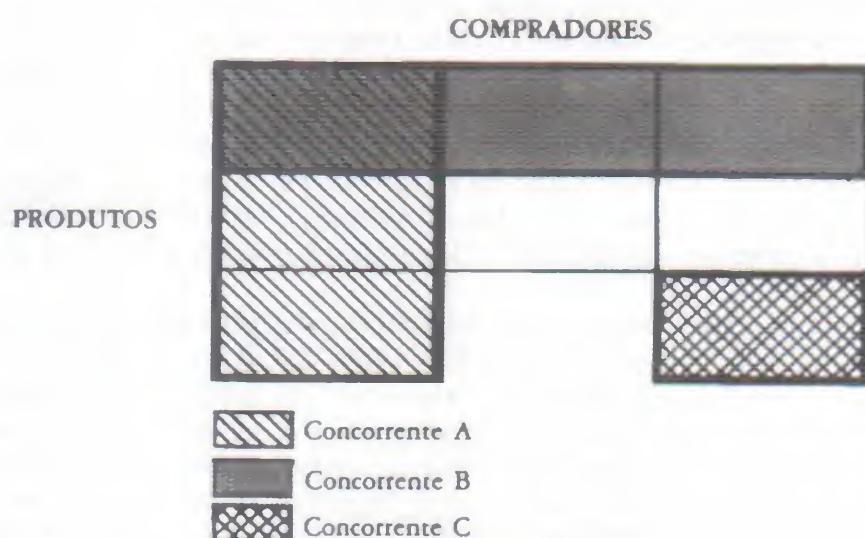


Figura 7-9. Posições de Concorrentes na Matriz de Segmentação.

mentam a flexibilidade de atividades de valor sem uma perda no custo ou na diferenciação trabalharão em benefício de concorrentes com alvos amplos.

Em geral, um concorrente com alvo amplo não deveria servir *todos* os segmentos da indústria, porque os benefícios de compartilhar atividades de valor são quase sempre superados em alguns segmentos pelo custo do compromisso. Via de regra, não é aconselhável atender todos os segmentos porque todos eles não são estruturalmente atrativos. Uma empresa com alvo amplo pode ter, contudo, que servir segmentos desinteressantes porque contribuem para o custo total ou para a diferenciação de atividades de valor compartilhadas, ou para a defesa de sua posição em segmentos estruturalmente atrativos. Conforme será discutido com mais detalhe no Capítulo 14, a ocupação de alguns segmentos desinteressantes pode evitar que um concorrente estabeleça uma base de apoio nos segmentos a partir dos quais ela possa formar inter-relações dentro dos segmentos da empresa. A brecha deixada pelas empresas automobilísticas norte-americanas nos carros pequenos menos rentáveis, por exemplo, parece ter dado aos fabricantes de automóveis japoneses a oportunidade para entrarem no mercado norte-americano.

A Escolha do Enfoque

Estratégias de enfoque baseiam-se em *diferenças* entre segmentos, tanto diferenças na cadeia de valores ótima da empresa ou diferenças na cadeia de valores do comprador que levam a critérios de compra diferentes. A existência de cursos de coordenação, de compromisso ou de inflexibilidade no atendimento de múltiplos segmentos constitui o fundamento estratégico de estratégias de enfoque sustentáveis. Otimizando sua cadeia de valores para apenas um ou alguns segmentos, o enfocador consegue liderança no custo ou diferenciação em seu segmento ou segmentos em comparação com empresas com alvos mais amplos que devem comprometer-se. Estratégias de enfoque envolvem a cadeia de valores inteira e não só atividades de *marketing*, como na segmentação do mercado.

Estratégias de enfoque podem abranger mais de um segmento e abranger diversos segmentos com fortes inter-relações. No entanto, a capacidade de otimização de uma empresa para qualquer segmento é diminuída com a ampliação do alvo. Observe que uma empresa pode enfocar uma indústria *ao mesmo tempo* que obtém inter-relações com unidades empresariais competindo em outras indústrias que não a forcem a comprometer-se no atendimento dos segmentos alvo. A escolha do escopo competitivo envolve simultaneamente a compreensão de inter-relações em ambos os níveis (ver Capítulo 15).

As empresas podem escolher diferentes grupos de segmentos nos quais se concentrar, que podem ou não sobrepor-se. A Figura 7-10 ilustra um caso onde uma série de empresas estão fornecendo produtos de informação para empresas de serviços financeiros. A companhia A adotou uma estratégia de enfoque, baseada no produto, de fornecer uma variedade de produtos (base de dados) a todos os compradores. A companhia B, por outro lado, optou por uma estratégia de enfoque baseada no comprador na qual ela vende a variedade completa de produtos para seguradoras. A companhia C tem ain-

da uma outra estratégia de enfoque que concentra-se exclusivamente no fornecimento de consultoria a companhias financeiras. Seus compradores adquirem os dados em outra parte ou geram elas mesmas estes dados. A estratégia de enfoque da companhia C não se sobrepõe aos segmentos servidos pelas companhias A e B.¹²

Conforme observado acima, estratégias de enfoque envolvendo diversos segmentos baseiam-se na presença de fortes inter-relações entre os segmentos e que superam a subotimização de atender mais de um. Por exemplo, a companhia A maximizou inter-relações com base em P&D compartilhados e na produção de apenas bases de dados, o que contrabalança o fato de que cada tipo de comprador iria preferir, em termos ideais, um tipo de base de dados um pouco diferente e talvez um sistema de entrega diferente. A companhia B, por outro lado, escolheu uma estratégia de enfoque baseada no comprador que ganha vantagem competitiva por meio da otimização de seu sistema de vendas e entrega para companhias de seguros. A companhia C optou pelos benefícios em potencial da diferenciação oferecendo apenas consultoria para financeiras e os benefícios internos da especialização do produto, embora antecipando economias de escala em potencial de um enfoque mais amplo. Assim, cada companhia construiu uma estratégia de enfoque baseada em inter-relações e vantagens competitivas diferentes, e cada uma arca com diferentes custos de compromisso.

Questões competitivas interessantes surgem em segmentos onde estratégias de enfoque com diferentes inter-relações entre segmentos se sobrepõem. Na Figura 7-10, isto ocorre no segmento superior esquerdo da matriz. Neste segmento, as diferentes estratégias de enfoque criam vantagens e desvantagens competitivas de diferentes tipos para as duas empresas competindo no segmento. A companhia A possui bases de dados de baixo custo extensivas

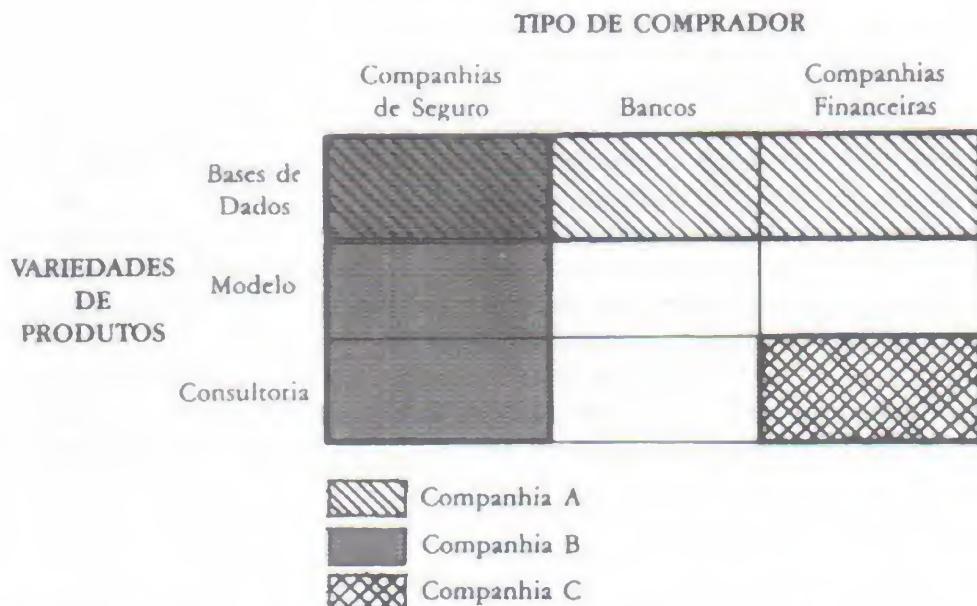


Figura 7-10. Estratégias de Enfoque Alternativas em uma Indústria de Informações Financeiras

Discussi d
pequeno grup
destes segment
lha de uma estr
to à concorrênc

- Susten
mensão
enfoqu
- Sustent
ra dete
corrente
- Sustent
compra
pelo en

e um aguçado entendimento do projeto de bases de dados, enquanto a companhia B comprehende profundamente companhias de seguros e as vantagens de custo decorrentes do oferecimento de uma linha completa. Da mesma forma que as inter-relações podem resultar em vantagens competitivas, elas também podem tornar uma empresa inflexível ao competir em um segmento. Por exemplo, a companhia A poderia facilmente modificar seu sistema de gerência de base de dados para dar uma melhor resposta às necessidades dos compradores de companhias de seguros em virtude do efeito que isto teria sobre suas atividades com financeiras e com companhias de operações bancárias. A posição relativa das companhias A e B em um segmento sobreposto é uma função da vantagem competitiva resultante das inter-relações com outros segmentos. As restrições na resposta decorrentes das inter-relações podem levar a uma interação competitiva onde as empresas tentam mudar a concorrência em um segmento na direção que explore melhor suas próprias vantagens ou inter-relações entre segmentos, forçando ao mesmo tempo os concorrentes a comprometer as suas.

A Viabilidade de Novos Segmentos a Serem Enfocados

A viabilidade de uma estratégia de enfoque em um segmento depende do porte deste segmento e se ele suportará o custo de uma cadeia de valores ajustada. Mesmo que este tipo de cadeia fosse mais responsável às necessidades de um novo segmento particular, os seus custos talvez não fossem recuperáveis. Assim, muitos segmentos em potencial não deveriam ser atendidos com estratégias de enfoque.

Existem quatro maneiras de novos segmentos surgirem como viáveis para estratégias de enfoque. A primeira é que o ajuste sai menos dispendioso. Economias de escala decrescentes podem permitir uma estratégia de enfoque, por exemplo. A segunda razão para o enfoque em um novo segmento tornar-se viável é que o segmento cresce o suficiente para superar o custo fixo de atendê-lo. Uma terceira razão é que as empresas exploram inter-relações com outras indústrias para superar limites de escala no atendimento do segmento. E, por fim, um segmento pode tornar-se viável se uma empresa o busca em termos globais, empregando o volume em muitos países para superar economias de escala. Aqui a empresa está buscando inter-relações geográficas.

As empresas podem antecipar novas estratégias de enfoque, percebendo novos esquemas de segmentação ou identificando oportunidades para viabilizar novos segmentos. Recentes reduções em economias de escala ocorreram em algumas tecnologias, incluindo projeto e fabricação computadorizados. Estas, juntamente com a maior habilidade para explorar inter-relações entre unidades empresariais (Capítulo 9) e competir globalmente, estarão criando continuamente oportunidades para novas estratégias de enfoque na década de oitenta.

SUSTEN
A CONC

Concorren
enfocador ou cor
tensão de sua ba
do enfocador em

- do grau
amplo a
mesmo
- da vanta
outros se

Quanto ma
de valores exigida
ão de enfoque. I
Unidas e na Euro
Merval e comercia
Na America Latin
necessário estocar
m. Mais sucesso e
em muitas partes e
de valores ao canal
que é mais sustent
em são mais dife
De problema
muito pior. A Roya
um menoriza uma

A Sustentabilidade de uma Estratégia de Enfoque

Discutir de que modo uma empresa pode escolher um segmento ou um pequeno grupo de segmentos a serem enfocados, com base na atratividade destes segmentos e nas inter-relações entre eles. Uma questão final na escolha de uma estratégia de enfoque é a sustentabilidade desta estratégia quanto à concorrência. Esta sustentabilidade é determinada por três fatores:

- *Sustentabilidade em relação a concorrentes com alvos amplos.* A dimensão e a sustentabilidade da vantagem competitiva criada pelo enfoque em relação a concorrentes com alvos mais amplos.
- *Sustentabilidade contra imitadores.* As barreiras de mobilidade para deter imitadores da estratégia de enfoque ou evitar que um concorrente com um alvo ainda mais estreito a supere.
- *Sustentabilidade contra a substituição do segmento.* O risco de os compradores serem afastados para outros segmentos não atendidos pelo enfocador.

SUSTENTABILIDADE EM RELAÇÃO A CONCORRENTES COM ALVOS PLANOS

Concorrentes com alvos amplos já podem competir no segmento de um enfocador ou constituir entrantes em potencial no segmento como uma extensão de sua base existente em outros segmentos. A vantagem competitiva do enfocador em relação a um concorrente com alvo mais amplo é uma função:

- do grau de compromisso enfrentado por um concorrente com alvo amplo ao atender os segmentos do enfocador e outros segmentos ao mesmo tempo;
- da vantagem competitiva de compartilhar atividades de valor com outros segmentos onde o concorrente com alvo amplo opera.

Quanto mais diferente a cadeia de valores do enfocador for da cadeia de valores exigida para servir outros segmentos, mais sustentável é a estratégia de enfoque. Por exemplo, na indústria de ar condicionado nos Estados Unidos e na Europa, os canais de distribuição que servem aos mercados residencial e comercial são distintos daqueles que servem ao mercado industrial. Na América Latina, na Ásia e no Oriente Médio, contudo, os mesmos canais costumam estocar a linha completa. Uma estratégia de enfoque consegue muito mais sucesso e sustentabilidade nos Estados Unidos e na Europa do que em outras partes do mundo, porque os enfocadores podem ajustar a cadeia de valores ao canal especializado no seu segmento-alvo. A estratégia de enfoque é mais sustentável quando as necessidades dos compradores no segmento-alvo são mais diferentes e incomuns em relação a outros segmentos.

Os problemas da Royal Crown na indústria de refrigerantes ilustra tais princípios. A Royal Crown enfoca as colas, ao contrário da Pepsi e da Coke, que oferecem uma linha mais ampla de sabores de refrigerantes. O forneci-

mento apenas de colas não envolve uma cadeia de valores muito diferente da oferta de uma linha ampla. O comportamento de compra e as necessidades do comprador das colas não diferem muito das de outros sabores, salvo pela preferência de sabor. Por outro lado, o fornecimento de uma linha ampla possibilita benefícios significativos decorrentes do compartilhamento de atividades em produção, distribuição e *marketing*. Portanto a estratégia de enfoque da Royal Crown não resulta em nenhuma vantagem competitiva com relação aos concorrentes com alvos amplos, apenas em desvantagem. Por outro lado, a Mercedes obtém grandes vantagens por meio do enfoque no ramo dos automóveis, utilizando uma cadeia de valores ajustada em comparação com seus concorrentes com linhas amplas.

A evolução estratégica da Mead na indústria de *container* de papel ilustra como os fatores que fundamentam a sustentabilidade de uma estratégia de enfoque podem mudar. Em resposta à intensa concorrência de custo no ramo dos *containers* de alto volume no final da década de setenta, a Mead optou por uma estratégia de enfoque visando a segmentos de baixo volume e com alto valor agregado. No início da década de oitenta, contudo, foram desenvolvidos novos corrugadores de papel de operação contínua que operavam com mais rapidez, mas ao mesmo tempo exigiam um tempo de preparação muito menor. Isto possibilitou cada vez mais que concorrentes com linhas amplas atendessem a pedidos pequenos de uma forma econômica. A Mead foi forçada a modificar sua estratégia de enfoque e a atender a uma maior variedade de segmentos enquanto estivesse investindo no novo equipamento. Neste caso, a cadeia de valores exigida para atender os segmentos-alvo da Mead passou a ser menos diferente daquela exigida para atender eficientemente os segmentos de alto volume.

A sustentabilidade de uma estratégia de enfoque será destruída caso as diferenças entre um segmento e os outros caiam com o passar do tempo, se a transformação tecnológica reduzir o custo do compromisso de atender múltiplos segmentos ou aumentar a possibilidade de obter inter-relações (ver Capítulo 9), ou se uma cadeia de valores ajustada ao segmento tornar-se demasiadamente dispendiosa em relação a uma cadeia mais padronizada. Portanto, existe um importante elemento dinâmico na escolha dos segmentos a serem enfocados, refletindo um *tradeoff* progressivo entre as vantagens de enfocar um segmento particular e os ganhos de compartilhar através de uma concorrência em múltiplos segmentos.

SUSTENTABILIDADE CONTRA IMITADORES

O segundo tipo de risco enfrentado por um enfocador é que uma outra empresa opte por imitar a estratégia de enfoque, tanto uma empresa nova na indústria ou uma insatisfeita com sua estratégia existente. A sustentabilidade de uma estratégia de enfoque contra imitadores é baseada na sustentabilidade da vantagem competitiva de que dispõe um enfocador, analisada empregando-se os conceitos dos Capítulos 3 e 4. As barreiras de mobilidade contra a imitação de uma estratégia de enfoque são as economias de escala, a diferenciação, a lealdade dos canais, e/ou outras barreiras singulares à estratégia de enfoque. A altura das barreiras contra a imitação de uma estratégia

de enfoque depende, assim, da estrutura do segmento particular. Para imitar o enfoque da Kodak na parte alta das copiadoras, por exemplo, é preciso que uma empresa supere as barreiras decorrentes de tecnologia patenteada bem como de economias de escala, no estabelecimento de uma rede interna de vendas e de assistência técnica.

O tamanho de um segmento pode afetar a ameaça de imitação de uma estratégia de enfoque. Em um segmento pequeno, mesmo economias de escala modestas podem ser significativas em relação ao tamanho do segmento se não puderem ser contrabalançadas por inter-relações, e a concorrência pode não estar interessada em entrar. Por outro lado, em uma indústria em crescimento existe sempre a possibilidade não só de uma estratégia de enfoque ser imitada, mas também de um enfocador ser "superado" à medida que segmentos cada vez mais estreitos forem se tornando viáveis. Na indústria da informação em rápido desenvolvimento, por exemplo, superar o enfoque é comum à medida que as empresas desenvolvem bases de dados cada vez mais especializadas para grupos de compradores-alvo mais estreitos.

SUSTENTABILIDADE CONTRA SUBSTITUIÇÃO DO SEGMENTO

O último determinante da sustentabilidade de uma estratégia de enfoque é o risco de substituição do segmento. Uma estratégia de enfoque concentrada em um segmento está vulnerável ao desaparecimento deste segmento. Isto pode ser o resultado de mudanças no meio ambiente, na tecnologia ou no comportamento da concorrência. O risco de substituição do segmento é analisado da mesma forma que a substituição em geral (ver Capítulo 8). A substituição do segmento pode ser influenciada por concorrentes, do mesmo modo que a substituição a nível da indústria. Normalmente, os concorrentes tentam afastar a demanda dos segmentos de um enfocador utilizando-se de técnicas como *marketing*, inovação tecnológica ou mesmo exercendo pressão para a aprovação de padrões governamentais que piorem as condições no segmento. Quando um enfocador se depara com concorrentes servindo segmentos muito maiores, há o risco de os gastos deles com publicidade e com outro tipo de *marketing* conseguirem modelar as atitudes dos compradores, afastando-os do segmento do enfocador.

Armadilhas e Oportunidades para Enfocadores e Concorrentes com Alvos Amplos

Pode-se tirar diversas lições importantes desta análise, tanto para enfocadores como para concorrentes com alvos amplos:

Estratégias de enfoque bem-sucedidas devem envolver custos de compromisso para concorrentes. Enfocar um segmento ou um grupo de segmentos não é por si só suficiente para se obter vantagem competitiva. Os segmentos escolhidos devem envolver compradores com necessidades diferentes ou exigir uma cadeia de valores distinta daquela que serve a outros segmentos. São

as diferenças entre o segmento do enfocador e os outros segmentos que levam à subotimização por parte de concorrentes com alvos amplos e fornecem a fonte de uma vantagem competitiva sustentável para o enfocador.

Identificar uma nova forma de segmentar uma indústria pode constituir uma grande oportunidade. Uma matriz de segmentação da indústria bem construída em geral irá expor segmentos que não se refletem no comportamento de concorrentes existentes. Identificando um novo modo de segmentar a indústria, uma empresa normalmente pode projetar uma estratégia de enfoque em torno de vários produtos, um grupo de compradores, um canal ou uma subdivisão geográfica que anteriormente não foi reconhecido como um segmento, mas possui as diferenças estruturais ou na cadeia de valores. Novos segmentos podem ser mais estreitos ou mais amplos do que segmentos atualmente reconhecidos. Suas diferenças implicam que o novo segmento necessita de uma estratégia e de uma cadeia de valores distintivas, e que os concorrentes que o servem junto com outros segmentos estarão subotimizando.

Em geral, a empresa que reconhece em primeiro lugar uma nova segmentação significativa pode obter preemptivamente uma vantagem competitiva sustentável. A Federal Express, por exemplo, viu a encomenda pequena com necessidade de entrega da noite para o dia como um segmento que nenhuma empresa enfocara antes. Ela projetou uma estratégia em torno deste segmento, envolvendo uma cadeia de valores reconfigurada, e ganhou vantagens enormes em relação aos concorrentes que atendiam este segmento como parte de estratégias mais amplas. De modo semelhante, a Century 21 foi a primeira a reconhecer um segmento mais amplo a nível nacional na corretagem imobiliária.

Alvo amplo não leva necessariamente à vantagem competitiva, quando existem segmentos industriais. Um concorrente com alvo amplo deve obter uma vantagem competitiva sustentável, competindo em múltiplos segmentos para que possa gozar de retornos acima da média. Geralmente, estas vantagens competitivas são provenientes das inter-relações entre segmentos. Uma estratégia de liderança no custo baseia-se na obtenção de uma posição de custo baixo através da escala e de outras vantagens decorrentes da concorrência em muitos segmentos. Uma estratégia de diferenciação baseia-se na singularidade do atendimento de critérios de uso ou de sinalização muito valorizados por muitos segmentos. Sem alguma vantagem competitiva tangível decorrente da amplitude, as diferenças estruturais entre segmentos em geral irão garantir que um concorrente com alvo amplo ficará "preso no meio-termo".

Empresas com alvos amplos em geral atendem um número demaisiado de segmentos. Uma empresa visando a um alvo estratégico demasiado amplo corre o risco de subotimização, aumentando sua vulnerabilidade a enfocadores. Uma redução no número de segmentos servidos pode reduzir a vulnerabilidade, bem como aumentar a rentabilidade através da eliminação de segmentos desinteressantes. Uma empresa com alvo amplo deve considerar sua saída de segmentos quando:

- ela obtém poucas vantagens das inter-relações com outros segmentos;
- ela é forçada a modificar sua estratégia inteira para atender o segmento;
- o segmento é estruturalmente desinteressante;
- o potencial de crescimento e de vendas no segmento é limitado;
- considerações de defesa não exigem a presença no segmento para bloquear concorrentes.

Os segmentos relevantes e a amplitude do alvo devem ser continuamente examinados. Os segmentos estrategicamente significativos em uma indústria irão desenvolver-se no decorrer do tempo devido a mudanças no comportamento do comprador, à emergência de novos grupos de compradores e à tecnologia, o que altera as inter-relações entre segmentos. Assim, a escolha do escopo competitivo dentro de uma indústria deve ser continuamente examinada. Uma empresa não pode aceitar automaticamente uma segmentação historicamente importante como significativa, apesar do fato de antigas segmentações terem uma tendência a desaparecer lentamente das mentes dos gerentes. A visão de que a escolha dos segmentos atendidos constitui uma decisão permanente resultará inevitavelmente em um desastre estratégico.

A nova tecnologia vem modificando antigas suposições quanto à segmentação. A nova tecnologia, sobretudo a micro-eletrônica e os sistemas de informação, está criando oportunidades para novas estratégias de enfoque e também para novas estratégias com alvos amplos. A flexibilidade na fabricação, na logística e em outras atividades de valor está possibilitando que empresas com alvos amplos ajustem as atividades aos segmentos, embora mantendo uma única cadeia de valores. Isto vem reduzindo as oportunidades de um enfoque sustentável em algumas indústrias. Ao mesmo tempo, a mesma revolução tecnológica está tornando viáveis as estratégias ajustadas a novos segmentos. O projeto auxiliado por computador, por exemplo, está reduzindo o custo do projeto de novas variedades de produtos. As empresas devem dispensar uma atenção especial ao modo como as novas tecnologias poderiam sacudir a lógica tradicional do enfoque ou do alvo amplo em suas indústrias.

Segmentação da Indústria e Definição da Indústria

Traçar os limites das indústrias é sempre uma questão de grau. Diferenças estruturais e nas cadeias de valores entre variedades de produtos e compradores agem no sentido de uma definição mais estreita da indústria. A segmentação da indústria é, portanto, um instrumento a ser testado para definições mais estreitas da indústria, expondo a heterogeneidade estrutural dentro de uma indústria. As inter-relações entre segmentos e unidades empresariais (Capítulo 9) criam possibilidades para definições mais amplas da indústria.

Uma definição útil deve abranger todos os segmentos para os quais as inter-relações entre eles são muito fortes. Segmentos onde as inter-relações com outros segmentos são fracos podem às vezes constituir indústrias distintas do ponto de vista estratégico. Indústrias relacionadas ligadas por fortes inter-relações podem, em termos estratégicos, constituir uma única indústria.

O local onde uma pessoa escolhe traçar os limites da indústria não é tão essencial, uma vez que a segmentação e as inter-relações estratégicas sejam examinadas como parte da análise estrutural. Esta análise irá expor todos os determinantes-chave da vantagem competitiva derivados do escopo competitivo.

NOTAS

¹ Estratégias de enfoque são descritas no Capítulo 1.

² Do começo ao fim deste livro, o termo "produto" é usado para descrever produtos e serviços. Na maioria das indústrias produtoras de produtos, há alguns serviços que fazem parte da oferta, e estes são importantes para a segmentação. Os princípios da análise de produtos e serviços com fins de segmentação são os mesmos.

³ O Capítulo 12 descreve as questões estratégicas no enfardamento de produtos fisicamente distintos e na sua venda como um pacote, uma coisa que muitas empresas fazem sem saber.

⁴ Como vimos, a segmentação da indústria flui das características intrínsecas dos compradores e dos produtos de uma indústria, independente das estratégias existentes das empresas. Grupos estratégicos (*Estratégia Competitiva*, Capítulo 7) são o resultado de diferenças nas estratégias das empresas, uma dimensão das quais pode ser os diferentes segmentos que atendem. Assim, a segmentação da indústria é um bloco de construção para a análise de grupos estratégicos.

⁵ A ameaça de substituição e a ameaça de entrada costumam ser maiores para segmentos do que para uma indústria como um todo, porque, em geral, outras variedades de produtos são substitutos para uma variedade de produto, e os concorrentes operando em outros segmentos são, por via de regra, entrantes em potencial bem situados para um segmento.

⁶ A localização geográfica dos compradores reflete a importância do escopo geográfico, definido no Capítulo 2. Por razões práticas, o escopo dentro da indústria e o escopo geográfico são tratados em conjunto na segmentação.

⁷ O Capítulo 12 descreve as questões estratégicas envolvidas no enfardamento em mais detalhe.

⁸ Ver Moriarty (1983) com um bom estudo. Bonoma e Shapiro (1984) apresentam uma análise bastante útil da segmentação do mercado industrial e de suas implicações na estratégia de *marketing*.

⁹ Os comerciantes propuseram uma série de outras formas relacionadas para a segmentação de consumidores, como a personalidade e a lealdade. Para um estudo, ver Kotler (1980).

¹⁰ A força das inter-relações dentro de uma indústria e entre indústrias determina os limites de indústrias estrategicamente distintas.

¹¹ Talvez também seja conveniente fazer uma distinção entre posições fortes e fracas entre cada segmento.

¹² Não há necessidade de estratégias que combinem segmentos para que sejam horizontais ou verticais na matriz de segmentação. No entanto as estratégias de enfoque são, em geral, horizontais ou verticais porque são comuns estratégias de enfoque geográfico, no canal, no comprador ou no produto.

8

Substituição

Todas as indústrias enfrentam a ameaça da substituição. A substituição é o processo pelo qual um produto ou um serviço suplanta outro ao desempenhar uma função ou funções particulares para um comprador. A análise da substituição também se aplica a produtos e processos, porque os mesmos princípios governam a escolha de um comprador de fazer alguma coisa de uma nova maneira, em qualquer parte de sua cadeia de valores. A substituição é uma das cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade de uma indústria, pois a ameaça de substituição coloca um teto nos preços da indústria. Ao mesmo tempo, a substituição desempenha um papel proeminente na determinação da demanda de uma empresa e da indústria. A penetração contra substitutos constitui uma das principais razões pelas quais as indústrias e as empresas crescem, e a emergência de substitutos é uma das principais razões pelas quais elas declinam. A substituição também está inextricavelmente ligada ao escopo competitivo de uma empresa dentro de uma indústria, pois amplia ou estreita a quantidade de segmentos em uma indústria.

Qual o modo melhor de uma empresa defender-se contra um substituto? Qual a melhor estratégia para promover a substituição caso a empresa esteja na ofensiva? Estas são perguntas importantes na estratégia competitiva em muitas indústrias. Este capítulo irá apresentar uma metodologia para analisar a substituição e responder a estas perguntas. Em primeiro lugar considero como identificar substitutos, uma etapa essencial mas geralmente sutil na análise da substituição. Em seguida descrevo a economia da substituição que define a ameaça de um substituto e fornece as bases de qualquer movimento estratégico que vise a influenciá-la. A seguir, resumo como a ameaça da substituição se modifica no decorrer do tempo. Com isto como *background*, os fatores que influenciam o caminho da substituição serão identificados. A substituição ocorre de maneira característica no decorrer do tempo, cujo reconhecimento é importante não só na avaliação da extensão da ameaça como na previsão da penetração de um substituto. Por fim, descrevo as implicações estratégicas da metodologia para a estratégia defensiva e ofensiva com relação aos substitutos. A discussão está armada em termos de substituição ao nível da indústria (por exemplo, fibra de carbono substituindo titânio e alumínio), porém os mesmos princípios básicos aplicam-se à substituição de uma forma de produto por outra.

Identificação de Substitutos

A primeira etapa na análise da substituição é identificar os substitutos enfrentados por uma indústria. Esta tarefa aparentemente direta, em geral não é fácil na prática. A identificação de substitutos exige a busca de produtos ou serviços que desempenhem a mesma ou as mesmas funções do produto de uma indústria e não de produtos que têm a mesma forma. Há uma diferença enorme entre um caminhão e um trem, mas ambos desempenham a mesma função genérica para o comprador — transporte de carga de ponto a ponto.¹

A função desempenhada por um produto depende de seu papel na cadeia de valores do comprador. Um produto é utilizado pelo comprador para executar alguma ou algumas atividades — um caminhão ou um trem é usado, por exemplo, em logística externa ou interna, enquanto esquis são utilizados como parte da recreação de um comprador no inverno. Como já foi discutido no Capítulo 4, em geral um produto afeta não só a atividade de valor para o comprador na qual ele é utilizado mas também muitas outras atividades. Um componente utilizado em um produto passa pela logística interna, é mantido em estoque antes de ser usado e deve receber assistência técnica no campo após a venda, por exemplo. De modo semelhante, fraldas para bebês não são só usadas pelo bebê, mas também devem ser colocadas pelos pais, lavadas, se forem reaproveitáveis, e compradas e guardadas. Todos os impactos de um produto sobre o comprador são relevantes na definição de substitutos e de seu desempenho relativo. Por fim, a atividade de valor onde um produto é utilizado pode estar ligada a outras atividades por meio de elos. A precisão de uma peça pode influenciar a necessidade de ajuste no produto e de assistência técnica após a venda, por exemplo. Elos afetando um produto também podem influenciar a substituição, porque normalmente criam possibilidades para a descoberta de novas formas de combinar atividades.

Na forma mais simples de substituição, um produto substitui um outro na execução da mesma função na mesma atividade de valor para o comprador. Este é o caso de uma peça de motor de cerâmica substituindo uma peça de metal. Embora a substituição seja direta, os elos ainda podem existir. Uma peça de cerâmica, por exemplo, pode exigir um manuseio diferente. Mesmo em substituições simples, também é importante definir a função de um produto na atividade em termos genéricos e não literalmente — o que o produto faz ao invés de como ele o faz. A função genérica de um produto em geral é muito ampla, sobretudo nos bens de consumo. Um fabricante de esquis de metal enfrenta a substituição não apenas dos esquis de epoxi ou de fibra de vidro mas também dos esquis cruzadores, de outros equipamentos esportivos de inverno, de outros produtos de lazer que podem ser usados no inverno do comprador: que gasta mais tempo de lazer no verão do que no inverno. A função genérica dos esquis de metal, definida em termos mais amplos, é a recreação. Quanto mais genericamente é expressa a função do produto de uma indústria, maior o número de substitutos em potencial.

Nas formas mais complexas de substituição, um substituto desempenha uma variedade de funções diferentes daquelas desempenhadas pelo produto de uma indústria e/ou afeta as atividades do comprador de uma forma diferente. No caso de um caminhão substituindo um trem, por exemplo, o

carregamento, o descarregamento, a embalagem e o tamanho da remessa podem ser todos diferentes, embora ambos desempenhem a mesma função de transporte. Um substituto também pode desempenhar *várias funções mais amplas ou mais estreitas* do que o produto de uma indústria. Por exemplo, um processador de palavras é não só um substituto para as funções de uma máquina de escrever mas também para outras funções como cálculos e pequenas quantidades de cópias; uma bomba térmica faz aquecimento e refrigeração enquanto um sistema de *boiler* convencional só pode ser usado para aquecer; uma fralda descartável elimina a necessidade de lavar. Por outro lado, uma máquina de *waffle* executa um menor número de funções do que uma torradeira, e um varejista de especialidades só vende uma linha de artigos que são um subconjunto da variedade de produtos de uma loja de departamentos. Assim, na identificação de substitutos é necessário incluir produtos que podem desempenhar funções além daquelas do produto de uma indústria, bem como produtos que podem desempenhar qualquer função significativa entre aquelas que o produto da indústria pode desempenhar.

Como um substituto pode desempenhar uma variedade maior ou menor de funções, as cadeias de substituição para um produto podem ir em direções muito diferentes. Por exemplo, as funções de um hipódromo incluem jogo e entretenimento. Os substitutos para a função de jogo compreendem cassinos, apostas fora das pistas e agenciadores de apostas, enquanto os substitutos para a função de entretenimento são ainda mais numerosos e incluem cinemas, livros, eventos esportivos etc. Quanto mais funções um produto desempenha na cadeia de valores do comprador, maior o número de cadeias de substitutos.

Embora quase sempre só se pense em substitutos em termos de produtos diferentes, em muitas indústrias existem pelo menos quatro outras opções que devem ser consideradas como substitutos em um sentido geral. Uma opção é que o comprador *não compre absolutamente nada* para desempenhar a função, a forma mais extrema de um substituto com uma variedade mais estreita de funções. No ramo dos hidrômetros, por exemplo, o principal substituto é não medir o consumo de água de alguma forma. De modo semelhante, o principal produtor norte-americano de sal, a Morton-Norwich, está sendo ameaçado pela preocupação com os efeitos do sódio sobre a saúde, o que reduziu o consumo.

Um segundo substituto em potencial é *reduzir o índice de consumo do produto exigido para desempenhar a função*. No ramo do alumínio, por exemplo, as novas latas de bebida exigem paredes mais finas e, portanto, uma menor quantidade de alumínio. De modo semelhante, no equipamento de perfuração *offshore*, novas técnicas de perfuração direcional e medição vertical do processo de perfuração prometem reduzir o tempo necessário para perfurar.

Um terceiro substituto que em geral é negligenciado são os *produtos usados, reciclados ou recondicionados*. No alumínio, por exemplo, o substituto mais ameaçador enfrentado pelos fabricantes de alumínio primário talvez seja o alumínio secundário (reciclado). O consumo deste tipo de alumínio cresceu rápido nos Estados Unidos e no Japão. Produtos usados são substitutos importantes de novos produtos em muitas indústrias produtoras de bens duráveis, como automóveis e veículos recreativos. Produtos recondicio-

nados são um substituto importante no ramo dos componentes de motores de aeronaves, onde peças revestidas e retificadas constituem uma ameaça para as peças sobressalentes novas.

Um último substituto potencial é o comprador executar a função internamente, ou *integração para trás*. Por exemplo, o substituto-chave para muitas indústrias de distribuição é comprador adquirir diretamente do fabricante e executar a função de distribuição internamente. Ou no ramo do seguro de propriedades ou contra acidentes, um comprador pode auto-segurar-se ou estabelecer uma subsidiária de seguro exclusiva.

Os substitutos relevantes diferirão por segmento industrial (Capítulo 7). Compradores diferentes utilizam um produto de formas diferentes e, portanto, valorizam de uma maneira diferente suas funções. Em um hipódromo, por exemplo, alguns compradores vêm para desfrutar do espetáculo e passar uma tarde com amigos, enquanto outros passam a maior parte do tempo nos guichês de apostas ou consultando folhetos de palpites. Assim, os substitutos relevantes irão diferir por comprador ou por segmento de compradores. Semelhantemente, variedades de produtos diferentes são usadas de formas diferentes e, portanto, podem enfrentar substitutos diferentes. Assim, o padrão de substitutos modifica-se por segmento industrial e os substitutos mais ameaçadores de uma empresa serão uma função dos segmentos que ela de fato serve.

Diversas substituições podem ocorrer ao mesmo tempo. Na indústria de *video game*, por exemplo, jogos programáveis com cartuchos de *software* substituíveis estão tomando o lugar de jogos que não podem ser modificados, ao mesmo tempo que computadores de uso pessoal (onde programas de jogos podem ser rodados) estão substituindo jogos programáveis. Em geral, múltiplas substituições envolvem a ampliação ou o estreitamento das funções do produto, como ilustra este exemplo.

Múltiplas substituições interagem modelando o índice de substituição geral numa indústria, podendo resultar em consequências contra-intuitivas. O aspartame é um novo adoçante artificial com baixo teor de calorias que está substituindo a sacarina. Tanto o aspartame como a sacarina são substitutos do açúcar. O sucesso do aspartame, segundo alguns observadores, deve aumentar ao invés de diminuir a demanda de sacarina durante algum tempo, expandindo o mercado geral de adoçantes artificiais com uma rapidez maior do que substitui a sacarina. Aqui, o último substituto beneficia um substituto anterior. O processo também pode funcionar ao contrário. O sucesso ou o fracasso do primeiro substituto pode dificultar (ou facilitar) as coisas para o seguinte.

Mesmo que uma indústria não se defronte com nenhum substituto direto, ainda assim ela pode ser afetada pela substituição se houver ameaça de substituição "corrente abaixo", se o produto do comprador enfrentar substitutos. Por exemplo, motores a diesel e motores a gasolina são substitutos correntes para uso em caminhões de porte médio, os motores a diesel há muito substituíram os motores a gasolina nos caminhões pesados. Caso os motores a diesel vençam, a demanda de peças para motores a gasolina irá cair, muito embora as peças propriamente ditas não enfrentem substitutos diretamente. A substituição "corrente abaixo" pode ocorrer ainda quando o produto do comprador depende da venda de um produto complementar ameaçado. Se o forno de microondas substituir os fornos convencionais, por exemplo, não

só os fabricantes de peças para fornos convencionais serão afetados adversamente como também os fabricantes de panelas e utensílios de cozinha utilizados em fornos convencionais. Na substituição "corrente abaixo", o comprador não precisa mais desempenhar a função do produto da empresa.

Este tipo de substituição tanto pode reduzir a demanda da indústria como também alterar o comportamento do comprador. Uma ameaça de substituição "corrente abaixo" em geral será transmitida aos fornecedores na forma de uma maior sensibilidade ao preço. Ela também pode levar os compradores a buscar ajuda junto a seus fornecedores para que possam enfrentar a ameaça por meio de inovações nos produtos dos fornecedores ou de outras ações que aumentem a diferenciação do comprador ou reduzam o seu custo.

O número de substitutos para o produto de uma indústria irá variar bastante de uma indústria para outra. Substitutos em potencial irão diferir quanto à forma como substituem um produto e ao nível de ameaça que representam. É importante na análise da substituição começar com a relação mais longa de substitutos em potencial, porque as empresas estão muito mais propensas a ser tocadas no seu ponto fraco por um substituto do que a considerarem um substituto particular com demasiada seriedade.

A Economia da Substituição

Um produto substitui um outro, se oferecer aos compradores uma indução à mudança que exceda o custo ou supere a resistência a fazer isto. Um substituto oferece uma indução à mudança caso forneça ao comprador mais valor em relação ao seu preço do que o produto atualmente usado. Sempre há um certo custo de mudança para um substituto devido à ruptura e à reconfiguração em potencial das atividades do comprador que, contudo, devem resultar. A ameaça de um substituto irá variar dependendo da dimensão da indução quanto aos custos de mudança necessários.

Além do valor relativo ao preço e do custo de mudança, o padrão de substituição é influenciado por aquilo que chamo de *propensão do comprador para mudar*. Frente a induções econômicas equivalentes para fazer uma substituição, em geral compradores diferentes avaliarão a substituição de maneiras diferentes.

A ameaça de substituição é, então, uma função de três fatores:

- o valor/preço relativo de um substituto em comparação com o produto de uma indústria;
- o custo de mudar para o substituto;
- a propensão do comprador para mudar.

Esta simples declaração da economia da substituição mascara a análise geralmente sutil necessária para compreendê-la. A indução à mudança oferecida por um substituto é medida de uma forma apropriada no decorrer do período inteiro em que o comprador irá utilizá-lo, trazendo para o presente. O custo de mudar para um substituto é em geral incorrido de imediato ou mesmo antes de o substituto fornecer quaisquer benefícios. Tanto o valor/preço relativo (VPR) como os custos de mudança são funções de uma ampla varie-

dade de fatores, estando sujeitos a mudanças no decorrer do tempo. Ambos podem envolver também uma incerteza considerável. A compreensão de ambos exige uma nítida compreensão do modo como um produto afeta a cadeia de valores do comprador, bem como da estrutura da indústria produtora do substituto. Para que se compreenda a propensão do comprador para mudar é preciso um maior conhecimento das circunstâncias competitivas do comprador, dos seus recursos e de outras características que desempenham um papel na previsão do seu comportamento quanto a um substituto.

Valor/Preço Relativo

O valor/preço de um substituto é o valor que ele proporciona ao comprador comparado ao preço que este paga por ele. O valor/preço relativo é o valor/preço de um substituto relativo ao valor/preço do produto que ele quer substituir (que eu chamo o *produto*). Quando não existem custos de mudança e o produto é consumido rapidamente, o VPR relevante é apenas uma função das condições atuais. Circunstâncias futuras não são importantes porque o comprador pode mudar de um lado para o outro rapidamente e sem custo entre o substituto e o produto dependendo do VPR no momento. Quando há custos de mudança ou o produto é durável, contudo, a medida relevante da atratividade de um substituto é o VPR *esperado* do substituto no decorrer do horizonte de planejamento.

É mais ou menos fácil determinar os preços correntes de um substituto e de um produto. Os preços relativos *esperados* no decorrer do horizonte de planejamento são aquilo que deveria entrar no cálculo do VPR e devem refletir as mudanças nos preços previstas no decorrer do tempo. Os preços de compra de um substituto e de um produto devem ser ajustados considerando-se descontos, reembolsos ou serviços ou produtos auxiliares gratuitos envolvidos na compra. No equipamento de escritório, por exemplo, o serviço gratuito em geral faz parte do acordo com um comprador, e deve ser incluído ao se comparar os preços de substitutos como copiadoras e duplicadoras *offset*. Os preços também devem ser ajustados levando-se em conta quaisquer benefícios fiscais ganhos pelo comprador na compra.

O valor relativo de um substituto baseia-se exatamente nos mesmos fatores que determinam a diferenciação, discutidos no Capítulo 4. Um substituto é valorizado se reduzir o custo do comprador ou melhore o seu desempenho em relação ao produto. No entanto, este valor deve ser *percebido* pelo comprador e, portanto, a habilidade de um substituto para sinalizar valor em relação ao produto faz parte da comparação do valor. Do mesmo modo que com o preço relativo, é o valor relativo esperado do substituto durante seu período de uso que entra no VPR, não só o seu valor corrente.

Em regra, o papel da sinalização na substituição é tão ou mais importante que seu papel na diferenciação. A substituição freqüentemente envolve um novo produto substituindo um bem estabelecido. O substituto normalmente não foi comprado e seu valor pode ser bastante incerto, enquanto o produto estabelecido é comprovado e suas qualidades são bem conhecidas. A habilidade do substituto para sinalizar valor pode, consequentemente, assumir uma importância superior ao papel da sinalização na diferenciação.

O valor relativo de um substituto depende de seu impacto cumulativo sobre a cadeia de valores do comprador comparado ao do produto, incluindo os impactos diretos e indiretos. Os princípios da análise são os mesmos descritos no Capítulo 4, embora na prática costume haver maiores complexidades na análise da substituição que quase sempre não estão presentes, ao se comparar uma marca de um produto a uma outra. Um substituto e um produto em geral não podem ser comparados diretamente, sendo mais provável um substituto envolver um padrão *diferente* de impactos sobre a cadeia de valores do comprador do que uma marca concorrente. Duas marcas de fraldas de pano têm basicamente o mesmo impacto sobre a família, por exemplo, enquanto que as fraldas descartáveis são usadas de uma forma muito diferente das de pano. Normalmente, os padrões divergentes de uso de um substituto e de um produto exigem ajustes para que se possa determinar o valor relativo de um substituto.

De um modo geral, os ajustes que se seguem na avaliação do impacto sobre o custo ou sobre o desempenho do comprador são necessários ao se comparar o valor de um substituto ao valor de um produto:

Índice de Consumo. O efeito de um substituto sobre o custo de um comprador depende da quantidade do substituto necessária para executar a mesma função. Um substituto pode reduzir o custo do comprador, se for necessário um menor consumo para um determinado resultado. Por exemplo, o aspartame é muito mais doce do que a sacarina, o que significa que é necessária uma quantidade menor para alcançar um efeito adoçante comparável. O preço muito mais alto do aspartame por quilo deve, então, ser ajustado de acordo. O consumo de um substituto necessário para um determinado resultado será afetado por fatores como pureza, concentração, índice de refugo ou velocidade operacional.

Custo Entregue e Instalado. O efeito de um substituto sobre o custo do comprador depende do custo entregue e instalado do substituto em relação ao produto. Este custo pode incluir fatores como o custo do transporte, da instalação, da calibragem, da expansão ou da modificação do espaço para abrigar o substituto, e muitos outros custos que freqüentemente diferem para um substituto e para o produto.

Custo do Financiamento. O efeito de um substituto sobre o custo do comprador depende do custo do financiamento da compra do substituto em relação ao produto. Ao compararmos casas móveis e casas convencionais, por exemplo, é importante reconhecermos que as primeiras são financiadas como veículos, enquanto as segundas são financiadas como imóveis. As taxas de juros e/ou os prazos diferem para estes tipos diferentes de financiamentos, geralmente na forma de disponibilidade de crédito mais fácil, mas taxas mais altas para o financiamento das casas móveis. Os custos do financiamento podem constituir uma grande fração do custo total em algumas indústrias.

Variabilidade Relativa do Preço ou da Disponibilidade. O custo de um substituto para o comprador é uma função das flutuações esperadas no seu preço ou na sua disponibilidade (tanto do produto quanto de itens auxiliares

como peças ou serviços). As flutuações no preço são em geral dispendiosas para um comprador lidar com elas, da mesma forma que períodos de oferta escassa. Por exemplo, um dos benefícios em potencial da cerâmica é que ela emprega uma matéria-prima barata e abundante, enquanto as peças de metal estão sujeitas a flutuações maiores nos preços devido às mudanças no preço do metal. Tanto as flutuações nos preços como o risco da indisponibilidade são, em parte, uma função do número de fontes de confiança existentes para um substituto relativo ao produto.

O custo de um substituto para o comprador também é afetado pela presença ou não de capacidade adequada para atender as necessidades dos compradores-chave, particularmente no caso de insumos importantes. Em geral, os compradores não estão dispostos a mudar até que haja capacidade e fornecedores suficientes para colocá-los em uma posição de negociação sustentável. Isto cria a necessidade de acrescentar, em muitas substituições, capacidade *em antecipação à demanda*.

Custos Diretos do Uso. O efeito de um substituto sobre o custo do comprador depende não só de seu custo inicial, mas também do valor presente do custo de utilizar um substituto durante sua vida inteira comparado ao produto. Os custos diretos do uso envolvem coisas do tipo:

- custo da mão-de-obra (refletindo a qualidade da mão-de-obra necessária);
- bens de consumo como materiais, combustível ou filtros;
- seguro;
- tempo antes da reposição;
- freqüência e custo da manutenção;
- custo de peças sobressalentes;
- tempo de avaria (avaliado como seu custo de oportunidade ou o custo da capacidade de reserva);
- custo de manter o espaço necessário;
- valor de salvados;
- custo de desmontagem.

Nos bens de consumo, o custo da mão-de-obra para utilizar o substituto é o custo implícito do tempo do comprador. Nas entradas congeladas, por exemplo, um grande benefício para o comprador é a economia de tempo na preparação comparada à maioria dos outros tipos de refeições. A avaliação do tempo do consumidor é normalmente difícil, pois não envolve um custo monetário, embora as técnicas descritas no Capítulo 4 forneçam um ponto de partida.

Em muitas indústrias, como de elevadores e motores de avião, os custos do uso de um substituto durante a sua vida são iguais ou superiores ao preço de compra inicial e podem ser decisivos na determinação de sua atratividade. Por exemplo, pneus radiais para caminhões rodam uma quilometragem cerca de 25 por cento maior do que pneus comuns. Os radiais também têm um tempo de paralisação menor, devido a furos, podendo ser recauchutados duas vezes em comparação com os pneus comuns que só podem ser recauchutados uma vez. Os radiais também melhoraram a eficiência do combustível de um

caminhão na ordem de 2 a 6 por cento. Estes aprimoramentos no custo do uso mais do que contrabalançam o preço-prêmio de 40 a 50 por cento para os pneus radiais para caminhões.

Custos Indiretos do Uso. O custo relativo do uso de um substituto deve refletir os custos por toda a cadeia de valores do comprador, e não apenas os custos na atividade de valor em que o substituto é diretamente empregado. De regra, estes impactos indiretos são negligenciados não só pelas empresas como pelos compradores. Um transportador automatizado para manuseio de material, por exemplo, pode reduzir o número de trabalhadores e os níveis de qualificações exigidos deles na linha de montagem, o número de empilhadeiras necessárias na fábrica e a resistência necessária dos *containers* de expedição em comparação com métodos convencionais para manuseio de material. De modo semelhante, fraldas descartáveis eliminam a necessidade da armazenagem e da lavagem das fraldas sujas, além de facilitar a colocação das fraldas no bebê devido às fitas adesivas que já vêm nelas e ao formato que se ajusta ao corpo do bebê. Um outro exemplo é a caixa registradora eletrônica, que pode ajudar um varejista a reduzir o estoque necessário e a controlar custos operacionais de uma melhor forma do que uma caixa registradora mecânica que não pode gerar dados em linha extensivos sobre transações.

Um substituto pode afetar o custo de outras atividades na cadeia de valores do comprador, se ele:

- afetar a produtividade em outras atividades de valor;
- influenciar a necessidade de outras matérias-primas ou sua qualidade exigida;
- exigir equipamento auxiliar diferente;
- afetar a necessidade de estoque;
- afetar a freqüência e a complexidade das verificações necessárias do controle de qualidade;
- afetar a quantidade e o tipo de materiais de embalagem necessários na expedição;
- afetar o peso do produto e, portanto, os custos de transporte.

Desempenho do Comprador. O valor de um substituto deve refletir quaisquer diferenças em seu impacto sobre o desempenho do comprador em relação ao produto. Por exemplo, um sistema de comutação eletrônico para telecomunicações pode ser adaptado mais facilmente às novas exigências do que uma chave eletromecânica. Uma TV em cores proporciona imagens mais reais do que um aparelho em preto e branco e, portanto, mais entretenimento. Um outro exemplo de uma substituição baseada intensamente no aprimoramento do desempenho do comprador são as fraldas descartáveis. As fraldas descartáveis proporcionam maior higiene do que as fraldas de pano, e são mais macias e provocam menos assaduras. Como em geral acontece na diferenciação, o desempenho de um substituto do ponto de vista do comprador pode envolver intangíveis como *status* percebido e a qualidade das relações pessoais. O efeito de um substituto sobre o desempenho do comprador nem sempre é fácil de ser avaliado, embora sempre possa ser calculado.

A substituição de uma máquina operatriz convencional operada pelo homem por robóticos fornece um exemplo de substituição complexa que envolve o custo direto dos efeitos do uso, o custo indireto dos efeitos do uso e os efeitos sobre o desempenho do comprador. Um robô reduz o custo da mão-de-obra, elevando o custo do capital, e pode elevar o índice de produção final da fase de produção onde ele é empregado. Os robôs também podem economizar custo de matéria-prima, e não tiram licença devido a doença, embora precisem receber manutenção. Indiretamente, os robôs podem alterar a preparação do material necessário em fases de produção anteriores, bem como as necessidades de manuseio de material. Os efeitos em potencial do desempenho dos robôs incluem maior confiabilidade, maior flexibilidade e maior segurança do local de trabalho.

Número de Funções. O efeito de um substituto sobre o desempenho e o custo do comprador deve ser ajustado à variedade de funções que este substituto pode executar em relação ao produto. Uma maior funcionalidade geralmente melhora o valor relativo de um substituto se os compradores valorizarem as funções adicionais. Contudo, nem sempre este é o caso, visto que uma maior funcionalidade pode ocorrer em detrimento da qualidade do desempenho de funções básicas particulares. Por exemplo, computadores de uso pessoal que jogam *video games* têm muito mais funções que as máquinas de *video game*, mas estas são de uso ainda mais fácil e os jogos que podem ser disputados nelas possuem gráficos de melhor qualidade. Em geral, uma funcionalidade menor reduz o valor do substituto, mas isto pode ser contrabalançado pela redução correspondente no preço ou pelo desempenho superior da variedade mais restrita de funções. Uma mudança na funcionalidade pode não só afetar o desempenho do comprador, mas também alterar o custo do uso, como demonstrou o exemplo da caixa registradora eletrônica.

Normalmente, é difícil atribuir um valor a funções adicionais (ou funções que estão faltando) que afetam o desempenho nos cálculos do VPR da mesma forma que na análise da diferenciação. O problema é muito sério no ramo dos bens de consumo, porque o desempenho do comprador quase sempre envolve a satisfação de necessidades intangíveis. O princípio de avaliar uma funcionalidade diferente é examinar como as funções envolvidas têm um impacto sobre a cadeia de valores do comprador, e calcular o efeito sobre o desempenho ou o custo do comprador. Um método de avaliar funções particulares é procurar produtos isolados que executem as funções, e ver que compradores estão dispostos a pagar por eles. Avaliar diferenças nas funções que afetam o custo do comprador é normalmente mais fácil do que avaliar as que afetam o desempenho deste.

Custo e Desempenho de Produtos Complementares. O efeito de um substituto sobre o desempenho e o custo do comprador pode ser uma função do custo e do desempenho de produtos complementares usados com ele em relação àqueles utilizados com o produto.⁷ Por exemplo, os cinemas enfrentam a ameaça de substituição por parte da TV em casa e dos gravadores de *videotape*, entre outros produtos. O custo para o comprador de ir a um cinema inclui o tempo e o custo do transporte até lá e o estacionamento, mais o custo de comprar pipoca. O custo destas compras complementares que não

são necessárias com o entretenimento em casa constitui uma das razões pelas quais o cinema caiu de 8.2 por cento das despesas norte-americanas com recriação em 1936 para um nível inferior a 3 por cento por volta de meados da década de setenta.³ De modo semelhante, a substituição de veículos recreativos como casas motorizadas depende de complementos, como gasolina, estradas e locais para acampamento.

Incerteza. Geralmente existe uma certa incerteza envolvida no modo como um substituto afetará o desempenho ou o custo do comprador, e isto se deve refletir no cálculo do VPR. Uma fonte importante de incerteza é a possibilidade de o substituto ser aperfeiçoado em gerações subsequentes do produto. Isto pode retardar bastante a mudança por parte dos compradores. A incerteza pode ser introduzida no VPR reduzindo o valor pressuposto de um substituto por meio de algum fator de desconto.

Percepção do Valor. É a percepção do comprador quanto ao VPR de um substituto que determina a ameaça de um substituto, e não necessariamente a realidade do VPR. A ciência do comprador com relação a um substituto em geral não é tão grande quanto à do produto estabelecido, e o conhecimento acerca dos benefícios e das características de um substituto em geral é incompleto. A incapacidade relativa de sinalizar valor irá, pois, reduzir efetivamente o VPR percebido de um substituto. É provável que os compradores pelo menos percebam os benefícios de um substituto quando:

- a vantagem do substituto está na redução dos custos do uso no decorrer do tempo e não dos custos imediatos;
- as vantagens do substituto são indiretas e envolvem uma série de atividades de valor ao invés de vantagens diretas na atividade de valor onde o substituto é empregado;
- as vantagens do substituto estão em elevar o desempenho no decorrer do tempo, e não o desempenho imediato;
- para obter as vantagens do substituto, é preciso uma mudança significativa no comportamento ou nos padrões de uso por parte do comprador;
- a credibilidade do benefício do substituto é difícil de ser avaliada.

Em todos estes casos, um comprador pode não compreender inteiramente o impacto de um substituto sobre sua cadeia de valores; portanto, é grande a necessidade de sinalizar valor por meio de vários meios. A substituição de equipamento de produção convencional por robóticos, descrita anteriormente, é um bom exemplo de uma substituição onde uma percepção acurada do valor vem constituindo uma barreira para a substituição, particularmente nos Estados Unidos em relação ao Japão.

Embora seja mais comum os compradores encontrarem dificuldade para reconhecer o valor de um substituto, às vezes ocorre o contrário. Algumas vezes a substituição ocorre por encantamento ou para parecer progressista, com pouca compreensão do valor real do substituto. No fornecimento de energia, por exemplo, alguns compradores estão mudando para a nova tecnologia de chave, e suas necessidades talvez fossem atendidas de melhor forma

pela antiga tecnologia linear. Nestes casos, o tempo pode diminuir a percepção do valor real de um substituto.

Um substituto sinaliza valor da mesma forma que uma empresa geralmente faz (ver Capítulo 4), fazendo uso de instrumentos como publicidade, a força de vendas, demonstrações e a colocação de unidades junto a líderes de opinião. O estoque de conhecimento sobre um substituto, bem como as despesas por parte da indústria substituta com a sinalização, irão determinar a precisão com que o valor de um substituto é percebido. Opiniões e outras fontes de informação não controladas diretamente por uma empresa também são vitais.

Custos de Mudança

A substituição sempre envolve para o comprador alguns custos decorrentes da mudança para o substituto e que são pesados contra o VPR. Quanto mais alto o custo de mudança em termos relativos, mais difícil será a substituição. Os custos de mudança na substituição são análogos àqueles da troca de fornecedor em uma indústria.⁴ Em geral, estes custos são mais altos na substituição do que na troca de fornecedores, porque a substituição pode exigir uma mudança para um novo fornecedor *além* de uma mudança para nova forma de executar uma função.

Os custos de mudança surgem potencialmente em decorrência de todos os impactos que um substituto tem sobre a cadeia de valores do comprador. Tanto a atividade de valor onde o substituto é empregado como também outras atividades de valor por ele afetadas indiretamente podem exigir custos de mudança completa de uma só vez. Os custos de mudança mais comuns na substituição são os seguintes:

Identificar e Qualificar Fontes. Encontrar fontes para o substituto e coletar informações sobre elas constituem custos de mudança. Assim como a necessidade de testar um substituto para ver se ele satisfaz padrões de desempenho. O custo de qualificar um *chip* de memória de 64K para substituir um *chip* de 16K foi estimado em US\$ 50.000, por exemplo, e o processo pode demorar até um ano.

Custo de Reprojetar ou Reformular. As atividades de valor ou o produto de um comprador em geral devem ser reprojetados para aceitar um substituto. Por exemplo, a reformulação de um produto alimentício de consumo para aceitar xarope de milho com alto teor de frutose em vez do açúcar exige desembolsos, bem como o tempo e o custo de oportunidade envolvidos nos testes do produto reformulado. Os custos do reprojeto podem afetar muitas atividades de valor. O *layout* de uma fábrica inteira deve ser alterado para que se obtenha os benefícios de um novo sistema de manuseio de materiais, por exemplo. De modo semelhante, a compra de gás produzido sinteticamente proveniente da gaseificação do carvão ao invés do gás natural exige que um usuário modifique o equipamento de combustão do gás devido às qualidades um pouco diferentes do gás sintético. O custo de reprojetar ou reformular

será menor se o comprador estiver modificando as gerações do produto ou construindo uma nova instalação.

Custo de Reciclagem ou de Reaprendizagem. De regra, mudar para um substituto exige aprender como usá-lo ou uma mudança nos padrões de uso. Uma datilógrafa que vem utilizando uma máquina de escrever manual deve habituar-se ao toque muito mais suave de uma máquina elétrica, por exemplo, enquanto um cozinheiro deve aprender um novo conjunto de procedimentos culinários a fim de usar um forno de microondas. De modo semelhante, os engenheiros de fábrica e o pessoal de manutenção devem percorrer a curva de aprendizagem com um novo tipo de máquina operatriz.

O custo de reciclagem inclui o custo de paralisação e índices de rejeição mais altos durante o período de colocação em funcionamento e outros custos como estes, além dos desembolsos para aprender ou treinar a si próprios. Os custos de reciclagem serão mais altos quando um substituto é usado de uma forma muito diferente do produto. Mudar do aparelho de TV preto e branco para um em cores é fácil, por exemplo, enquanto que para mudar de um forno convencional para um de microondas é preciso que se tome conhecimento da operação do forno, dos procedimentos, dos tempos de cozimento e do modo como obter os melhores resultados com alimentos diferentes.

Mudar o Papel do Usuário. Independente da necessidade de aprender um novo comportamento, a substituição envolve amiúde uma mudança no papel do usuário que pode ser uma influência positiva ou negativa sobre o custo de mudança. A automatização de um processo de fabricação pode relegar engenheiros ou operadores de equipamento a papéis passivos ou sem importância, por exemplo, o que pode refletir-se em uma resistência sutil ou aberta a um substituto. Um marido ou uma mulher que cozinhe para a família podem resistir a um produto alimentício que elimine toda a oportunidade de um toque pessoal que demonstre carinho.

Risco de Fracasso. O risco de um substituto fracassar no seu desempenho constitui um custo de mudança. O custo do fracasso variará muito de um produto para outro. No ramo da fibra ótica, as sérias consequências do fracasso devido à sua função como o elo de comunicações em sistemas muitos maiores fizeram com que os compradores se mostrassem conservadores em abandonar o fio de cobre e o cabo.

Novos Produtos Auxiliares. Mudar para um substituto pode exigir investimentos em novo equipamento relacionado ou material como motor de teste, peças sobressalentes e software. Embora o custo do uso destes produtos auxiliares esteja incluído no VPR de um substituto, o custo de uma só vez de reequipar constitui um custo de mudança. A necessidade de investir em novos produtos auxiliares depende apenas da compatibilidade do equipamento ou das peças usadas com o substituto com aqueles usados com o produto, e de até que ponto o substituto envolve tipos diferentes de interfaces com produtos relacionados. Da mesma forma que os custos do reprojeto, o custo de investir em novos produtos auxiliares é menor quando estes teriam sido substituídos de qualquer modo.

Custos de Mudança Versus Custos de Mudar de Volta. Tanto o custo do fracasso de um substituto como o risco de uma mudança adversa no seu VPR constituem uma função do custo de *mudar de volta* para o produto original. Se for fácil e barato mudar de volta, o risco da mudança é menor. Geralmente, o custo de mudar de volta para o produto original é inferior ao de mudar para o substituto, pois o uso anterior do produto implica que o comprador já sabe como utilizá-lo e possui os produtos auxiliares necessários. No entanto, alguns custos de mudança, como os de mudança completa e mudanças no *layout*, não podem ser evitados na mudança de volta. Também pode haver certo custo singular de mudar de volta, como confundir o comprador.

O custo de mudar de volta surge quase sempre como uma função do tempo a partir da substituição, embora alguns destes custos estejam normalmente presentes, não importando se a experiência com o substituto é pequena. A relação entre o custo de mudança e os custos de mudar de volta tem implicações para a estratégia da substituição que eu discutirei posteriormente.

Propensão do Comprador para Substituir

Compradores em circunstâncias diferentes e em indústrias diferentes nem sempre têm propensões iguais para substituir, quando colocados frente a uma motivação econômica comparável. Diferenças nas circunstâncias levam os compradores a responder a um custo de mudança e a um VPR de formas diferentes. Embora estas diferenças possam ser tratadas como fatores que modificam o VPR ou os custos de mudança, na prática, é mais conveniente isolá-las.

Recursos. Em geral, a substituição envolve investimentos *up-front* de capital e de outros recursos. O acesso a estes recursos irá diferir de um comprador para outro.

Perfil de Risco. Via de regra, os compradores têm perfis de risco muito diferentes, em decorrência de coisas como sua história passada, sua faixa etária e sua renda, estrutura de propriedade, *background* e orientação da gerência, e a natureza da concorrência em sua indústria. Compradores propensos a arriscar provavelmente substituem com mais facilidade do que os compradores contrários ao risco.

Orientação Tecnológica. Compradores experientes com relação a transformações tecnológicas podem estar menos preocupados com alguns tipos de riscos da substituição, embora estejam extremamente cientes de outros que um comprador menos sofisticado em termos tecnológicos ignoraria.

Substituições Prévias. A segunda substituição pode ser mais fácil para um comprador do que a primeira, a não ser que a primeira tenha sido um fracasso. As incertezas do comprador quanto a se deve empreender uma substituição podem diminuir, se uma substituição anterior foi um sucesso, ou podem aumentar se uma substituição anterior resultou em dificuldade. Na indústria de refrigerantes, isto parece ter funcionado em benefício do aspartame.

Intensidade da Rivalidade. Compradores sob intensa pressão competitiva e buscando vantagem competitiva costumam substituir com mais rapidez para ganharem determinada vantagem do que aqueles que não se encontram nesta situação.

Estratégia Genérica. O VPR de um substituto terá uma importância diferente, dependendo da vantagem competitiva que compradores industriais, comerciais ou institucionais estão buscando ou do valor das necessidades particulares de desempenho e de tempo do comprador familiar. Um substituto que oferece uma economia de custo costuma ser de maior interesse para um líder de custo do que para um diferenciador, por exemplo.

Muitos destes fatores que modelam a propensão do comprador para substituir serão uma função do tomador de decisão particular envolvido na decisão de compra.

Segmentação e Substituição

A identidade dos substitutos e a ameaça de substituição diferem quase sempre por segmento industrial. Isto porque as economias da substituição são diferentes para compradores e variedades de produtos diferentes, refletindo suas diferenças estruturais e na cadeia de valores. Assim, uma fusão da análise no Capítulo 7 e desta apresentada neste capítulo não só irá expor diferenças na ameaça de substituição entre segmentos, mas também auxiliará na construção da própria matriz de segmentação da indústria.

A ameaça de substituição variará por grupo de comprador, se o VPR, os custos de substituição ou a propensão para a mudança variarem. Em geral, o VPR de um substituto varia entre compradores em uma indústria devido a diferenças no modo como eles utilizam um produto, no valor que atribuem a vários atributos do produto, e em outros impactos do produto sobre a sua cadeia de valores. No caso do hipódromo já discutido antes, por exemplo, os compradores que o freqüentam basicamente em busca de entretenimento terão substitutos diferentes dos compradores que o freqüentam basicamente para jogar. De modo semelhante, as vantagens dos pneus radiais para caminhões na quilometragem e na recauchutagem terão mais valor para um operador de uma frota para transporte a longas distâncias do que para um serviço de entrega local. O valor da conveniência das fraldas descartáveis talvez seja maior para famílias em que os pais trabalham do que para famílias em que um fica em casa.

Os custos de mudança também diferem de um comprador para outro dentro de uma indústria. Os custos de reciclagem são uma função de procedimentos existentes. A necessidade de um novo projeto ou de novos produtos auxiliares estará relacionada às condições específicas do modo como um produto é usado. A propensão do comprador para fazer substituições também pode variar muito entre compradores, uma função dos seus recursos, da sua orientação etc. Por exemplo, em muitos bens de consumo, a substituição ocorre em primeiro lugar com compradores de alta renda que dispõem dos recursos para a aquisição de novos itens, embora estes sejam caros.

Um bom exemplo de como a ameaça de substituição varia por segmento de compradores está na adoção de computadores de uso pessoal por pequenas empresas. Estes computadores são um substituto para métodos manuais (por exemplo, máquinas de escritório padrão) e centrais de serviços de computador. Como mostra a Figura 8-1, o grau de penetração dos computadores de uso pessoal em pequenas empresas está correlacionado ao porte da empresa. A sua penetração foi muito maior dentro de companhias maiores, porque estas têm necessidades mais complexas de trabalhos burocráticos e, portanto, uma necessidade maior de automação, além de dispor de mais recursos para investirem em compras de bens de capital.

A ameaça de substituição pode variar não só para segmentos de compradores como também para diversos produtos, áreas geográficas e canais diferentes. Em cada caso, o substituto pode executar várias funções ou ser utilizado de formas diferentes e, portanto, o seu VPR ou os custos de mudança podem diferir. Máquinas de escrever de escritório de tamanho grande estão

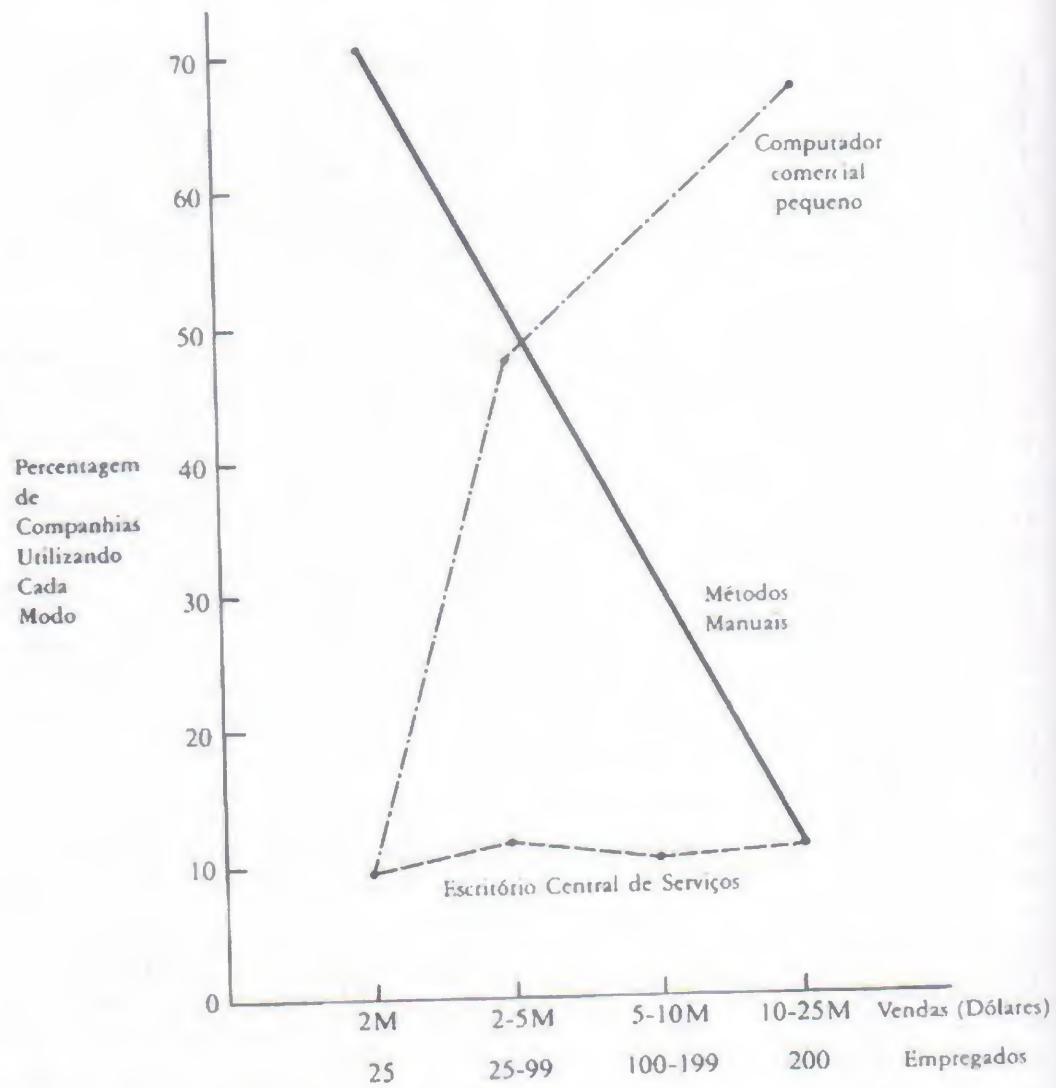


Figura 8-1. Uso de Computadores de Uso Pessoal em Pequenas Empresas, 1981.

mais vulneráveis a uma substituição por processadores de palavras do que as máquinas elétricas portáteis, por exemplo, porque as características especiais e as capacidades de correção dos processadores têm mais valor no escritório do que para datilografia pessoal intermitente.

Em geral, a penetração de um substituto segue estas diferenças nos segmentos. Um substituto penetra, expandindo o número de segmentos por ele atendidos, penetrando em novos segmentos de acordo com o montante do seu VPR e do custo de substituição neles. Assim, a interação da segmentação e da substituição é quase sempre vital para a compreensão da trajetória da substituição, um assunto que trataréi a seguir.

Mudanças na Ameaça de Substituição

Em regra, a ameaça de um substituto modifica-se no decorrer do tempo, com um impacto correspondente no padrão de substituição. Muitas das fontes de mudança na ameaça de substituição são previsíveis e podem, normalmente, ser influenciadas pela estratégia de substituição defensiva ou ofensiva da empresa. Mudanças na ameaça de substituição ocorrem em cinco áreas bem definidas diretamente decorrentes da economia da substituição:

- mudanças no preço relativo
- mudanças no valor relativo
- mudanças na percepção de valor do comprador
- mudanças no custo de mudança
- mudanças na propensão para substituir

O preço relativo se modificará se (1) os custos relativos de um substituto e do produto se modificarem, e a alteração for parcial ou completamente passada para os compradores, ou se (2) suas margens de lucros relativas se modificarem. O valor relativo irá se alterar, se melhorias valiosas ocorrerem em índices diferentes para o substituto e para o produto. A percepção de valor do comprador será uma função da disseminação de informações. O custo de mudança se alterará caso um substituto seja reprojetado ou se os primeiros substituidores arcarem com parte do custo daqueles que mudarem depois. A propensão do comprador para mudar será uma função da evolução de suas atitudes, dos seus recursos e das condições competitivas.

Mudanças na ameaça de substituição no decorrer do tempo são determinadas pela estrutura industrial e pelo comportamento do comprador, tanto na indústria do substituto como na indústria ameaçada, com a primeira na ofensiva e a segunda na defensiva. As duas indústrias estão engajadas em uma batalha para influenciar o processo de substituição. A estrutura industrial modelará a natureza da concorrência em ambas indústrias e o modo como as empresas se comportam quanto ao processo de substituição. Como os movimentos dos concorrentes influenciarão o curso deste processo de substituição em uma direção ou em outra, onde os concorrentes apostam é vital. Se os concorrentes na indústria do substituto estão mais bem capitalizados, por exemplo, eles podem virar as coisas em seu favor, porque farão investimentos maiores para reduzirem os custos, sinalizarem valor, ou fixarem pre-

ços iniciais baixos. De modo semelhante, outros movimentos estratégicos dos concorrentes podem influenciar o processo de substituição, como a decisão da RCA de conceder licenças de suas patentes da TV em cores. A determinação de futuras mudanças na ameaça de substituição constitui, portanto, um exercício na previsão dos efeitos da estrutura industrial e do comportamento da concorrência sobre cada um dos componentes do cálculo da substituição.

Alguns determinantes importantes de mudanças em cada uma das cinco áreas que determinam a substituição são os seguintes:³

MUDANÇA NO PREÇO RELATIVO

Mudança no Custo Relativo. Um substituto e um produto competem para melhorar o custo relativo. Por via de regra, um substituto melhora o custo relativo à medida que a substituição tem prosseguimento por meio da operação de economias de escala ou da curva de aprendizagem. Por exemplo, o preço das fibras de carbono caiu de US\$ 100 a libra no início da década de setenta para cerca de US\$ 25 a US\$ 20 em 1982 por estas razões, promovendo a substituição do alumínio e do aço por estas fibras em aplicações automotivas e em aeronaves. Um outro fator que quase sempre reduz o custo relativo de um substituto no decorrer do tempo é que a transformação tecnológica reduz a quantidade necessária para a execução da função exigida, como ilustrado nos exemplos da perfuração offshore e do alumínio anteriormente neste capítulo. Estes aprimoramentos, é claro, ocorrem em detrimento do volume do substituto vendido. O custo de um substituto pode, no entanto, sofrer facilmente um aumento desmesurado, se o seu sucesso forçar para cima o custo de suas matérias-primas básicas.

Talvez haja um menor número de oportunidades para se reduzir o custo na indústria ameaçada por um substituto devido à sua idade e maturidade. Além disso, a penetração do substituto pode reduzir a escala e a utilização da capacidade das empresas na indústria ameaçada, elevando seus custos. No entanto indústrias adormecidas obtiveram reduções notáveis nos custos sob a ameaça de um substituto, e por isso não se pode generalizar com relação ao modo como os custos relativos irão modificar-se.

O comportamento do custo relativo de um substituto no decorrer do tempo é analisado, utilizando-se a metodologia exposta no Capítulo 3. Os condutores importantes dos custos tanto para o substituto como para o produto devem ser identificados. O comportamento do custo no decorrer do tempo será uma função da interação destes condutores dos custos com o comportamento provável dos concorrentes. Às vezes, a projeção de tendências passadas nos custos do substituto e do produto indicarão com clareza o custo relativo futuro. É perigoso contar com a continuidade de tendências passadas, porque a indústria ameaçada pode responder, e o ritmo inicial da redução dos custos pelo substituto pode ficar insustentável. Em geral, a previsão de mudanças no custo relativo, portanto, exige que o impacto da escala crescente, da aprendizagem e de outros fatores sobre o custo seja estimado para um substituto e comparado à habilidade do produto para reduzir o custo por meio de um novo projeto, de uma relocalização ou da introdução de novas tecnologias de processo. As fontes da dinâmica dos custos descritas no Capítulo 3

irão sugerir outras mudanças importantes nos custos relativos que podem ocorrer, como a inflação diferencial.

Mudanças nas Margens de Lucro. Os preços de um substituto e de um produto contêm margens de lucro.⁶ As margens de lucro relativas de um substituto e de um produto são um fator básico que pode modificar-se no decorrer do tempo. Uma razão comum para a mudança nas margens relativas é que a indústria ameaçada reduz suas margens para lutar com o substituto. As margens do *video game* estão caindo rapidamente para enfrentarem os computadores de uso pessoal, por exemplo. Até que ponto as margens de uma indústria ameaçada podem ser reduzidas antes de as empresas começarem a sair é uma função do volume inicial das margens, e de as barreiras de saída manterem as empresas na indústria, apesar dos retornos baixos.

As margens de um substituto também podem alterar-se com o prosseguimento da substituição, dependendo da estrutura da indústria do substituto. Se aqueles que entraram inicialmente na indústria do substituto estiverem em contenção, e as barreiras de entrada não forem altas, as margens do substituto podem cair bastante à medida que novas companhias forem entrando. O sucesso inicial na penetração também pode levar as empresas que vendem o substituto a fixar preços de penetração baixos. Em geral, a rivalidade na venda de um substituto aumenta com o passar do tempo, à medida que ele vai-se tornando mais padronizado, e o crescimento explosivo diminui, como vem ocorrendo no ramo dos computadores de uso pessoal. Um aumento na penetração do substituto também pode intensificar a ameaça de integração para trás por parte dos compradores. Todos estes fatores podem reduzir as margens de um substituto. As margens de um substituto e de um produto serão, portanto, uma função da influência das suas estruturas industriais em transformação no decorrer do tempo, em parte como uma resposta dada um ao outro.

MUDANÇA NO VALOR RELATIVO

Via de regra, o valor relativo de um substituto para o comprador irá modificar-se devido a mudanças na tecnologia, a um serviço melhor e a uma série de outras causas. Os produtores de um substituto podem ganhar experiência no ajuste de suas cadeias de valores para que possam atender as necessidades dos compradores, embora os fabricantes do produto ameaçado também procurem maneiras de aumentar o valor. Ainda que qualquer um dos fatores que determinam o valor para o comprador descritos no Capítulo 4 possa estar sofrendo modificações, três fontes importantes de mudança são: *o ritmo relativo da transformação tecnológica* no substituto e no produto, *o desenvolvimento de infra estrutura* e *os fatores institucionais*.

Um substituto e o produto ameaçado estão engajados em uma corrida tecnológica, para ver qual deles consegue aprimorar o valor com mais rapidez. O ritmo provável e a extensão da transformação tecnológica podem ser analisados com o uso dos conceitos contidos no Capítulo 5. Um substituto pode ter a vantagem na transformação tecnológica se for uma indústria nova, mas diversos exemplos no Capítulo 5 demonstraram de que modo um pro-

cesso ou um produto ameaçado pode normalmente alcançar aprimoramentos tecnológicos significativos. O ritmo relativo da transformação tecnológica também é muito influenciado pelos recursos e pelas qualificações dos correntes. Na substituição do aço pelo plástico e pelo alumínio, por exemplo, a maior orientação tecnológica das empresas de plástico e de alumínio foi um dos fatores que levaram a um ritmo mais rápido de mudança nestas indústrias.

O VPR em geral muda em favor do substituto no decorrer do tempo com o desenvolvimento de uma infra-estrutura melhor para apoiá-lo. À medida que um substituto vai-se estabelecendo, por exemplo, ele gera, com frequência, oficinas independentes, sendo acrescentado às linhas de produtos de atacadistas estabelecidos. A disponibilidade melhora, e o risco percebido de escassez diminui.

O VPR de um substituto também pode mudar como um resultado de uma ampla variedade de outras influências exógenas e de fatores institucionais. A rápida substituição de materiais como o alumínio por cloreto de polivinil (CPV) nas partes laterais de residências foi refreada pela revelação de que o cloreto de vinil era um possível cancerígeno. De modo semelhante, a penetração do aquecimento solar foi golpeada por mudanças na política do governo e por uma perspectiva de preços flutuantes na energia, enquanto o valor relativo de produtos alimentícios foi alterado pelas crescentes preocupações com o colesterol e o sódio. Normalmente, é difícil prever estas influências exógenas, bem como a sua força.

MUDANÇA NA PERCEPÇÃO DE VALOR DO COMPRADOR

A percepção de valor pelos compradores modifica-se amiúde no decorrer do tempo na substituição, porque o tempo e a atividade de *marketing* estão trabalhando para alterar o modo como os compradores vêem um substituto em relação a um produto. Um substituto pode ganhar um valor percebido no decorrer do tempo à medida que os compradores vão-se familiarizando cada vez mais com o seu uso. Por exemplo, um dos fatores inibidores no uso de fibras de carbono nas asas de aviões e em outras aplicações (como um substituto do aço, do titânio ou do alumínio) foi que a maioria dos engenheiros não tinha a menor idéia de como projetar com as fibras. No entanto as propriedades destas fibras são muito singulares para que seus benefícios sejam inteiramente obtidos, desde que o projetista compreenda o material. Quando isto começou a acontecer, o valor percebido das fibras começou a aumentar. Embora o tempo normalmente beneficie um substituto, ele também pode prejudicá-lo. Muitos substitutos surgem em meio a percepções exageradas de seu valor pelos compradores, e o tempo e a experiência são influências moderadoras.

A percepção de um substituto e de um produto também pode ser afetada pela criatividade e pela intensidade relativas das atividades de sinalização. Para divulgar um substituto, companhias colocam-se em posição antagônica a esforços por parte da indústria ameaçada no sentido de melhorar o seu valor percebido. A indústria fonográfica norte-americana, por exemplo, respondeu às vendas estagnadas devido a produtos de entretenimento visual com

sua campanha "Música como Presente". Produtores de discos contribuem com meio cent por disco para publicidade, enfatizando o valor destes como presente. As atividades apropriadas de sinalização dependerão dos critérios de sinalização para o produto.

CUSTOS DE MUDANÇA VARIÁVEIS

Os custos de uma mudança para um substituto em geral se alteram no decorrer do tempo, quase sempre para baixo. Uma razão para isto é que os primeiros a mudar podem arcar com parte dos custos daqueles que mudarem posteriormente, através do desenvolvimento de procedimentos, projetos ou de padrões. Aquele que muda de início de latas de bebida de aço para latas de alumínio, por exemplo, poderia desenvolver padrões para o produto e métodos de litografar rótulos nas latas que podem ser copiados facilmente. Os custos de mudança podem cair ainda com o passar do tempo, porque o substituto é reprojeto para que fique mais compatível com o equipamento auxiliar, ou porque os fornecedores desenvolvem procedimentos para minimizar os custos de mudança do comprador. Além disso, terceiros podem surgir para reduzir o custo de mudança, como consultores, instaladores e empresas de treinamento. No ramo do equipamento de escritório, por exemplo, consultores e firmas de treinamento estão proliferando para facilitar a passagem para a automação do escritório.

Os custos de mudança são determinados em parte pelas opções tecnológicas de um comprador, e, portanto, alteram-se no decorrer do tempo à medida que os compradores vão modificando seus produtos e seus processos. Na substituição do aço e do ferro fundido pelo alumínio, por exemplo, a nova tecnologia do comprador reduziu os custos de mudança. Fabricantes de automóveis construíram fábricas mais flexíveis que podem trabalhar o alumínio ou o ferro fundido, enquanto as novas linhas dos fabricantes de latas podem aceitar suprimento de latas de alumínio e de folha-de-flandres.

MUDANÇA NA PROPENSÃO PARA MUDAR

Com freqüência, a propensão para mudar para um substituto *de sucesso* cresce com o passar do tempo. O sucesso inicial de um substituto suaviza a aversão do comprador ao risco, ao mesmo tempo que considerações competitivas o levam a mudar, para não ficar em desvantagem em relação aos que mudarem primeiro.

Substituição e a Demanda Geral da Indústria

Além de tomar parcela dos produtos existentes, um substituto pode aumentar ou diminuir a demanda geral da indústria. Um substituto com uma vida útil mais longa do que a do produto que está substituindo reduzirá a demanda geral após o período inicial, quando ele estimula uma substituição mais rápida. Este padrão parece ter ocorrido na substituição de pneus comuns por pneus radiais de maior duração.

A penetração de um substituto também pode aumentar a demanda geral da indústria se ele expandir a indústria ou aumentar o índice de consumo ou de reposição. Toca-fitas portáteis como o Walkman da Sony, por exemplo, certamente expandiram o mercado total para este produto ao mesmo tempo que tiraram parcela dos toca-fitas convencionais. De modo semelhante, a introdução de canetas esferográficas descartáveis, liderada pela BIC Corporation, levou à substituição de canetas convencionais, mas também estimulou a compra de um volume maior de canetas esferográficas por comprador. Qualquer impacto de um substituto sobre a demanda geral de um produto deve ser combinado com uma previsão da trajetória da substituição, de modo a prever o volume absoluto de vendas de um substituto no decorrer do tempo.

Substituição e a Estrutura Industrial

A penetração de um substituto pode ter efeitos de segunda ordem sobre a estrutura industrial resultante. Um substituto pode mudar a estrutura de custos do comprador, por exemplo, de maneiras que aumentem ou reduzam a sensibilidade ao preço. Ele também pode exigir novos fornecedores, e as barreiras de entrada podem diferir daquelas do produto que substitui. Assim, o substituto deve ser analisado como uma indústria nova, e não apenas como uma mudança no produto. A indústria do substituto pode ser mais ou menos atrativa em termos estruturais do que a indústria que substitui, fato que tem importantes implicações para a estratégia relativa a um substituto.

A Trajetória da Substituição

A trajetória da substituição em uma indústria é uma função de como o VPR, a percepção do VPR, os custos de mudança e a propensão dos compradores para mudar evoluem no decorrer do tempo. O índice de penetração de substitutos difere muito de uma indústria para outra. Alguns substitutos ganham aceitação rápida, enquanto outros penetram lentamente, ou não conseguem penetrar e saem de linha. Em muitas indústrias, contudo, a trajetória da substituição para substitutos bem-sucedidos parece uma curva em S, quando a substituição como uma percentagem da demanda total é plotada contra o tempo (ver Figura 8-2).

A curva da substituição em forma de S está intimamente relacionada à conhecida curva do ciclo de vida do produto, porque os produtos no início de seus ciclos de vida estão substituindo amiúde alguns outros produtos. Uma trajetória da substituição em forma de S *não* é característica de toda substituição bem-sucedida. No entanto, é importante que compreendamos por que uma curva em S poderia ocorrer para que os fatores econômicos por trás dela sejam reconhecidos. Quando a economia subjacente de uma substituição particular sugere uma trajetória de curva em S, algumas técnicas estão disponíveis para ajudarem na previsão do índice de substituição.

Em uma trajetória de curva em S como a apresentada na Figura 8-2, a substituição é modesta no início e em geral continua em níveis baixos durante um período de tempo considerável naquela que pode ser chamada a

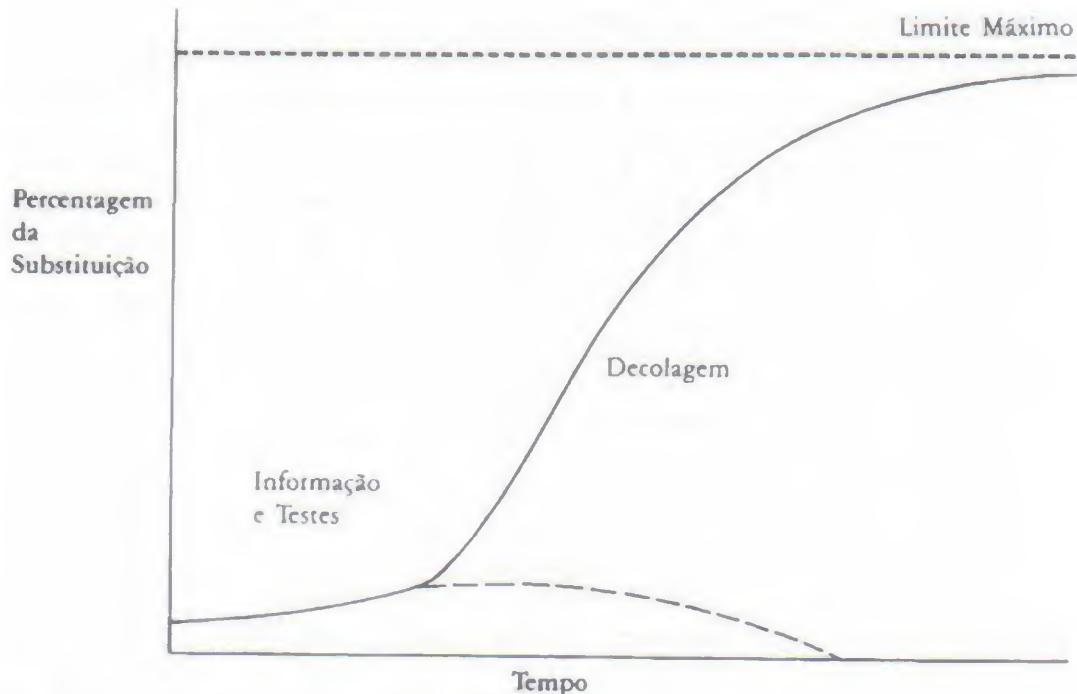


Figura 8-2. Uma Trajetória da Substituição em Forma de S Típica

"fase de informação e testes". A menos que surja uma falha no substituto ou a indústria ameaçada responda para anular as vantagens do substituto, em geral a penetração deste em seguida sobe rapidamente em uma "fase de decolagem" em direção ao limite máximo que representa a penetração máxima. Este limite máximo é determinado pelo número de compradores para os quais o substituto é potencialmente valioso. O limite máximo da substituição pode modificar-se no decorrer do tempo à medida que mudanças na tecnologia ou nas necessidades dos compradores levam estes compradores para dentro e para fora do grupo.

As razões para a ocorrência de uma curva de substituição em forma de S refletem um conjunto de suposições quanto à interação do VPR real e percebido, dos custos de mudança e da propensão do comprador para mudar no decorrer do tempo. A princípio, o desempenho de um substituto talvez seja incerto, e talvez o número de empresas capazes de fornecê-lo seja pequeno. Muitos compradores não estão nem mesmo cientes do substituto ou das suas características. O preço do substituto provavelmente será alto devido ao seu baixo volume ou porque os fornecedores estão fixando preços rasantes. Embora o valor do substituto normalmente seja incerto, o custo de mudança geralmente está muito claro e o desconhecimento por parte dos compradores e dos fornecedores sobre o modo como o substituto deveria ser usado torna este custo particularmente alto. Além disso, o custo de mudança deve ser materializado, antes de os benefícios do substituto serem realizados.

Durante o período de informação e testes, alguns compradores ousados ou compradores que atribuem um valor muito alto às qualidades do substituto irão mudar para o substituto com o objetivo de experimentá-lo ou irão

mudar porque o VPR do substituto lhes parece particularmente alto. Durante este período, ou o substituto começa a provar seu valor ou as falhas do produto tornam-se aparentes. As falhas do produto demonstram ser incorrigíveis (e a penetração nunca aumenta), ou o substituto é aperfeiçoado (algumas vezes o substituto é completamente retirado do mercado e depois reintroduzido). Ao mesmo tempo, a atividade de *marketing* e os comentários orais costumam ampliar o grupo de compradores que estão cientes do substituto e, portanto, a percepção do valor melhora.⁷

Supondo que o substituto alcance eventualmente um desempenho aceitável junto aos compradores iniciais, o índice de sua penetração pode começar a crescer rapidamente ao longo do padrão em S, por uma série de razões. Em primeiro lugar, a incerteza do valor percebido e o risco de fracasso do substituto diminuem à medida que os primeiros compradores vão tendo experiências de sucesso. Em segundo lugar, uma vez que alguns compradores mudaram com êxito, pressões competitivas forçam outros compradores a mudar para que mantenham sua posição de custo ou a diferenciação (ou auto-imagem para os consumidores). Terceiro, o custo de mudança pode declinar devido às razões discutidas antes. Quarto, a crescente adoção leva a uma maior ciência do substituto e aumenta sua credibilidade. Quinto, em geral, a penetração cada vez maior do substituto reduz seu custo através de economias de escala e da aprendizagem.⁸ Sexto, a introdução de novas variedades do substituto abre novos segmentos industriais. E por fim, a crescente penetração do substituto possibilita que seus fornecedores tornem-se mais agressivos na fixação de preços, no *marketing* e na P&D, quase sempre como um resultado da entrada de novos concorrentes na indústria do substituto. Todos estes fatores tendem a ser auto-reforçantes, podendo levar à penetração extremamente rápida do substituto.

Eventualmente, a penetração de um substituto começa a aproximar-se dos 100 por cento dos compradores para os quais o substituto é atrativo. À medida que isto vai acontecendo, a penetração tende a nivelar-se, pois a penetração de novos compradores torna-se cada vez mais difícil. No entanto, aprimoramentos no VPR ou novas variedades de um substituto podem *ampliar* o grupo de compradores em potencial, extrapolando aqueles inicialmente previstos, fornecendo novas oportunidades para o crescimento do substituto. O limite máximo na Figura 8-2 pode, pois, expandir-se para abranger um número cada vez maior de compradores.

Ao mesmo tempo, o consumo do substituto pelos compradores pode alterar-se de maneiras que aumentem ou diminuam a demanda. Nos aparelhos de TV, por exemplo, as vendas de aparelhos preto e branco mantiveram-se volumosas, mesmo depois de os aparelhos em cores começarem a penetrar, porque os compradores compravam dois, três e mesmo quatro aparelhos de TV. De modo semelhante, na substituição de barbeadores convencionais pelos elétricos, a recente introdução de barbeadores elétricos portáteis pode perfeitamente estar mudando o limite máximo da penetração dos barbeadores elétricos, tornando-os mais versáteis e mais baratos. Assim, o limite máximo na Figura 8-2 pode incluir um volume crescente de unidade.

A duração da fase de informação e testes é uma função de uma série de fatores. Certamente importante é a dimensão do aprimoramento no VPR oferecido pelo substituto — quanto maior a indução, menor será o período.

O tempo necessário para testar o desempenho de um substituto também difere por produto, podendo exercer uma grande influência sobre a duração do período de testes. O desempenho de uma cafeteira automática pode ser testado em semanas ou meses, por exemplo, enquanto uma nova peça de equipamento de capital pode exigir anos de testes da linha de produção para que o seu desempenho real possa ser avaliado. O período necessário para que a indústria produtora do substituto faça os aprimoramentos necessários no desempenho ou no custo, e para construir capacidade adequada a fim de atender grandes clientes, também influencia a duração da fase de testes. Por fim, a intensidade da concorrência na indústria do comprador e a importância do VPR específico do substituto para esta concorrência influenciam a duração da fase de testes, determinando as pressões para imitação se um comprador mudar para um substituto.

A inclinação da fase de decolagem é uma função de quão compelativos em uma indústria são os motivos para aumentarem a penetração acima descritas. Na venda de um substituto para uma indústria compradora intensamente competitiva, por exemplo, a decolagem pode ser muito rápida. A inclinação da decolagem também constitui uma função do tempo exigido para passar para um substituto e da adequação da capacidade. O ciclo de compra na indústria compradora também é importante, porque é mais provável que os compradores mudem para um substituto no momento em que normalmente iriam mesmo repor ou fazer um novo pedido do produto. Isto reduz os custos de mudança associados a descartar um produto que ainda tem anos de vida útil pela frente ou quando o comprador tem um estoque substancial disponível. Por motivos semelhantes, a mudança para um substituto no campo dos bens duráveis costuma ocorrer com mais rapidez quando a indústria compradora está em crescimento e, portanto, investindo em novas instalações e equipamento.

A resposta da indústria ameaçada também tem uma nítida importância para a trajetória da substituição. Uma resposta agressiva por parte dela pode por vezes deter toda a penetração de um substituto ou retardá-la consideravelmente. Por outro lado, a entrada de concorrentes dignos de confiança na indústria do substituto pode acelerar a penetração, como a entrada da IBM no campo dos computadores de uso pessoal e a entrada da Kodak no campo das câmaras instantâneas parecem ter feito. Curvas de substituição suaves, como aquela apresentada na Figura 8-2, são mais características de indústrias onde existem muitos compradores de um substituto. Se o número de compradores for pequeno, uma decisão tomada por um importante comprador poderá mudar drasticamente a curva da noite para o dia. Nestes casos, a melhor forma de conduzir a análise da substituição é numa base de comprador-por-comprador.

Segmentação e a Trajetória da Substituição

A trajetória da substituição em uma indústria está quase sempre intimamente relacionada à segmentação da indústria. A penetração inicial ocorre em segmentos onde um substituto oferece o VPR mais alto, exige os custos de mudança mais baixos e/ou encontra os compradores mais ousados ou com

valores mais altos. Os primeiros segmentos suportam a redução de custos ou o aprimoramento no desempenho indispensáveis à penetração em segmentos posteriores. O alto valor do substituto para os primeiros contrabalança o alto custo inicial do substituto, ou permite que os seus produtores obtenham lucros extremamente altos. Em geral, as margens caem com o passar do tempo na indústria do substituto à medida que outros segmentos onde o substituto tem menos valor vão sendo penetrados.

A substituição dos microcomputadores fornece um bom exemplo de como a trajetória da substituição está relacionada à segmentação da indústria. Os primeiros segmentos penetrados pelos microcomputadores foram aplicações científicas e centros de computação onde o poder computacional era necessário, mas onde os usuários podiam fazer sua própria programação, adaptar máquinas às suas necessidades e realizar parte da manutenção internamente. A penetração posterior deu-se em aplicações como controles industriais, onde o comprador ainda era sofisticado e as exigências de suporte eram modestas. Só depois de algum tempo, os minicomputadores desenvolveram as capacidades de serviço e suporte para que pudessem penetrar em aplicações de pequenos negócios.

Os mesmos fatores que levam à penetração inicial em alguns segmentos também significam que o índice de penetração *dentro* dos segmentos variará. Como os segmentos variam em VPR e em custos de mudança, a penetração terá um prosseguimento muito mais rápido em alguns segmentos do que em outros. Portanto a curva de substituição da indústria é, na realidade, um conjunto de curvas de substituição dos segmentos.

Modelos de Previsão da Substituição

A observação de que, geralmente, uma substituição bem-sucedida segue uma curva de penetração em forma de S pode ser utilizada na previsão. Uma variedade de modelos baseada na hipótese da penetração em forma de S surgiu da pesquisa sobre processos de difusão. Dados dos primeiros anos de uma substituição podem ser empregados para prever a curva da substituição inteira, fazendo uso destes modelos, supondo que um processo em forma de S irá ocorrer. A curva da substituição prevista pode, então, tornar-se um caso de base a partir do qual uma análise da economia subjacente de uma substituição pode ter início. O ajuste da curva em S padrão para que reflita a economia de uma substituição particular permite uma previsão da extensão da substituição em anos futuros. A premissa que fundamenta este procedimento é que a tendência em direção a uma curva de penetração em forma de S é bastante forte, de modo que o plote desta curva — derivada dos dados sobre a penetração inicial — é um ponto de partida útil para a análise.

O modelo de difusão mais comumente usado é a chamada "função lógistica", uma forma de função exponencial.¹⁰ A forma funcional da relação aplicada à substituição é a seguinte:

$$\frac{F}{1 - F} = K \text{ exponencial (tempo)}$$

onde F = fração do mercado em potencial total que mudou para um substituto.

K = um conjunto constante igual ao índice de crescimento inicial de um substituto.

A função logística faz duas suposições importantes: (1) se a substituição teve um progresso, alcançando alguns percentuais, ela prosseguirá até o fim; e (2) o índice fracional da substituição fracional do produto pelo substituto é proporcional ao volume remanescente do produto que ainda falta ser substituído. É a última suposição que produz o formato da curva em S. Se $F/(1 - F)$ for plotado como uma função do tempo em papel semilogarítmico, a função logística resulta em uma curva de substituição em linha reta com a inclinação K como mostra a Figura 8-3.¹¹

Se a lógica que fundamenta uma curva de substituição em forma de S se aplica a um processo de substituição particular, assim como a suposição sobre um índice fracional constante de substituição fracional, a função logística pode ser usada para prever a trajetória da substituição que ocorrerá. Para tal, dados sobre a história da substituição são empregados para determinarem $F/(1 - F)$ para cada ano. Em seguida $F/(1 - F)$ é plotado em papel semilogarítmico contra o tempo, e uma linhareta é montada do começo ao fim da história inicial. Se esta linha for estendida, teremos uma projeção da trajetória da substituição futura, supondo que seguirá a curva logística.¹²

O procedimento é demonstrado na Figura 8-4, que plota a história da substituição inicial do aço pelo alumínio em latas de cerveja. A história inicial ajusta-se muito bem à curva logística. Com base nesta história, poderíamos esperar que a extensão da substituição até 1982 fosse de mais ou menos 91 por cento, se as suposições da curva logística se aplicassem. A precisão des-

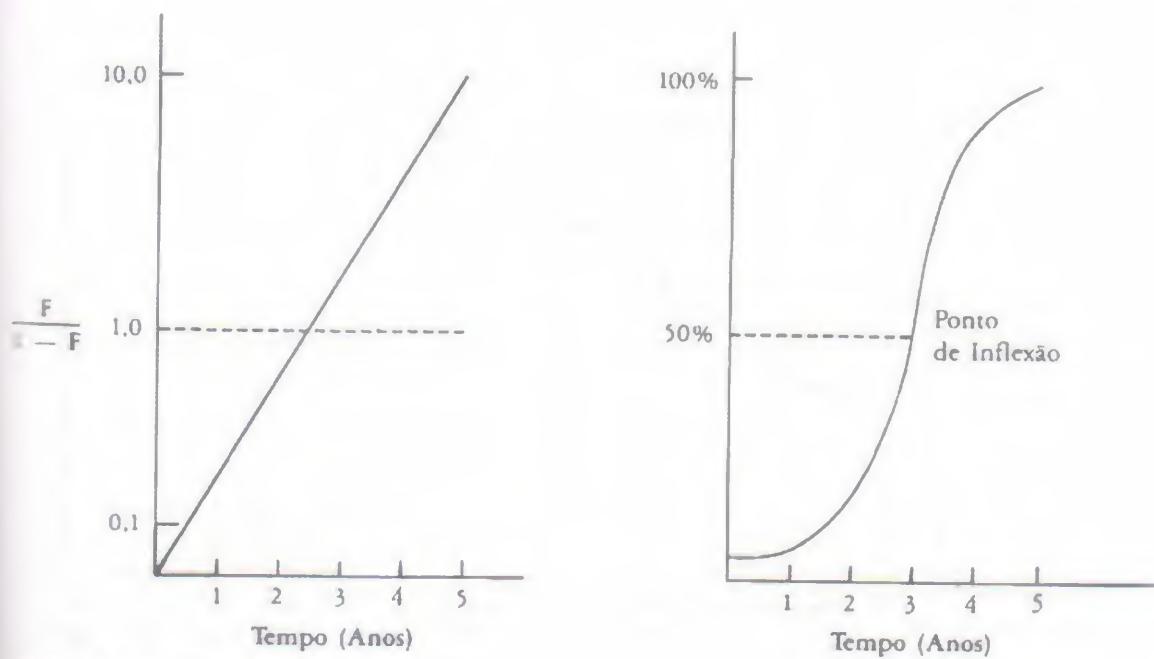


Figura 8-3. Uma Curva Logística Típica.

ta previsão depende, contudo, da perfeição com que a curva logística reflete a economia da substituição na indústria particular. Uma questão importante é o tamanho do mercado em potencial, e, portanto, o limite máximo. No caso das latas de cerveja, o limite máximo está razoavelmente claro. Se este limite estiver aumentando, a curva logística terá uma tendência no sentido de superestimar o índice de penetração. Uma outra questão importante posteriormente no processo de substituição é se a intensidade do uso do substituto exigida para desempenhar sua função irá alterar-se com o passar do tempo.

Talvez a questão mais importante em se a substituição irá seguir a curva logística decorrente da história da substituição inicial seja até que ponto o VPR que está conduzindo a substituição irá alterar-se no decorrer do tempo. A curva logística supõe motivação estável para a substituição. Se o VPR cair,

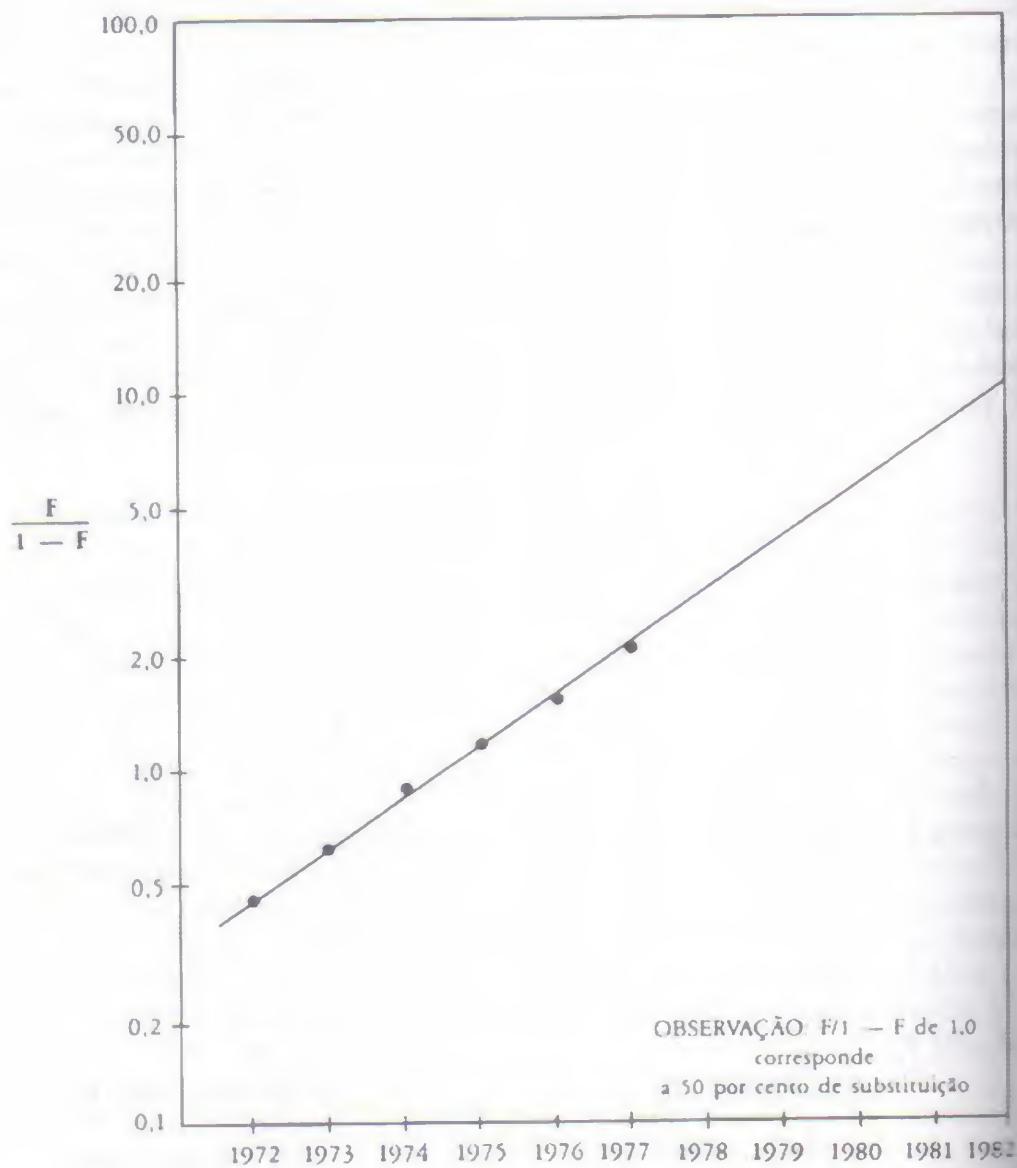


Figura 8-4. Substituição Inicial do Aço pelo Alumínio em Latas de Cerveja.

a penetração de um substituto pode de fato *diminuir*, uma coisa que jamais ocorre com a curva logística. Se o VPR de um substituto melhora, por outro lado, o índice de penetração aumentará em relação à história inicial — a trajetória da substituição pode pular para uma nova curva. A Figura 8-5 ilustra de que modo isto realmente aconteceu nas latas de cerveja.

Após 1976, a introdução da tecnologia da lata de aço em duas partes ajudou a desacelerar a penetração das latas de alumínio. Trabalhando com siderúrgicas, a Crown Cork and Seal introduziu uma forma mais barata de fabricar latas de aço que reduzia o VPR das latas de alumínio. Em 1978, a Miller Beer (a segunda na indústria de cerveja) anunciou um grande teste das latas de alumínio em relação ao aço. O índice de substituição desacelerou ainda mais aguardando o resultado. A decisão da Miller em 1979 foi no sentido

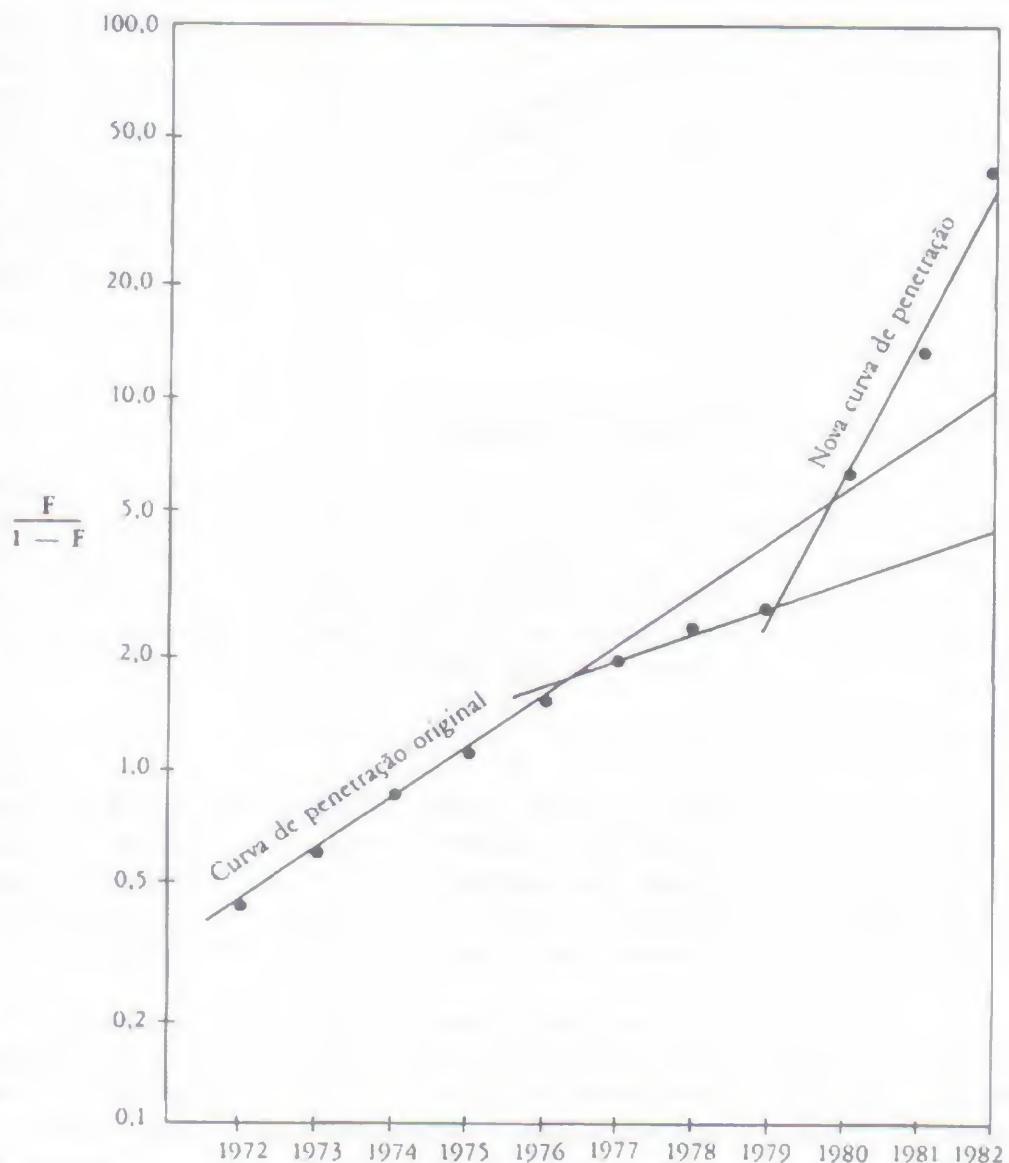


Figura 8-5. Substituição do Aço pelo Alumínio nas Latas de Cerveja

do de mudar para o alumínio. Uma vez ocorrida a mudança da Miller, a substituição acelerou-se para um ritmo mais rápido do que o anterior a 1976, em parte porque a Miller legitimou o substituto. Um outro fator na penetração mais rápida do alumínio após 1979 foi a crescente reciclagem das latas de alumínio, que são mais recicláveis que as latas de aço. Como a infra-estrutura permitia uma reciclagem mais difundida, o VPR do alumínio tornou-se ainda melhor do que antes, pois a reciclagem reduzia o custo do metal. Por volta de 1982, a penetração do alumínio estava, na verdade, em cerca de 98 por cento, ao invés dos 91 por cento que teriam sido previstos com o uso da história inicial.

Como ilustra o exemplo das latas de bebidas, a *curva logística não é um substituto para a análise da substituição*. Ela é simplesmente um instrumento que pode servir como ponto de partida para uma análise mais criteriosa da economia da substituição.¹¹ A trajetória da substituição variará de uma indústria para outra, e será afetada por transformações tecnológicas e por movimentos competitivos. Para que a curva logística seja bem empregada, os fatores que determinam o VPR, os custos de mudança e a propensão para substituir em uma indústria particular devem ser compreendidos e previstas mudanças esperadas neles. Como a economia de um substituto em geral difere por segmento industrial, as curvas logísticas devem ser plotadas ao nível do segmento e não ao nível da indústria. Por exemplo, os fabricantes de cerveja têm necessidades em relação às latas diferentes das necessidades dos outros usuários destas. Em geral, uma curva logística para a substituição do alumínio relativa ao aço nas latas não seria tão significativa quanto para latas de cerveja apenas.

Substituição e Estratégia Competitiva

A economia da substituição tem uma variedade de implicações estratégicas para empresas que estão tentando promover a substituição, bem como para empresas que estão tentando defender-se contra ela. Defesas contra a substituição são, em grande parte, o inverso de estratégias ofensivas que promovem a substituição. Em primeiro lugar, irei descrever alguns princípios de promoção da substituição e, em seguida, passarei para a defesa.

Promovendo a Substituição

Uma empresa pode iniciar ou acelerar a substituição através de movimentos estratégicos que aumentam o VPR, e reduzem os custos de mudança ou aumentam a propensão dos compradores para mudar. Embora nenhum destes movimentos deixem de ter seus custos e seus riscos, os conceitos que se seguem para promoverem a substituição podem ser considerados:

1. *Ter como alvo os primeiros a mudar.* Como enfatizou a seção "Segmentação e Substituição", alguns compradores e segmentos de compradores em uma indústria provavelmente adotarão mais um substituto que outros, devido ao maior VPR do substituto, a custos de mudança mais baixos ou a uma maior propensão para mudar. A ordem dos segmentos visados para penetração é um dos componentes mais importantes de uma estratégia de subs-

do de mudar para o alumínio. Uma vez ocorrida a mudança da Miller, a substituição acelerou-se para um ritmo mais rápido do que o anterior a 1976, em parte porque a Miller legitimou o substituto. Um outro fator na penetração mais rápida do alumínio após 1979 foi a crescente reciclagem das latas de alumínio, que são mais recicláveis que as latas de aço. Como a infra-estrutura permitia uma reciclagem mais difundida, o VPR do alumínio tornou-se ainda melhor do que antes, pois a reciclagem reduzia o custo do metal. Por volta de 1982, a penetração do alumínio estava, na verdade, em cerca de 98 por cento, ao invés dos 91 por cento que teriam sido previstos com o uso da história inicial.

Como ilustra o exemplo das latas de bebidas, a *curva logística* não é um substituto para a análise da substituição. Ela é simplesmente um instrumento que pode servir como ponto de partida para uma análise mais criteriosa da economia da substituição.¹¹ A trajetória da substituição variará de uma indústria para outra, e será afetada por transformações tecnológicas e por movimentos competitivos. Para que a curva logística seja bem empregada, os fatores que determinam o VPR, os custos de mudança e a propensão para substituir em uma indústria particular devem ser compreendidos e previstas mudanças esperadas neles. Como a economia de um substituto em geral difere por segmento industrial, as curvas logísticas devem ser plotadas ao nível do segmento e não ao nível da indústria. Por exemplo, os fabricantes de cerveja têm necessidades em relação às latas diferentes das necessidades dos outros usuários destas. Em geral, uma curva logística para a substituição do alumínio relativa ao aço nas latas não seria tão significativa quanto para latas de cerveja apenas.

Substituição e Estratégia Competitiva

A economia da substituição tem uma variedade de implicações estratégicas para empresas que estão tentando promover a substituição, bem como para empresas que estão tentando defender-se contra ela. Defesas contra a substituição são, em grande parte, o inverso de estratégias ofensivas que promovem a substituição. Em primeiro lugar, irei descrever alguns princípios de promoção da substituição e, em seguida, passarei para a defesa.

Promovendo a Substituição

Uma empresa pode iniciar ou acelerar a substituição através de movimentos estratégicos que aumentam o VPR, e reduzem os custos de mudança ou aumentam a propensão dos compradores para mudar. Embora nenhum destes movimentos deixem de ter seus custos e seus riscos, os conceitos que se seguem para promoverem a substituição podem ser considerados:

1. *Ter como alvo os primeiros a mudar.* Como enfatizou a seção "Segmentação e Substituição", alguns compradores e segmentos de compradores em uma indústria provavelmente adotarão mais um substituto que outros, devido ao maior VPR do substituto, a custos de mudança mais baixos ou a uma maior propensão para mudar. A ordem dos segmentos visados para penetração é um dos componentes mais importantes de uma estratégia de subs-

tituição. Uma empresa que está tentando substituir deveria enfocar seus esforços, em primeiro lugar, nos primeiros a mudar mais prováveis, e usar o registro de acompanhamento ganho com estes compradores e com seu suporte para engatilhar a fase de decolagem auto-reforçante. Os primeiros a mudar podem ser compradores que estão reprojetando seus produtos, substituindo equipamento, enfrentam uma necessidade urgente do valor fornecido pelo substituto, ou são compradores ousados. Para atingir estes compradores, uma empresa talvez precise subsidiar a tentativa. Por exemplo, as nozes macadâmia Mauna Loa são vendidas sob termos muito favoráveis para algumas companhias aéreas, para que sejam experimentadas por compradores-alvo.

2. *Melhorar a oferta da empresa em áreas com os maiores impactos do VPR.* O impacto de aperfeiçoamentos no produto e em outras partes na cadeia de valores sobre a substituição será maior, quanto mais afetado for o VPR. Com compreensão sofisticada nas bases do VPR, obtida com a metodologia apresentada antes, uma empresa pode determinar suas prioridades de *marketing* e P&D de acordo. Na TV em cores, por exemplo, a qualidade da imagem era, inicialmente, muito mais importante para o VPR do que as características ou o estilo, dadas as preferências dos compradores que estavam substituindo aparelhos preto e branco com alta qualidade de imagem. De modo semelhante, em muitas indústrias o problema não é o desempenho real do produto, mas a incerteza do comprador no que concerne a ele. Aqui, as garantias podem ser um instrumento efetivo para promoverem a substituição.

3. *Reducir ou subsidiar custos de mudança.* Investimentos para reduzirem os custos de mudança podem ter um importante papel na estimulação da substituição, presumindo que um substituto tem um VPR superior. Uma empresa deve dirigir parte de seu desenvolvimento técnico para aprimoramentos que reduzam os custos de mudança, e criar mecanismos que disseminem informações entre compradores com o mesmo efeito. Isto pode ser tão simples quanto manuais ou boletins informativos.

Uma empresa talvez também considere vantajoso subsidiar os custos de mudança para alguns compradores. Uma empresa não precisa subsidiar os custos de todos os compradores, mas apenas de um grupo central destes cuja adoção de um substituto talvez irá engatilhar a fase de decolagem. Estes compradores devem ser líderes de opinião que irão servir como sinais de valor dignos de confiança para outros compradores. O subsídio de custos de mudança pode envolver coisas como treinamento gratuito, pagar a reformulação ou os testes do produto, fornecer ou auxiliar no projeto de equipamento auxiliar, dar assistência gratuita na modificação dos procedimentos de produção, atribuir valor a um produto dado como parte de pagamento de outro, oferecer garantias de dinheiro de volta e fornecer demonstrações grátis em casa.

4. *Investir em sinalização.* Uma importante barreira enfrentada por um substituto pode ser a falta de conhecimento e de ciência por parte de compradores em potencial. Uma empresa deve identificar os critérios de sinalização mais importantes utilizados pelos compradores para julgar o valor de um substituto, e investir para influenciá-los. Em geral, os compradores percebem de maneira errada o VPR de um substituto, sobretudo quando ele não está

óbvio, mas tem as características já descritas antes neste capítulo. Portanto a importância da sinalização pode freqüentemente ser grande para uma substituição bem-sucedida.

5. *Utilizar integração para frente reduzida ou induzir integração para trás, de modo a criar recuperação.* Uma estratégia praticada com sucesso pela indústria de alumínio, entre outras, é a integração seletiva para a frente, em produtos "corrente abaixo" de modo a criar demanda recuperada para um substituto. Uma estratégia relacionada é induzir usuários finais a integrarem-se para trás na indústria intermediária de modo a contornar produtores intermediários que não estão dispostos a substituir. A integração para a frente e a criação de demanda junto aos usuários finais pode, às vezes, possibilitar que uma empresa force compradores intermediários recalcitrantes a arcar com os custos de mudança da substituição. A integração para a frente também pode demonstrar o desempenho do substituto, e ser um meio para o desenvolvimento de procedimentos para o seu uso ou para reduzir o custo de mudança.

A integração para a frente reduzida é mais efetiva quando o usuário final enfrenta poucos, ou nenhum, custos de mudança para um substituto, enquanto para os compradores intermediários estes custos são significativos. Este foi o caso nas latas de metal, onde companhias de bebidas poderiam mudar para latas de alumínio com uma relativa facilidade, mas as companhias de latas enfrentaram pesados custos de investimento em novo equipamento.

6. *Assegurar múltiplas fontes e/ou capacidade adequada.* Em geral, os grandes compradores não irão expor-se aos custos e ao risco da substituição quando existe apenas uma fonte para um substituto, ou se houver capacidade insuficiente à sua disposição para atender a demanda futura esperada. A substituição pode ser acelerada, corrígindo-se estas preocupações, o que pode ser feito estimulando-se a entrada na indústria do substituto ou construindo capacidade em antecipação à demanda. Este é um exemplo de como bons concorrentes podem beneficiar uma empresa (Capítulo 6).

7. *Promover aperfeiçoamentos em produtos complementares ou na infra-estrutura.* Normalmente, uma empresa pode melhorar o VPR ou os custos de mudança, se puder estimular aprimoramentos no custo ou na qualidade de produtos complementares necessários ou na infra-estrutura. Isto talvez jusque um investimento na tecnologia de produtos complementares e o livre compartilhamento dos resultados com outras empresas. Também pode sugerir a formação de sociedades em cota de participação ou de outras relações com produtores de artigos complementares, ou a criação da infra-estrutura necessária, como instalações de serviço.¹⁴ A RCA treinava originalmente grande parte do pessoal que prestava assistência técnica a todos os aparelhos de TV em cores, por exemplo.

8. *Fixar preços para equilibrar a conquista de VPR em relação à criação de barreiras.* O preço de um substituto deve partilhar parte do valor criado com o comprador, de modo a induzi-lo a mudar. A proximidade do preço

de um substituto em relação ao VPR depende da estrutura industrial. Quando existem barreiras de entrada altas, talvez seja melhor uma empresa fazer uma substituição lenta, penetrando em primeiro lugar nos segmentos de alto valor com preços altos e ir reduzindo pouco a pouco os preços para conquistar segmentos de valor mais baixo. Quando o primeiro a se mover conta com vantagens (Capítulo 5), a empresa deve, em vez disso, sacrificar lucros a curto prazo para penetrar rapidamente e erguer barreiras que protejam os lucros a longo prazo. Com barreiras baixas, uma empresa deve tentar obter lucros rapidamente, antes que a entrada destrua sua posição.

9. Conceber novas funções para ampliar o mercado de um substituto. A geração de novas funções que podem ser desempenhadas por um substituto pode expandir enormemente o mercado em potencial. Isto não só é vital no projeto do produto e na seleção de características, mas também na estratégia de preços. Com relação a flores naturais, por exemplo, os varejistas europeus reconheceram que preços baixos poderiam abrir uma função inteiramente nova para as flores — uso diário na decoração —, além do seu uso tradicional em casamentos e em outras ocasiões especiais. Como resultado, o mercado de flores europeu é muito maior do que o mercado norte-americano, onde os preços costumam ser mais altos. Muitas indústrias aceitaram a maturidade da demanda, ao invés de buscarem novas possibilidades de substituição.

10. Colher, se a posição competitiva no substituto não for sustentável. Investimentos para construir parcela em um substituto são indicados se uma empresa puder sustentar sua vantagem competitiva na indústria do substituto e caso a estrutura industrial seja atrativa. Caso contrário, talvez seja melhor para a empresa obter lucros no início do processo de substituição ao invés de fixar preços para deter a entrada ou ampliar o mercado. Um substituto de sucesso não é necessariamente um bom negócio.

Defesa Contra Substitutos

A primeira etapa na defesa contra substitutos é identificar todos eles. Em geral, esta é uma tarefa difícil, pois exige que as funções básicas desempenhadas por um produto sejam verificadas. Estratégias para combater substitutos são o inverso de muitas das etapas acima descritas:

- melhorar o VPR em relação ao substituto, reduzindo custos, aperfeiçoando o produto, melhorando artigos complementares etc.
- modificar a imagem do produto;
- elevar custos de mudança;
- bloquear tentativas de recuperação por meio de esforços de venda agressivos dirigidos aos compradores dos compradores;

Quando os custos de mudar de volta são altos, uma empresa deve investir agressivamente numa ação refreadora de curto prazo a fim de deter a mudança, enquanto busca aprimoramentos a longo prazo mais fundamentais no VPR. Com altos custos para mudar de volta, será difícil recuperar os compradores perdidos para um substituto.

Além destas ações, uma série de outras possibilidades na defesa contra substitutos é digna de confiança.

1. *Encontrar novos usos não afetados pelo substituto.* Às vezes, um produto que se defronta com a substituição pode ser reposicionado em usos inteiramente novos. Um bom exemplo é o bicarbonato de sódio da Arm & Hammer. Como um resultado de uma campanha de *marketing* realizada durante dez anos, o Arm & Hammer é utilizado em mais de 50 por cento dos refrigeradores norte-americanos para controle de odor, uso que superou em muito o uso original do bicarbonato de sódio.

2. *Afastar a concorrência dos pontos fortes do substituto.* A vantagem do VPR de um substituto geralmente decorre do preço baixo ou de certas dimensões de valor. Uma boa estratégia defensiva pode ser tentar afastar a concorrência na indústria de tais vantagens. Repelir um substituto de baixo preço poderia envolver ações como garantias mais longas, um maior apoio técnico, ou novas características do produto.

3. *Recrutar fornecedores para ajudar na defesa.* Via de regra, importantes fornecedores de insumos adquiridos também têm um grande interesse em lutar contra a substituição e podem trazer importantes recursos e qualificações tecnológicas para a defesa. Fornecedores de insumos que são itens de grande custo ou que têm uma influência importante sobre o valor são os melhores candidatos para alianças.

4. *Redirecionar a estratégia para segmentos menos vulneráveis à substituição.* Alguns segmentos de compradores ou produtos serão menos vulneráveis à substituição do que outros. Para uma empresa sob ataque de substitutos talvez seja melhor concentrar seus investimentos defensivos nestes segmentos. Uma empresa também pode abandonar ou colher sua posição nos segmentos mais vulneráveis à substituição. Uma retirada logo de início de tais segmentos pode permitir à empresa gerar o maior volume de caixa proveniente da colheita ou da liquidação de ativos, enquanto que uma saída posterior gerará um pequeno volume de caixa, ou mesmo nenhum.¹⁵

5. *Colher em vez de defender.* Dependendo do VPR futuro provável de um substituto e da viabilidade de estratégias defensivas, a melhor estratégia para uma empresa que enfrenta a substituição talvez seja colher sua posição ao invés de investir na defesa. Esta estratégia envolve ações como concentrar a atenção nos segmentos onde a substituição será mais lenta, e elevar os preços.

6. *Entrar na indústria do substituto.* Ao invés de encarar um substituto como uma ameaça, talvez seja melhor encará-lo como uma oportunidade. Uma entrada na indústria do substituto pode permitir a uma empresa obter vantagens competitivas das inter-relações entre um substituto e o produto, como canais comuns e compradores.¹⁶

Estratégia de Substituição da Empresa *Versus* da Indústria

Um processo de substituição está, em parte, sob o controle de uma empresa e é, em parte, uma função da indústria como um todo. Não importa o que faça, a empresa individual é afetada por coisas como a imagem da indústria e a consistência das ofertas de produtos ao âmbito da indústria, que influenciam a atitude e a confusão do comprador quanto aos benefícios de um substituto. Isto implica que as ações a nível da indústria podem suplementar de maneira útil os esforços da empresa individual, no sentido de promover ou defender-se contra a substituição. Por exemplo, produtores neozelandeses de frutos kiwi* estimularam muito a substituição de outras frutas por estes frutos por meio de um programa de P&D patrocinado pela indústria a fim de cultivar uma variedade uniforme da fruta e para a adoção desta variedade única por todos os cultivadores.¹⁷ Esta campanha foi reforçada pela propaganda da fruta.

Algumas atividades a nível da indústria que podem promover (ou evitar) a substituição incluem:

- Propaganda da imagem do produto. A propaganda a nível da indústria, como um todo, pode afetar a demanda geral da indústria.
- Despesas coletivas com P&D para desenvolver usos para o produto, ou técnicas para integrá-lo às cadeias de valores dos compradores.
- Estabelecimento e reforço de padrões do produto para aliviar temores dos compradores quanto à má qualidade ou a um desempenho inadequado.
- Obter as aprovações regulatórias necessárias para o produto de modo a reduzir os custos de mudança e os riscos percebidos dos compradores.
- Unir ações para melhorarem a qualidade, a disponibilidade e o custo de produtos complementares, melhorando, assim, o VPR.

As despesas por uma empresa para promover ou desencorajar a substituição também podem beneficiar os concorrentes, que pegam carona. Para lidar com este problema, uma ação coletiva da indústria através de associações comerciais ou de outros grupos industriais é um método comum para promover ou defender-se contra a substituição. Por exemplo, recentemente a indústria de carvão deu início a uma campanha publicitária pela TV e através dos meios impressos nos Estados Unidos para melhorar a imagem do carvão como um combustível "norte-americano" abundante e de fácil obtenção. Sem uma certa ação coletiva, em geral indústrias fragmentadas enfrentam dificuldades para promoverem ou combaterem a substituição devido ao problema da carona.

* Fruto marrom, peludo, do tamanho de um ovo, de uma trepadeira subtropical (*Actinidia Chinensis*), com uma polpa verde e doce que tem sabor semelhante ao do morango. Não existe no Brasil. (N.T.)

Armadilhas na Estratégia Contra Substitutos

A substituição é uma força positiva ou negativa, até certo ponto, em qualquer indústria. Embora as empresas em geral cometam alguns erros comuns ao lidarem com substitutos. Uma discussão sobre estes fornecerá um resumo de alguns dos conceitos importantes apresentados neste capítulo:

Não Perceber um Substituto. Geralmente, as empresas não reconhecem de forma alguma substitutos até o processo de substituição já estar em pleno andamento, porque encaram a função de seu produto de um modo muito estreito, não reconhecem os diferentes substitutos enfrentados por diferentes segmentos ou negligenciam a substituição "corrente abaixo".

Não Compreender o VPR. Os determinantes do VPR são complexos, e as empresas em geral têm opiniões simplistas sobre por que um substituto está tendo sucesso ou está fracassando. Por exemplo, elas podem acreditar que o desempenho superior do produto seja a causa da substituição, quando o verdadeiro motivo é o custo mais baixo do uso para o comprador devido à instalação mais fácil. O desconhecimento da razão pela qual um substituto está alcançando sucesso, ou está fracassando, pode ser uma passagem para uma estratégia defensiva ou ofensiva errada, ou para uma surpresa desagradável quando da decolagem de um substituto.

Interpretar Mal uma Penetração Inicial Lenta. A penetração inicial lenta de um substituto pode ser mal interpretada como um sinal de que não é uma ameaça séria, ao invés de como uma manifestação da natureza em forma de S do processo de substituição. Embora muitos substitutos fracassem de fato, uma penetração inicial lenta não constitui um sinal seguro de que isto acontecerá. O que se torna necessário é uma análise criteriosa do VPR, e da experiência dos compradores iniciais com o substituto.

Uma Visão Estática do VPR. Tanto uma estratégia ofensiva quanto uma defensiva em relação à substituição devem ser conduzidas pelo VPR futuro e presente de um substituto. Uma empresa pode por engano dirigir seus aperfeiçoamentos no produto e no marketing para as áreas erradas ou deixar de planejar aprimoramentos no VPR ou a redução nas margens pelo substituto no decorrer do tempo.

Combater Versus Unir-se. Muitas empresas investem intensamente na defesa contra substitutos quando o VPR a longo prazo é compelativamente contrário a eles. De modo semelhante, sua defesa contra um substituto é geral, ao invés de refletir diferenças na vulnerabilidade ao substituto em diferentes segmentos. Movimentos iniciais para enfocar alguns segmentos, colher ou entrar na indústria do substituto são, por vezes, necessários.

Aceitar a Maturidade. Talvez a armadilha mais inauspíciosa de todas seja aceitar a maturidade do produto, e não considerar a substituição como uma das possibilidades. Via de regra, as empresas olham para dentro e preocupam-se em combater rivais. Talvez seja melhor expandir o tamanho

do bolo através da substituição. A idade de uma indústria não é um indicador seguro das possibilidades de substituição. A maturidade da indústria pode ser apenas uma ilusão.

NOTAS

¹ Ver Levitt (1960) com a declaração clássica da necessidade de um raciocínio funcional.

² O Capítulo 12 descreve as questões estratégicas levantadas por produtos complementares em maior detalhe. Raramente, o custo diferencial e a qualidade de produtos complementares são questões na diferenciação entre marcas.

³ "General Cinema Corporation", 1976.

⁴ Os custos de mudar de fornecedor são descritos em *Estratégia Competitiva*, Capítulos 1 e 6.

⁵ A discussão sobre a evolução da indústria contida em *Estratégia Competitiva*, Capítulo 8, oferece instrumentos para a previsão de mudanças estruturais na indústria ameaçada e na indústria do substituto; em geral, a análise de indústrias emergentes em *Estratégia Competitiva*, Capítulo 10, também pode ser aplicada a indústrias de substitutos, pois estas frequentemente são indústrias novas.

⁶ As margens podem ser negativas, e às vezes o são para um substituto que está começando a sua penetração.

⁷ O Capítulo 8 em *Estratégia Competitiva* descreve de que modo o ciclo de vida do produto é uma generalização insatisfatória com relação à mudança estrutural na indústria. A trajetória em forma de S do crescimento das vendas, embora de modo algum universal, está entre as previsões mais comuns originadas da teoria do ciclo de vida.

⁸ A trajetória da substituição é análoga à difusão de uma inovação. A pesquisa sobre inovação tem enfatizado os fatores de atitudes e as informações que afetam o processo de difusão. Ver Robertson (1971) com um estudo.

⁹ O custo decrescente do substituto, como a maioria destas razões para aumentar a penetração, não deve ser tratado como inevitável, conforme foi observado antes.

¹⁰ Os modelos de difusão vêm sendo muito utilizados na previsão do crescimento de novas marcas e na previsão do índice de difusão de tecnologia. Modelos de difusão importantes são os de Mansfield (1961), Bass (1969) e Fisher e Pry (1971). O modelo logístico aqui descrito é semelhante ao de Fisher e Pry.

¹¹ A função logística produz um ponto de inflexão da curva em S em 50 por cento de substituição. Uma função relacionada, conhecida como a função Gompertz, tem seu ponto de inflexão em 37 por cento de penetração. Embora as duas funções tenham recebido suporte empírico, a função logística é mais fácil de ser utilizada na prática. Para um estudo sobre modelos de difusão, ver Mahajan e Muller (1979).

¹² Os índices de penetração devem ser ajustados, se houver restrições de capacidade para fornecerem o substituto.

¹³ Curvas logísticas são, em geral, mal utilizadas pelos gerentes e por seus conselheiros. As decisões são tomadas com diagnóstico insuficiente da economia subjacente da substituição.

¹⁴ A função estratégica de produtos complementares é discutida detalhadamente no Capítulo 12.

¹⁵ Estes conceitos são importantes em indústrias em declínio. Ver *Estratégia Competitiva*, Capítulo 12, que também discute estratégias de colheita.

¹⁶ Ver Capítulo 9.

¹⁷ Para uma discussão, ver *World Business Weekly* (1981).

PARTE III

*Estratégia
Empresarial e
Vantagem
Competitiva*

9

Inter-relações entre Unidades Empresariais

Com o desenvolvimento da teoria e da prática do planejamento estratégico, a maioria das empresas começou a reconhecer dois tipos de estratégia: estratégia corporativa e estratégia das unidades empresariais. A estratégia das unidades empresariais expõe o curso das atividades de uma empresa em indústrias individuais, enquanto a estratégia corporativa aborda a composição do portfólio de unidades empresariais de uma empresa. Refletindo esta distinção, a maioria das grandes empresas dividiram seus negócios em algum tipo de unidade estratégica de negócios (UENs), e instituíram processos de planejamento formais onde as UENs submetem planos para revisão pela alta gerência em uma base anual ou semestral. Ao mesmo tempo, a estratégia corporativa vem sendo vista cada dia mais como gerência de portfólio, normalmente usando alguma variação das técnicas de planejamento de portfólio amplamente adotadas nos anos setenta.

Com a ocorrência destes desenvolvimentos no planejamento formal, o conceito de sinergia passou a ser considerado antiquado. A idéia de que a combinação de negócios diferentes, porém relacionados, poderia criar valor através de sinergia era amplamente aceita e usada como justificativa para a intensa diversificação ocorrida nos Estados Unidos na década de sessenta e início da de setenta. Declarações descrevendo áreas promissoras para sinergia acompanharam inúmeros anúncios de fusões e eram comuns em relatórios anuais. Por volta do final dos anos setenta, contudo, o entusiasmo pela sinergia havia desaparecido. A sinergia, parecia, era uma boa idéia *mas raramente ocorria na prática*. Ao invés de na sinergia, a resposta parecia estar na descentralização, onde gerentes de unidades empresariais receberiam autoridade e responsabilidade e seriam recompensados com base nos resultados. Recentes escritos comerciais populares identificaram a descentralização como a fundação de muitas empresas bem-sucedidas, e muitas corporações importantes hoje praticam a descentralização com reverência quase religiosa. A descentralização, juntamente com o desencantamento com a sinergia, reforçou a visão de que a gerência de portfólio é uma tarefa essencial da estratégia corporativa.

O fracasso da sinergia deveu-se à incapacidade das companhias de compreenderem-na e implementarem-na, e não devido a uma falha básica no conceito. As empresas em geral a utilizam para justificarem ações adotadas por outras razões. Noções mal definidas daquilo que constitui a sinergia

fundamentam estratégias de aquisição de um grande número de companhias. Mesmo nos casos em que as companhias possuíam uma verdadeira oportunidade para aproveitarem a sinergia, elas normalmente fracassavam devido à falta dos instrumentos para analisá-la ou porque não conseguiam superar os problemas substanciais da organização com a implementação.

Hoje, contudo, forças compelativas estão em ação, o que significa que as empresas devem reexaminar sua atitude com respeito à sinergia. Desenvolvimentos econômicos, tecnológicos e competitivos estão aumentando a vantagem competitiva a ser ganha pelas empresas capazes de identificar e explorar inter-relações entre negócios distintos, porém relacionados. Estas inter-relações não são as noções vagas de "ajuste" que fundamentam a maioria das discussões sobre sinergia, mas sim oportunidades tangíveis para redução dos custos ou para aumentar a diferenciação em quase toda atividade na cadeia de valores. Além disso, a busca de inter-relações por alguns concorrentes está compelindo outros a fazerem o mesmo ou arriscarem perder sua posição competitiva.

Estes desenvolvimentos tornaram a estratégia *horizontal*, que transpõe limites divisionais, talvez o item mais crítico na agenda estratégica defrontada por uma empresa diversificada. A estratégia horizontal é um conjunto coordenado de metas e políticas entre unidades empresariais distintas, mas inter-relacionadas. Ela é necessária ao nível da empresa, do setor e do grupo de uma companhia diversificada. Ela não substitui nem elimina a necessidade de unidades empresariais independentes e/ou de unidades estratégicas de negócios. Ao contrário, a estratégia horizontal propicia uma coordenação explícita entre unidades empresariais que torna a estratégia corporativa ou do grupo *mais* do que a soma das estratégias das unidades empresariais individuais. Ela é o mecanismo através do qual uma empresa diversificada acentua a vantagem competitiva de suas unidades.

Estratégia horizontal é um conceito de estratégia corporativa, de grupo e de setor baseada na vantagem competitiva e não em considerações financeiras ou em percepções do mercado de ações. Estratégias corporativas construídas com bases puramente financeiras fornecem uma justificativa elusiva para a empresa diversificada. Além disso, os benefícios até mesmo de estratégias financeiras de sucesso são normalmente temporários. Sem uma estratégia horizontal não existe uma base lógica convincente para a existência de uma empresa diversificada, porque ela é pouco mais que um fundo mútuo.² A estratégia horizontal — e não a gerência de portfólio — é, portanto, a essência da estratégia corporativa.

Inter-relações estrategicamente importantes há muito estão presentes em muitas empresas diversificadas. Pouca atenção vem sendo dada à sua identificação e à sua exploração sistemáticas e muitas inter-relações permanecem ocultas. A obtenção de inter-relações envolve muito mais do que o mero reconhecimento da sua presença. Existe uma série de barreiras organizacionais para obtê-las na prática, que são difíceis de serem vencidas, mesmo que os benefícios estratégicos estejam claros. Sem mecanismos organizacionais que facilitem as inter-relações existentes em coordenação com uma estrutura organizacional empresarial descentralizada, a estratégia horizontal fracassará.

Este capítulo fornece uma metodologia para a análise de inter-relações entre unidades empresariais e do modo como elas estão relacionadas à vanta-

gem competitiva. Em primeiro lugar, descrevo as razões para a importância cada vez maior das inter-relações e mostro como elas afetam diversas empresas. Em seguida, descrevo os três tipos gerais de inter-relações entre unidades empresariais: inter-relações tangíveis, inter-relações intangíveis e inter-relações entre concorrentes. A seguir, discutirei de que modo cada forma de inter-relações leva à vantagem competitiva, e como as inter-relações podem ser identificadas.

O Capítulo 10 irá traçar em conjunto os princípios das inter-relações para descrever de que modo uma empresa pode formular uma estratégia horizontal para suas unidades empresariais existentes, e uma estratégia de diversificação para a entrada em novas indústrias. O Capítulo 11 prossegue tratando das questões organizacionais envolvidas na obtenção de inter-relações. Na obtenção de inter-relações, a estratégia e a organização estão inextricavelmente ligadas. Existem fortes paralelos entre inter-relações entre unidades empresariais, inter-relações entre segmentos (ver Capítulo 7) e inter-relações geográficas, ou inter-relações entre atividades localizadas em regiões ou países diferentes. Meu enfoque neste capítulo é dado às inter-relações entre unidades empresariais em indústrias diferentes, mas muitos dos princípios da estratégia podem ser facilmente aplicados a estas outras formas de inter-relações.¹

A Crescente Importância da Estratégia Horizontal

Estratégia horizontal é algo que poucas empresas hoje em dia podem dar-se ao luxo de ignorar. Inter-relações entre unidades empresariais e a habilidade para explorá-las cresceram na última década, e forças poderosas e interligadas talvez irão acelerar a tendência nas décadas de oitenta e noventa.²

A filosofia da diversificação está mudando. A filosofia orientadora das estratégias de diversificação de muitas empresas mudou acentuadamente desde o início dos anos setenta. A maioria enfatiza hoje a diversificação relacionada. Isto resultou em maior atenção ao "ajuste", e a um grande expurgo de portfólios empresariais. Unidades empresariais sem relações ou com relações marginais acrescentadas nas fases anteriores da diversificação foram vendidas, e muitas empresas fizeram subir o preço de suas ações por meio deste processo, inclusive a Borden, a Scoville, a Trans World Corporation e a IU International. Uma fração significativa da atividade de fusão de hoje envolve empresas que estão vendendo divisões para outras empresas onde o ajuste é melhor.

A ênfase está mudando o crescimento para o desempenho. O meio ambiente em grande parte do mundo desenvolvido é de um crescimento relativamente lento em conjunto com uma concorrência global cada vez maior, uma mudança drástica em relação às décadas anteriores. A ênfase passou, portanto, do crescimento para melhorar a vantagem competitiva. Embora unidades empresariais em grande parte independentes possam contar com um veículo apropriado para a busca do crescimento, um meio mais difícil está tornando cada vez mais importante a coordenação de estratégias de unidades empresariais para a exploração de inter-relações. Os compradores, eles pró-

prios sob pressão, são geralmente uma força para a coordenação. Compras cada vez mais sofisticadas pelos hospitais, por exemplo, estão compelindo empresas como a Johnson & Johnson e a American Hospital Supply a integrar as forças de vendas e os sistemas de distribuição de unidades que atendem hospitais para que possam manter a vantagem competitiva. Ambas as empresas estão entre as maiores defensoras da descentralização.

A transformação tecnológica está proliferando inter-relações e possibilitando mais a sua obtenção. A tecnologia está derrubando barreiras entre indústrias e conduzindo-as em conjunto, sobretudo aquelas baseadas em tecnologia da eletrônica/informática. A microeletrônica, os computadores de baixo custo e a tecnologia das comunicações estão penetrando em muitas empresas e provocando a convergência de tecnologias. À medida que estas tecnologias são assimiladas em muitos produtos e processos de produção, as oportunidades para compartilhar o desenvolvimento de tecnologia, a aquisição e a fabricação de componentes estão aumentando. A corrida de muitas empresas diversificadas de grande porte como a Gould e a United Technologies para a aquisição de empresas de eletrônica é uma manifestação desta tendência.

Estas mesmas tecnologias estão alterando as funções dos produtos, tornando-os partes de sistemas maiores, algumas vezes controlados centralmente com um computador comum. Cabines de aviões integradas, automação do escritório, telecomunicações e sistemas de iluminação, aquecimento, ar condicionado, segurança e elevador em edifícios são apenas alguns exemplos em que negócios historicamente distintos hoje estão se tornando fortemente relacionados.

A nova tecnologia também vem possibilitando o compartilhamento de atividades entre linhas de unidades empresariais onde antes ele não era viável. A chamada "automação flexível" é um exemplo importante em que uma máquina controlada por computador pode produzir vários artigos similares com um tempo de preparação mínimo. Embora a automação flexível esteja tendo uma penetração lenta, e seus limites ainda precisem ser definidos, ela está ampliando as possibilidades para o compartilhamento da fabricação de componentes e das instalações de montagem entre unidades com produtos relacionados. A flexibilidade que permite o compartilhamento também promete em outras áreas, como testes automatizados e projeto auxiliado por computador.

A crescente sofisticação dos sistemas de informação também é uma poderosa força na abertura de possibilidades para inter-relações. Com a crescente capacidade para manipular dados em linha complexos, a tecnologia da informação está possibilitando o desenvolvimento de sistemas automatizados de processamento de pedidos, sistemas automatizados de manuseio de materiais, depósitos automatizados e sistemas para automatizar outras atividades de valor fora da fabricação. Em geral, estes sistemas podem ser compartilhados entre empresas relacionadas.³ A tecnologia da informação também está reestruturando canais de distribuição, e o processo de venda em indústrias como bancos e seguro, de formas que possam facilitar o compartilhamento.

Ao mesmo tempo que a tecnologia está criando inter-relações, ela também está reduzindo os custos da sua exploração. A facilidade de comunicação aumentou tanto quanto seus custos caíram, reduzindo os custos da coor-

denação das atividades de unidades empresariais. A tecnologia de processamento de informações permitiu o estabelecimento de sistemas de informações gerenciais em áreas como logística, gerência de estoque, programação da produção e programação da força de vendas. A flexibilidade nas atividades vem-se tornando cada vez mais possível, Embora compartilhar atividades possa ter envolvido uma complexidade incontrolável e custos inaceitáveis no passado, isto vem ocorrendo bem menos hoje.

A concorrência em múltiplos pontos está aumentando. Uma última motivação compelativa para a estratégia horizontal é uma consequência lógica das outras três. À medida que um número cada vez maior de empresas busca ou é迫使 a buscar inter-relações entre unidades empresariais, há uma crescente presença daquilo que denomino *concorrentes em múltiplos pontos*. Estes são empresas que competem entre si não só em uma unidade empresarial, mas em uma série delas. Por exemplo, a Procter & Gamble, a Kimberly-Clark, a Scott Paper e a Johnson & Johnson competem entre si em várias combinações de indústrias de produtos de papel de consumo, incluindo fraldas descartáveis, toalhas de papel, guardanapos, papel higiênico e papel facial. A General Electric, a Westinghouse, a Square D e a Emerson Electric também se encontram em uma série de indústrias de produtos elétricos. Quando uma empresa tem concorrentes em múltiplos pontos, ela deve encará-los de um modo mais amplo que ao nível da unidade empresarial, porque a vantagem competitiva será determinada de uma forma mais ampla.

Inúmeros setores industriais importantes estão sendo afetados por estas forças. Os serviços financeiros estão sendo revolucionados por inter-relações criadas pela tecnologia da informação e desencadeados por mudanças regulatórias. Empresas como a American Express, a Citicorp, a Sears, a Prudential-Bache e a Merrill Lynch estão unindo agressivamente indústrias de serviços financeiros antes separadas. No ramo da assistência médica, já observei como os fabricantes de equipamentos e suprimentos médicos estão começando a buscar inter-relações com mais agressividade. Alguns provedores de assistência médica também estão começando a ver as possíveis inter-relações na operação de instalações, como hospitais, asilos para idosos, comunidades para retiro e serviços de tratamento em casa, embora estas inter-relações ainda não estejam sendo exploradas. Empresas de diversões começaram a reconhecer as possibilidades de estratégias coordenadas em meios de comunicação diferentes. Companhias de informação como a McGraw-Hill e a Dun and Bradstreet estão começando a combinar inúmeros produtos de bases de dados. Firms de computadores e telecomunicações estão combinando-se e/ou invadindo o campo umas das outras, conforme evidenciam passos recentes como a união da IBM com a Rolm e a entrada da AT&T no ramo dos computadores. A automação da fábrica e do escritório está ligando muitas indústrias e gerando estratégias com bases amplas em empresas como a GE, a Westinghouse e a Xerox. Esta relação de indústrias conectadas por inter-relações não é, de forma alguma, exaustiva.

As forças que levam ao número cada vez maior de inter-relações também estão ilustradas em um estudo conduzido por mim sobre unidades empresariais em 75 empresas diversificadas entre as 500 da Fortune em 1971 e 1981. Estas 75 empresas organizaram suas milhares de unidades em 300 gru-

pos em 1971 e 315 grupos em 1981. A natureza e a força das inter-relações entre as unidades em cada grupo foram examinadas para ambos períodos de tempo. O número e a força de inter-relações em *potencial* dentro dos grupos cresceram no decorrer do período de dez anos, pois os portfólios foram reconfigurados. No entanto o sucesso das empresas na exploração de inter-relações em potencial não estava tão claro. Examinando o modo como as empresas modificaram sua estrutura organizacional durante o período, parece que elas tornaram-se mais propensas a agrupar negócios relacionados.

Muitos fatores apontam para a importância cada vez maior da estratégia horizontal, o que significa que a experiência passada com a sinergia é um guia insatisfatório para o futuro. Ao mesmo tempo, contudo, muitas empresas não converteram inter-relações em potencial em fontes de vantagem competitiva. As mesmas empresas que estão reunindo grupos de unidades empresariais relacionadas continuam a manipulá-las como um portfólio. Assim, empresas diversificadas devem aprender como lidar com inter-relações, ao mesmo tempo que elas terão cada vez mais que identificá-las e confiar nelas.

Inter-relações entre Unidades Empresariais

Existem três tipos gerais de inter-relações possíveis entre unidades empresariais: inter-relações tangíveis, inter-relações intangíveis e inter-relações entre concorrentes. Todos os três tipos podem ter impactos importantes, porém diferentes, sobre a vantagem competitiva, e não são mutuamente exclusivos:

Inter-relações Tangíveis. Inter-relações tangíveis surgem de oportunidades para compartilharem atividades na cadeia de valores entre unidades empresariais relacionadas, devido à presença de tecnologias, canais e compradores comuns e de outros fatores. Estas inter-relações resultam em vantagem competitiva, se o compartilhamento reduzir o custo ou aumentar a diferenciação o bastante para superar os seus custos. Unidades empresariais que podem compartilhar uma força de vendas, por exemplo, talvez consigam reduzir o custo de venda ou fornecer ao vendedor um pacote único para ele oferecer ao comprador. Em geral, a obtenção de inter-relações tangíveis envolve a execução em conjunto de uma atividade de valor, enquanto em outros casos envolve múltiplas atividades. Quando unidades-irmãs vendem cruzado o produto uma da outra, por exemplo, elas estão compartilhando suas forças de vendas.

Inter-relações Intangíveis. Inter-relações intangíveis envolvem a transferência de *know-how* gerencial entre cadeias de valores independentes. Negócios que não podem compartilhar atividades podem, não obstante, ser similares em termos genéricos, como no tipo de comprador, tipo de compra pelo comprador, tipo de processo de fabricação empregado e tipo de relação com o governo. Por exemplo, cerveja e cigarros são ambos frequentemente produtos recreativos adquiridos, vendidos com base na imagem bem como no sabor, enquanto o carreto e o tratamento de lixo envolvem a gerência de múltiplos locais.

Inter-relações intangíveis levam à vantagem competitiva através da transferência de *qualificações genéricas* ou de *know-how* sobre como gerenciar um tipo particular de atividade de uma unidade empresarial para outra. Isto pode reduzir o custo da atividade ou torná-la mais singular e superar o custo de transferência do *know-how*. Por exemplo, a Philip Morris aplicou os conceitos de gerência de produto, posicionamento de marca e de publicidade aprendidos com os cigarros ao negócio de cerveja, modificando substancialmente a natureza da concorrência e acentuando bastante a posição competitiva da marca Miller. Ela executava as atividades de *marketing* para cigarros e cerveja separadamente, mas empregava a experiência ganha com as atividades em uma indústria para gerenciá-las de uma forma mais efetiva em outra.

Em geral, as inter-relações intangíveis manifestam-se no uso feito por uma empresa da mesma estratégia genérica em uma série de unidades empresariais, refletindo as qualificações da gerência na execução de uma estratégia particular. Por exemplo, a Emerson Electric e a H. J. Heinz competem empregando estratégias de liderança no custo em muitas de suas unidades. Elas aprenderam como gerenciar muitas atividades para obter baixo custo e transferem este *know-how* para atividades de valor similares, porém independentes, em muitas unidades empresariais.

Inter-relações entre Concorrentes. A terceira forma de inter-relação, inter-relações entre concorrentes, provém da existência de rivais que competem de fato ou potencialmente com uma empresa em mais de uma indústria. Estes concorrentes em múltiplos pontos necessariamente ligam indústrias porque as ações tomadas em relação a eles em uma indústria podem ter implicações em outra. Embora este tipo de inter-relações ocorra sem a presença de inter-relações tangíveis ou intangíveis e vice-versa, as duas em geral coexistem porque as inter-relações tangíveis e intangíveis podem fornecer a base para a diversificação. Os concorrentes em uma indústria, portanto, quase sempre se expandem nas mesmas direções.

As inter-relações entre concorrentes tornam da maior importância o reconhecimento e a exploração das inter-relações tangíveis e intangíveis. Um concorrente em múltiplos pontos pode compelir uma empresa a equiparar uma inter-relação ou enfrentar uma desvantagem competitiva. Concorrentes em múltiplos pontos também podem ter um conjunto diferente, mas sobreposto, de unidades empresariais ligadas por inter-relações diferentes das da empresa, o que torna difícil a equiparação destas inter-relações.

Os três tipos de inter-relações podem ocorrer em conjunto, como já foi sugerido. Inter-relações tangíveis envolvendo algumas atividades de valor podem ser suplementadas por inter-relações intangíveis em outras. Atividades compartilhadas por duas unidades empresariais podem ser aperfeiçoadas com o *know-how* ganho em atividades similares em outras unidades. Via de regra, inter-relações tangíveis e intangíveis estão presentes quando há concorrentes em múltiplos pontos. Cada tipo de inter-relação, contudo, leva à vantagem competitiva de um modo diferente.

A sinergia não é, então, uma idéia, mas três idéias fundamentalmente diferentes. Assim, não é de causar surpresa que aquilo que se quer dizer com sinergia seja vago. A sinergia é descrita quase sempre em termos que sugerem

que ela significa inter-relações intangíveis — transferência de qualificações ou experiência em administração de uma unidade empresarial para outra. Esta forma de inter-relação talvez seja a mais efêmera, contudo, e seu papel na criação de vantagem competitiva é, em geral, incerto, embora potencialmente significativo. Portanto, não é de surpreender que muitas empresas encontram grande dificuldade para compreenderem os frutos da sinergia na prática.

Discutirei todas as três formas de inter-relações neste capítulo. Inter-relações tangíveis e competitivas têm a ligação mais compelativa com a vantagem competitiva, e sua implementação é mais fácil. Inter-relações intangíveis estão repletas de armadilhas, e em geral sua implementação é difícil, mas são, ainda assim, uma poderosa fonte de vantagem competitiva em algumas indústrias. Todos os três tipos desempenham um papel na estratégia horizontal, como será discutido no Capítulo 10.⁶

Inter-relações Tangíveis

A cadeia de valores fornece o ponto de partida para a análise de inter-relações tangíveis. Uma unidade empresarial pode compartilhar potencialmente qualquer atividade de valor com outra unidade da empresa, inclusive atividades primárias e de apoio. Por exemplo, a Procter & Gamble desfruta de inter-relações entre seus negócios de fraldas descartáveis e toalhas de papel. Certas matérias-primas podem ser adquiridas e manipuladas em conjunto, o desenvolvimento de tecnologia em produtos e processos é compartilhado, uma força de vendas conjunta vende ambos os produtos para compradores (supermercados) e os dois produtos são enviados aos compradores por meio do mesmo sistema de distribuição física. As inter-relações são apresentadas em forma de esquema na Figura 9-1. Como este exemplo ilustra, inter-relações tangíveis entre duas unidades empresariais podem envolver uma ou inúmeras atividades de valor. No entanto, se a maioria das atividades de valor for compartilhadas por duas unidades empresariais, elas não são unidades estratégicamente distintas, sendo, na verdade, uma unidade empresarial.

O compartilhamento de uma atividade pode resultar em uma vantagem competitiva sustentável, se a vantagem do ato de compartilhar for superior ao seu custo, desde que seja difícil para os concorrentes equiparem o compartilhamento. Ele resulta em uma vantagem competitiva, se reduzir o custo ou acentuar a diferenciação. O ato de compartilhar sempre envolve, contudo, um certo custo que varia do custo da coordenação entre unidades empresariais envolvidas à necessidade de modificar as estratégias das unidades para facilitar o compartilhamento.

Compartilhar e Vantagem Competitiva

Compartilhar uma atividade de valor resultará em uma vantagem de custo significativa, caso envolva uma atividade que represente uma fração importante dos ativos ou dos custos operacionais (chamo esta atividade de *uma atividade de valor grande*), e se o compartilhamento reduzir o custo da execução desta atividade. O compartilhamento irá acentuar significativamente

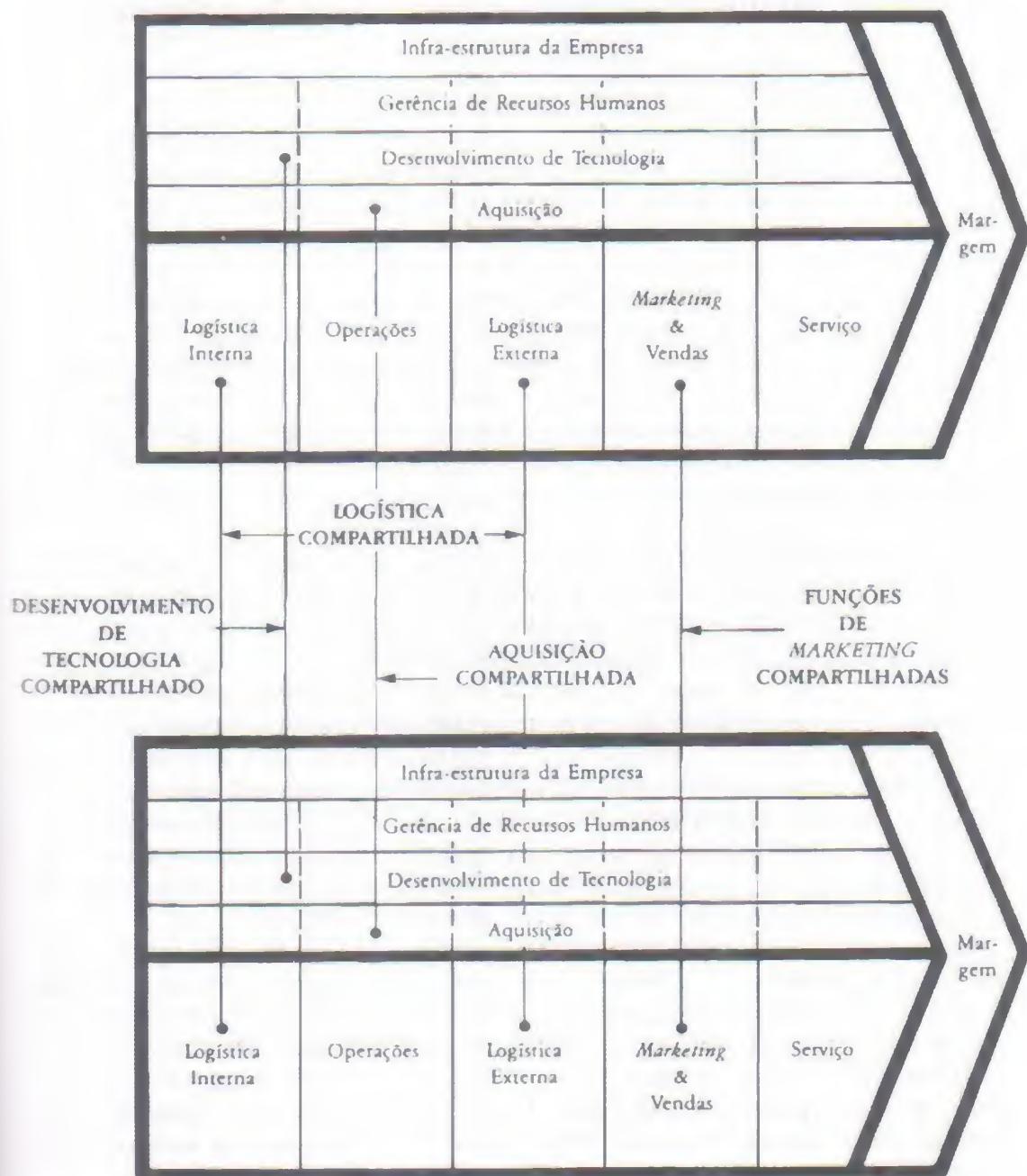


Figura 9-1. Inter-relações Ilustrativas Entre Cadeias de Valores em Produtos de Papel

a diferenciação se envolver uma atividade importante para a diferenciação onde o ato de compartilhar aumente a singularidade desta atividade ou reduza o custo de ser singular. Assim, ele resulta em uma vantagem competitiva, se afetar os condutores da posição dos custos ou da diferenciação descritos nos Capítulos 3 e 4.

COMPARTILHAR E CUSTO

O ato de compartilhar só terá um impacto material sobre a posição geral dos custos se as atividades de valor envolvidas forem uma proporção significativa dos ativos ou dos custos operacionais, ou se forem sé-lo no futuro. No exemplo da Procter & Gamble, as atividades de valor compartilhadas montavam a mais de 50 por cento das receitas. O compartilhamento não reduz necessariamente o custo, contudo, a menos que afete favoravelmente os outros condutores dos custos de uma atividade. Ele tem o potencial para reduzir o custo, se o custo de uma atividade de valor for conduzido por economias de escala, aprendizagem ou pelo padrão de utilização da capacidade.⁸ O ato de compartilhar aumenta a escala de uma atividade e o índice de aprendizagem, caso esta seja uma função do volume cumulativo.⁹ Ele também pode melhorar o padrão de utilização da capacidade de uma atividade se as unidades empresariais envolvidas utilizarem a atividade em momentos diferentes. Por exemplo, uma força de vendas ou o sistema logístico utilizado intensamente durante apenas parte do ano atendendo uma unidade empresarial podem ser utilizados durante outros períodos por outras. Todos os três benefícios do compartilhamento para a posição dos custos podem potencialmente ocorrer ao mesmo tempo.¹⁰

Compartilhar atividades entre unidades empresariais é, pois, um *substituto em potencial para parcela de mercado* em qualquer unidade. Uma firma em condições de compartilhar atividades sensíveis à escala ou à aprendizagem entre uma série de unidades pode neutralizar a vantagem de custo de uma empresa com uma alta parcela de mercado competindo com uma unidade. O ato de compartilhar não equivale exatamente a aumentar a parcela de mercado em uma unidade empresarial, porque uma atividade compartilhada em geral envolve uma *complexidade* maior do que uma atividade de escala equivalente servindo uma unidade. A complexidade de um sistema logístico compartilhado envolvendo dez variedades de produtos pode aumentar geometricamente, se comparada a um que só precisa manipular cinco. A maior complexidade passa a ser um custo do compartilhamento.

Se a escala, a aprendizagem ou o padrão de utilização não forem condutores importantes dos custos, o compartilhamento provavelmente elevará os custos. As empresas em geral buscar erroneamente o compartilhamento apenas devido ao excesso de capacidade em uma atividade. Se o ato de compartilhar não resultar, contudo, em vantagens de escala ou de aprendizagem, nem melhorar o padrão de utilização a longo prazo, os seus custos quase sempre irão significar que ele cria uma desvantagem. A solução correta seria reduzir a capacidade na atividade ao invés de compartilhá-la.

A Figura 9-2 ilustra de que modo estes princípios podem ser usados para apontarem atividades onde o compartilhamento é potencialmente im-

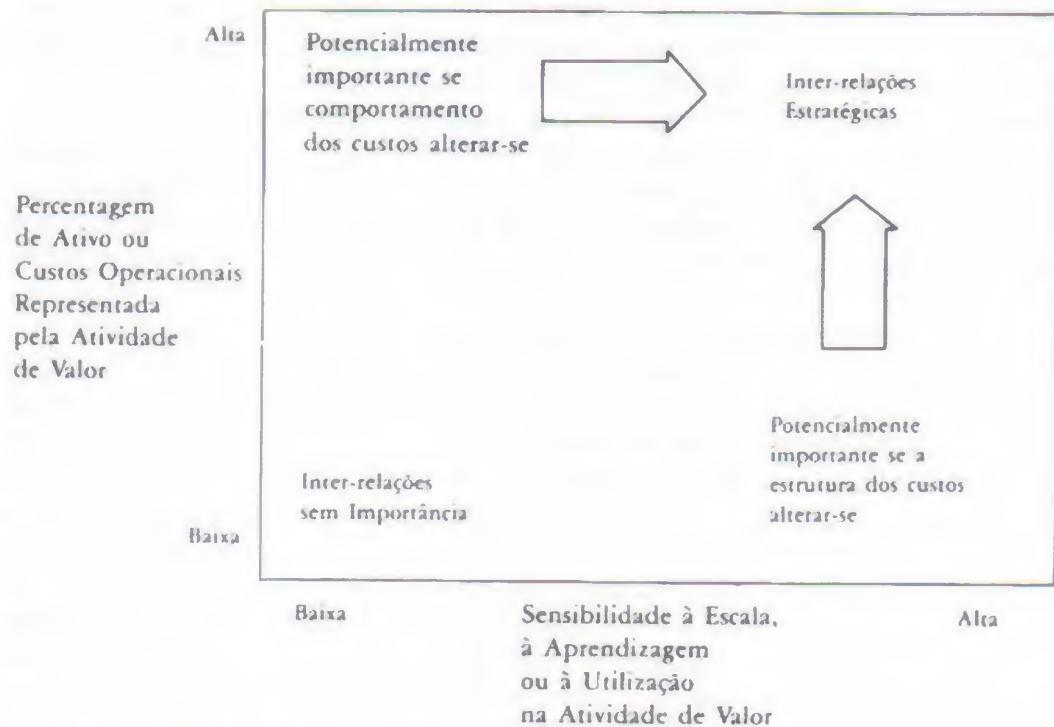


Figura 9-2. Atividades de Valor Compartilhadas e Posição dos Custos

portante para a posição dos custos. Inter-relações envolvendo atividades de valor no quadrante direito superior do diagrama são de importância potencialmente maior devido aos seus altos custos e à sensibilidade à escala, à aprendizagem ou à utilização. Inter-relações envolvendo atividades de valor no quadrante esquerdo superior não são importantes no momento, porque o ato de compartilhar não reduzirá o custo, embora as atividades de valor representem uma grande fração dos custos ou dos ativos. No entanto mudanças na tecnologia para a execução destas atividades podem rapidamente tornar as inter-relações cruciais, se seu custo tornar-se mais sensível à escala, à aprendizagem ou à utilização. A mudança na tecnologia de processamento de pedidos de sistemas manuais para computadores em linha em muitas indústrias de distribuição, por exemplo, começou a criar vantagens importantes decorrentes do compartilhamento do processamento de pedidos entre linhas de produtos relacionadas. Inter-relações envolvendo atividades de valor no quadrante direito inferior podem tornar-se importantes para a posição dos custos, se mudanças na estrutura de custos elevarem a percentagem de ativos ou custos operacionais que representam. O crescente custo de capital de uma fábrica e da infra-estrutura de apoio, por exemplo, aumentará a vantagem em potencial do compartilhamento de instalações.

COMPARTILHAR E DIFERENCIACÃO

O ato de compartilhar afeta a diferenciação de duas maneiras. Ele pode acentuá-la, intensificando a singularidade de uma atividade ou ele pode reduzir o custo da diferenciação. O Capítulo 4 descreveu de que modo inúmeras

a diferenciação se envolver uma atividade importante para a diferenciação onde o ato de compartilhar aumente a singularidade desta atividade ou reduza o custo de ser singular. Assim, ele resulta em uma vantagem competitiva, se afetar os condutores da posição dos custos ou da diferenciação descritos nos Capítulos 3 e 4.

COMPARTILHAR E CUSTO

O ato de compartilhar só terá um impacto material sobre a posição geral dos custos se as atividades de valor envolvidas forem uma proporção significativa dos ativos ou dos custos operacionais, ou se forem sé-lo no futuro. No exemplo da Procter & Gamble, as atividades de valor compartilhadas montavam a mais de 50 por cento das receitas. O compartilhamento não reduz necessariamente o custo, contudo, a menos que afete favoravelmente os outros condutores dos custos de uma atividade. Ele tem o potencial para reduzir o custo, se o custo de uma atividade de valor for conduzido por economias de escala, aprendizagem ou pelo padrão de utilização da capacidade.⁷ O ato de compartilhar aumenta a escala de uma atividade e o índice de aprendizagem, caso esta seja uma função do volume cumulativo.⁸ Ele também pode melhorar o padrão de utilização da capacidade de uma atividade se as unidades empresariais envolvidas utilizarem a atividade em momentos diferentes. Por exemplo, uma força de vendas ou o sistema logístico utilizado intensamente durante apenas parte do ano atendendo uma unidade empresarial podem ser utilizados durante outros períodos por outras. Todos os três benefícios do compartilhamento para a posição dos custos podem potencialmente ocorrer ao mesmo tempo.⁹

Compartilhar atividades entre unidades empresariais é, pois, um *substituto em potencial para parcela de mercado* em qualquer unidade. Uma firma em condições de compartilhar atividades sensíveis à escala ou à aprendizagem entre uma série de unidades pode neutralizar a vantagem de custo de uma empresa com uma alta parcela de mercado competindo com uma unidade. O ato de compartilhar não equivale exatamente a aumentar a parcela de mercado em uma unidade empresarial, porque uma atividade compartilhada em geral envolve uma complexidade maior do que uma atividade de escala equivalente servindo uma unidade. A complexidade de um sistema logístico compartilhado envolvendo dez variedades de produtos pode aumentar geometricamente, se comparada a um que só precisa manipular cinco. A maior complexidade passa a ser um custo do compartilhamento.

Se a escala, a aprendizagem ou o padrão de utilização não forem condutores importantes dos custos, o compartilhamento provavelmente elevará os custos. As empresas em geral buscar erroneamente o compartilhamento apenas devido ao excesso de capacidade em uma atividade. Se o ato de compartilhar não resultar, contudo, em vantagens de escala ou de aprendizagem nem melhorar o padrão de utilização a longo prazo, os seus custos quase sempre irão significar que ele cria uma desvantagem. A solução correta seria reduzir a capacidade na atividade ao invés de compartilhá-la.

A Figura 9-2 ilustra de que modo estes princípios podem ser usados para apontarem atividades onde o compartilhamento é potencialmente im-

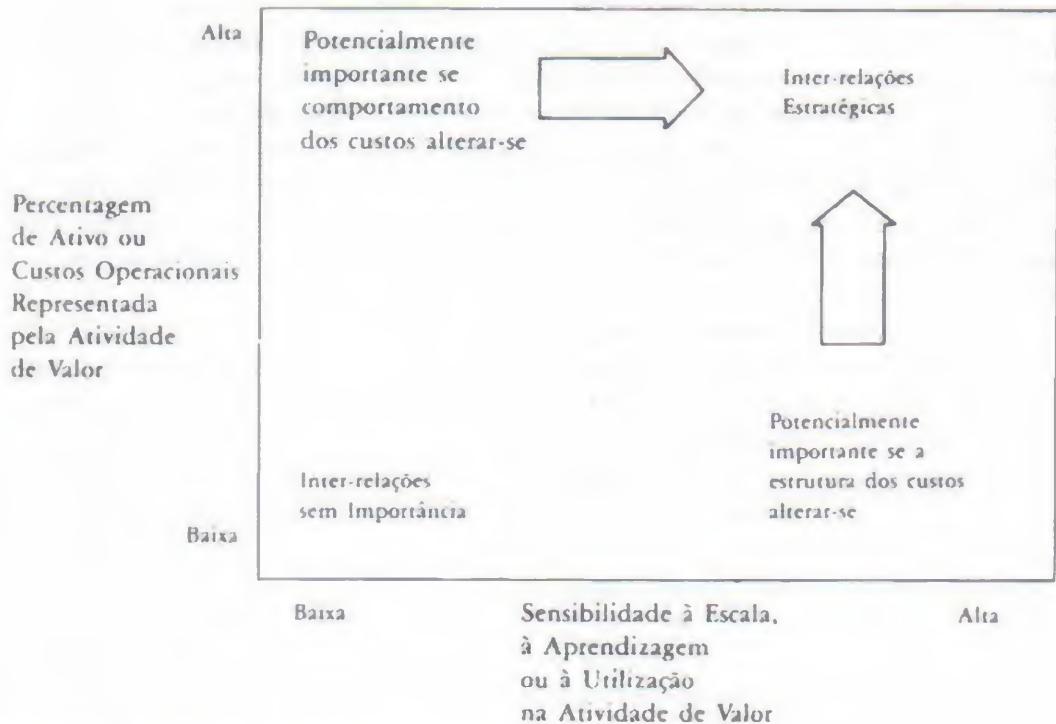


Figura 9-2. Atividades de Valor Compartilhadas e Posição dos Custos

portante para a posição dos custos. Inter-relações envolvendo atividades de valor no quadrante direito superior do diagrama são de importância potencialmente maior devido aos seus altos custos e à sensibilidade à escala, à aprendizagem ou à utilização. Inter-relações envolvendo atividades de valor no quadrante esquerdo superior não são importantes no momento, porque o ato de compartilhar não reduzirá o custo, embora as atividades de valor representem uma grande fração dos custos ou dos ativos. No entanto mudanças na tecnologia para a execução destas atividades podem rapidamente tornar as inter-relações cruciais, se seu custo tornar-se mais sensível à escala, à aprendizagem ou à utilização. A mudança na tecnologia de processamento de pedidos de sistemas manuais para computadores em linha em muitas indústrias de distribuição, por exemplo, começou a criar vantagens importantes decorrentes do compartilhamento do processamento de pedidos entre linhas de produtos relacionadas. Inter-relações envolvendo atividades de valor no quadrante direito inferior podem tornar-se importantes para a posição dos custos, se mudanças na estrutura de custos elevarem a percentagem de ativos ou custos operacionais que representam. O crescente custo de capital de uma fábrica e da infra-estrutura de apoio, por exemplo, aumentará a vantagem em potencial do compartilhamento de instalações.

COMPARTILHAR E DIFERENCIACÃO

O ato de compartilhar afeta a diferenciação de duas maneiras. Ele pode acentuá-la, intensificando a singularidade de uma atividade ou ele pode reduzir o custo da diferenciação. O Capítulo 4 descreveu de que modo inúmeras

tas atividades podem afetar o valor para o comprador e, portanto, a diferenciação. O compartilhamento será mais importante para a diferenciação, se afetar atividades de valor importantes para o valor real ou para sinalizar valor. Nos produtos eletrônicos de consumo, por exemplo, compartilhar o desenvolvimento do produto é importante para a diferenciação porque ela é bastante afetada pelo projeto do produto. Compartilhar também é importante para a diferenciação, quando reduz o custo de formas caras de diferenciação, como uma rede extensiva de serviço e vendas (por exemplo, a IBM nos produtos de escritório).

O ato de compartilhar pode tornar uma atividade mais singular, tanto diretamente como através de seu impacto sobre outros condutores da singularidade. Ele acentua a singularidade diretamente, caso a atividade compartilhada seja mais valiosa para os compradores, por envolver mais de uma unidade empresarial. A venda de diversos produtos por meio da mesma rede de vendas pode aumentar a conveniência para o comprador, por exemplo, ao permitir as vantagens da diferenciação do enfardamento (ver Capítulo 12). Nas telecomunicações, por exemplo, os compradores desejam soluções de tempos e responsabilidade de um vendedor. De modo semelhante, o desenvolvimento conjunto de produtos pode resultar em maior compatibilidade entre produtos relacionados. O compartilhamento também pode aumentar a singularidade indiretamente, através de um aumento na escala ou no fator de aprendizagem em uma atividade. Conforme descrito no Capítulo 11, a escala e a aprendizagem podem permitir que uma atividade seja executada de uma forma singular.

O ato de compartilhar pode reduzir o custo da diferenciação através de seu impacto sobre os condutores dos custos de atividades diferenciadoras. Desenvolvimento de produtos compartilhado por unidades empresariais pode reduzir o custo de rápidas mudanças nos modelos, se o desenvolvimento estiver sujeito a economias de escala. Por exemplo, enquanto a aquisição de uma atividade compartilhada pode reduzir o custo de compra de componentes ou ingredientes de qualidade superior. A maior complexidade de uma atividade compartilhada é, contudo, um custo de compartilhamento que deve ser pesado em relação aos benefícios para a diferenciação.

AS VANTAGENS DO COMPARTILHAMENTO E A POSIÇÃO DAS UNIDADES EMPRESARIAIS

Geralmente, compartilhar uma atividade não resulta em um aperfeiçoamento equivalente no custo ou na diferenciação para cada unidade empresarial envolvida. Diferenças nas escalas das unidades são uma razão importante. Uma unidade que utiliza grande volume de um componente vez não consiga uma grande vantagem de custo decorrente da fabricação compartilhada do componente com uma unidade empresarial que utiliza um pequeno volume dele. No entanto a unidade que é a menor usuária pode ganhar de um tremendo aperfeiçoamento na posição dos custos através da obtenção dos benefícios da escala da unidade maior. As vantagens para a unidade que é a menor usuária podem permitir que ela melhore substancialmente sua posição no mercado. Dadas estas assimetrias, não é de surpreender que

des empresariais maiores raramente se entusiasmam com inter-relações com unidades menores.¹⁰

Diferenças na estrutura das indústrias em que unidades empresariais também competem podem resultar em benefícios diferenciais decorrentes do compartilhamento. Uma pequena melhora na posição dos custos pode ser muito importante em uma indústria de *commodity*, por exemplo, mas menos significativa em uma indústria onde a diferenciação do produto é alta, e as empresas competem com base na qualidade e no serviço. A importância de uma inter-relação também depende das estratégias das unidades empresariais envolvidas. Uma inter-relação pode levar a uma singularidade valiosa para uma unidade, mas de menor valor para outra. É raro, portanto, todas as unidades envolvidas em uma inter-relação considerarem-na igualmente vantajosa. Este ponto tem importantes implicações para a estratégia horizontal e para a habilidade dos gerentes seniores em persuadirem unidades empresariais a buscarem inter-relações.

Os Custos do Compartilhamento

Inter-relações sempre envolvem um custo, pois exigem que as unidades empresariais modifiquem de algum modo seu comportamento. Os custos de compartilhar uma atividade de valor podem ser divididos em três tipos:

- custo da coordenação
- custo do compromisso
- custo da inflexibilidade

É relativamente fácil compreender o *custo da coordenação*. Unidades empresariais devem coordenar-se em áreas como programação, fixação de prioridades e resolução de problemas de modo a compartilhar uma atividade. A coordenação envolve custos em termos de tempo, pessoal e talvez dinheiro. O custo da coordenação irá diferir muito para diferentes tipos de compartilhamento. Uma força de vendas compartilhada exige uma coordenação permanente, por exemplo, enquanto uma aquisição conjunta só pode exigir uma comunicação periódica para determinar a quantidade de um insumo adquirido necessária por período para cada unidade empresarial. Unidades diferentes também podem encarar de formas diferentes o custo da coordenação. Estes custos são normalmente considerados mais altos por unidades menores, que vêem uma batalha contínua quanto às prioridades e o risco de estas serem ditadas pelas maiores. Unidades empresariais que não administram uma atividade compartilhada ou estão localizadas a uma certa distância dela costumam temer que seus melhores interesses não estejam protegidos.¹¹

O custo da coordenação será influenciado pela complexidade potencialmente maior de uma atividade compartilhada já mencionada. A maior complexidade envolvida no ato de compartilhar irá variar, dependendo da atividade específica. Compartilhar um sistema de entrada de pedidos computadorizado entre unidades empresariais irá quase sempre acrescentar pouca complexidade, por exemplo, ao contrário de compartilhar um sistema logístico

entre duas unidades com linhas de produtos grandes. A maior complexidade de uma atividade compartilhada pode, às vezes, contrabalançar economias de escala ou reduzir o índice de aprendizagem em comparação a uma atividade servindo uma unidade. Assim, o compartilhamento tanto pode aumentar a escala e/ou a aprendizagem e o custo. Isto é importante porque uma mudança na sensibilidade de uma atividade à escala ou à aprendizagem pode beneficiar ou prejudicar a posição dos custos da empresa, dependendo das suas circunstâncias. Geralmente, a computadorização reduz o custo para manejá-la complexidade do compartilhamento. Esta é uma das razões pelas quais as inter-relações estão assumindo maior importância.

O segundo, e geralmente o mais importante, custo do compartilhamento é o *custo do compromisso*. Compartilhar uma atividade exige que ela seja executada de maneira consistente, que talvez não seja ótima para nenhuma das unidades envolvidas. Compartilhar uma força de vendas, por exemplo, pode significar que o vendedor dá menos atenção ao produto de ambas as unidades ou possui menos conhecimento sobre os dois produtos do que uma força de vendas exclusiva. De modo semelhante, compartilhar a fabricação de componentes pode significar que o projeto do componente não consegue atender exatamente as necessidades de uma unidade porque ele também precisa atender as necessidades da outra. O custo do compromisso pode incluir custos não só na atividade de valor compartilhada, mas também em outras atividades de valor ligadas. Compartilhar uma força de vendas, por exemplo, pode reduzir a disponibilidade de vendedores para a execução de funções de serviço menores, aumentando, assim, o número de técnicos de assistência necessários. Escolhas de políticas necessárias para facilitar o compartilhamento podem, então, afetar adversamente o custo ou a diferenciação de uma ou de mais unidades envolvidas.

Que as unidades empresariais devem de alguma forma comprometer suas necessidades para que possam compartilhar uma atividade é quase um dado. O custo do compromisso pode ser mínimo, ou pode ser grande o bastante para anular o valor do compartilhamento. Por exemplo, uma tentativa no sentido de compartilhar um sistema logístico entre unidades empresariais fabricantes de produtos com tamanhos, pesos, freqüências de entrega e sensibilidades ao tempo de entrega bastante diferentes pode resultar perfeitamente em um sistema logístico tão inadequado às necessidades de qualquer uma das unidades que as economias de custo do compartilhamento desaparecem. No entanto compartilhar uma marca registrada ou a aquisição de *commodities* pode envolver pouco ou nenhum compromisso.

Em geral, o custo do compromisso para compartilhar uma atividade difere para cada unidade empresarial afetada. Uma unidade com um produto cuja venda é difícil pode precisar comprometer mais no emprego de uma força de vendas compartilhada, por exemplo. O custo de compromisso também pode diferir porque a atividade de valor particular desempenha um papel diferente em uma unidade em comparação à outra devido à sua estratégia. O compromisso envolvido na aquisição conjunta de uma qualidade comum de leite ou manteiga pode ser mais sério para uma unidade de um fabricante de alimentos que segue uma estratégia de qualidade superior do que para uma que está tentando ser o produtor de baixo custo, se a qualidade comum não for a alta qualidade.

O custo de compromisso necessário para obter uma inter-relação é muito menor, se as estratégias das unidades empresariais forem consistentes quanto ao papel da atividade de valor compartilhada. A obtenção desta consistência em geral envolve pouco ou nenhum sacrifício para as unidades afetadas, *caso suas direções estratégicas sejam coordenadas no decorrer do tempo*. Um componente particular pode ser muito efetivo nos produtos de duas unidades, se ambas as unidades projetarem seus produtos com o componente em mente, por exemplo. Se, contudo, for permitido que os grupos de projeto das duas unidades procedam independentemente, as chances são grandes de o componente comum não atender às necessidades de nenhuma das duas. A consistência entre as estratégias das unidades empresariais que facilita o compartilhamento quase nunca ocorre naturalmente. Um exemplo das oportunidades para modelar o custo de compromisso e dos custos indiretos do compromisso que devem ser pesados vem do sucesso dos novos Pudding Pops da General Foods. Os Pudding Pops foram projetados para derreterem a uma temperatura mais alta do que o sorvete, de modo que a distribuição pudesse, então, ser compartilhada com os legumes congelados Birds Eye da General Foods. Enquanto os alimentos congelados são transportados a zero grau Fahrenheit, o sorvete deve ser transportado a 20 graus abaixo de zero, ou formará cristais de gelo. Embora os benefícios da logística compartilhada estivessem claros, o ato de compartilhar teve algumas consequências imprevistas em outras partes da cadeia de valores. Como os Pudding Pops tinham de ser encoroados pelos gerentes de alimentos congelados dos supermercados juntamente com os legumes, e não com outras novidades colocadas no congelador, os Pudding Pops geralmente eram esquecidos. Como ilustra este exemplo, os benefícios e os custos de uma inter-relação devem ser examinados em *toda a cadeia de valores*, e não apenas na atividade compartilhada.

O custo de compromisso é freqüentemente mais reduzido se uma atividade for *projetada para ser compartilhada* do que se atividades antes separadas fossem apenas combinadas ou se uma atividade projetada para servir uma unidade empresarial simplesmente assumisse uma outra sem nenhuma mudança nos procedimentos ou na tecnologia. Acontecimentos recentes nos serviços financeiros esclareceram este ponto. A fusão de sistemas de computador projetados inicialmente para produtos financeiros independentes provou ser difícil, embora um sistema projetado para processar muitos produtos fosse efetivo. De modo semelhante, a tentativa de vender seguro e outros produtos financeiros por meio de um sistema de distribuição projetado para a venda de ações e obrigações não atendeu a nenhum dos produtos muito bem e criou problemas organizacionais. No entanto uma nova concepção de um escritório de corretagem está surgindo, combinando corretores, pessoal de atendimento ao cliente para cuidar de problemas simples e classificar clientes e especialistas para a venda de outros produtos financeiros em conjunto com um novo sistema de informação compartilhado. O custo do compromisso na distribuição compartilhada é, provavelmente, um resultado difícil de ocorrer.

O terceiro custo do compartilhamento é o *custo da inflexibilidade*. A inflexibilidade assume duas formas: (1) dificuldade em potencial para responder a movimentos competitivos e (2) barreiras de saída. O compartilhamento pode dificultar ainda mais uma resposta rápida aos concorrentes, porque uma tentativa de enfrentar uma ameaça em uma unidade empresarial

pode destruir ou reduzir o valor da inter-relação para unidades-irmãs. O compartilhamento também pode levantar barreiras de saída. A saída de uma unidade empresarial sem nenhuma vantagem competitiva pode prejudicar outras unidades que com ela compartilham uma atividade.¹² Ao contrário dos outros custos do compartilhamento, o custo da inflexibilidade não é um custo constante, e sim um custo em potencial, se surgir a necessidade de flexibilidade. Este custo depende da probabilidade da necessidade de responder ou sair.

Alguns custos da coordenação, do compromisso ou da inflexibilidade estão envolvidos na obtenção de qualquer inter-relação. Estes custos, particularmente qualquer compromisso necessário para obter uma inter-relação, constituirão interesses muito reais levantados pelas unidades empresariais, ao discutirem o compartilhamento. Eles podem parecer muito mais óbvios do que as vantagens da inter-relação, que podem parecer teóricas e especulativas. Unidades empresariais também tendem a encarar uma inter-relação em potencial, em vista da sua estratégia existente, ao invés de pesarem seu custo caso suas estratégias sejam modificadas para minimizarem os custos do compartilhamento. Por fim, o valor de inter-relações é normalmente obscurecido por questões organizacionais envolvidas no ato de compartilhar, inclusive aquelas de autonomia e de turfe abordadas no Capítulo 11. Assim, às vezes as unidades empresariais podem opor-se a inter-relações capazes de resultar em uma nítida vantagem competitiva para elas.

As vantagens de compartilhar uma atividade devem ser comparadas aos custos da coordenação, do compromisso e da inflexibilidade a fim de que a sua vantagem competitiva resultante possa ser determinada. A avaliação da vantagem competitiva decorrente de uma inter-relação deve ser feita independentemente para cada unidade envolvida, e o valor de uma inter-relação para a empresa como um todo é a soma das vantagens resultantes para as unidades envolvidas. A vantagem competitiva resultante decorrente do compartilhamento de uma atividade irá, quase inevitavelmente, variar para cada unidade envolvida. Em alguns casos, o valor líquido de uma inter-relação pode ser até mesmo *negativo*, do ponto de vista de uma unidade, devido ao compromisso exigido, mas será mais do que contrabalançado por um valor líquido positivo para outras unidades afetadas. Por esta razão e devido às tendências naturais na abordagem de inter-relações acima mencionadas, as unidades, então, em geral não concordam de imediato em buscar inter-relações que beneficiem a empresa como um todo. Inter-relações só ocorrem sob tais circunstâncias, se existir uma estratégia horizontal explícita.

Embora o compartilhamento sempre tenha seus custos, em muitas indústrias existem forças em ação para reduzi-los. As novas tecnologias anteriormente descritas neste capítulo vêm reduzindo o custo da coordenação e do compromisso e, em menor grau, o custo da inflexibilidade. Uma facilidade maior de comunicação e melhores sistemas de informação facilitam a coordenação. Sistemas de informação e computadores de baixo custo também introduzem flexibilidade nas atividades de valor, ou a capacidade técnica para minimizar o custo do compromisso. Robôs e máquinas programáveis podem adaptar-se às diferentes necessidades das unidades que os compartilham. Muitas empresas estão apenas começando a perceber estas possibilidades para re-

duzirem o custo do compartilhamento, mas continuam baseando sua avaliação de inter-relações em métodos ultrapassados.

Dificuldade de Equiparação

A sustentabilidade da vantagem competitiva resultante de uma inter-relação dependerá da dificuldade encontrada pela concorrência para equiparar-se a ela. Os concorrentes dispõem de duas opções básicas para equipararem-se à vantagem competitiva de uma inter-relação: (1) reproduzir a inter-relação, ou (2) compensá-la por outros meios como obtenção de parcela na unidade empresarial afetada ou explorando uma inter-relação diferente. A facilidade para reproduzir uma inter-relação irá variar, dependendo de os concorrentes estarem no mesmo grupo de indústrias relacionadas envolvidas. As inter-relações mais valiosas do ponto de vista estratégico são aquelas que envolvem indústrias onde os concorrentes não estão, e com altas barreiras de entrada. Por exemplo, a vantagem da Procter & Gamble decorrente das inter-relações entre suas unidades de fraldas descartáveis e de toalhas de papel é razoavelmente sustentável porque seus concorrentes de toalhas de papel têm sua entrada no negócio de fraldas descartáveis bloqueada por barreiras enormes. Um concorrente também pode defrontar-se com custos de coordenação e de compromisso mais altos ou mais baixos do que a empresa para obter uma inter-relação dependendo das estratégias e das circunstâncias de suas unidades empresariais. No mais, uma empresa deve buscar com mais agressividade inter-relações às quais seus concorrentes encontram mais dificuldade para equipararem-se, devido aos custos da coordenação ou do compromisso.

A habilidade dos concorrentes para compensarem uma inter-relação é uma função da possibilidade de encontrarem alguma outra maneira de melhorar a posição na unidade afetada, através de mudanças na sua estratégia ou buscando inter-relações diferentes.¹³ Como quase toda atividade de valor pode potencialmente ser compartilhada, um concorrente talvez consiga formar uma inter-relação entre um grupo diferente de unidades ou compartilhar atividades diferentes entre o mesmo grupo de negócios. Se uma empresa, buscando uma inter-relação, faz com que um concorrente responda buscando inter-relações diferentes, ela enfrenta o perigo de o resultado final ser um desgaste na sua posição relativa.

Uma consideração final na avaliação da dificuldade de equiparar uma inter-relação diz respeito a se os mesmos benefícios podem ser obtidos por um concorrente por meio de uma coalizão ou de um contrato de longo prazo. Às vezes, uma empresa consegue obter os benefícios do compartilhamento através de uma sociedade em cota de participação ou de alguma outra forma de coalizão com outra empresa, sem entrar, de fato, em uma outra indústria. Embora possa ser difícil formar estas coalizações, elas devem ser sempre consideradas na avaliação de uma inter-relação e do modo como obtê-la.

Identificação de Inter-relações Tangíveis

Para ajudar na identificação das inter-relações tangíveis presentes em uma empresa, um ponto de partida útil é catalogar todas as formas de compartilhamento que ocorrem na prática, bem como as formas alternativas como elas podem criar vantagem competitiva. A Figura 9-3 divide as formas de compartilhamento em cinco categorias: produção, mercado, aquisição, tecnologia e infra-estrutura. Inclui a gerência de recursos humanos compartilhada como parte da infra-estrutura compartilhada. É útil separar estas categorias de inter-relações, porque elas levantam questões diferentes no compartilhamento. As inter-relações provêm, por fim, de *pontos comuns* de vários tipos entre indústrias, como compradores comuns, canais comuns ou processos de produção comuns. Estes *pontos comuns* definem inter-relações em potencial; o fato de as inter-relações resultarem em vantagem competitiva é uma função dos benefícios e dos custos anteriormente descritos. As fontes de cada categoria de inter-relação e as formas possíveis de compartilhamento para obtê-la são apresentadas na Tabela 9-1.

INTER-RELACÕES DE MERCADO

Inter-relações de mercado envolvem o compartilhamento de atividades de valor primárias envolvidas para atingirem o comprador e interagirem com ele, desde a logística externa até o serviço. Quando as unidades empresariais têm apenas a localização geográfica de seus compradores em comum, o compartilhamento geralmente se restringe a sistemas de distribuição física, processamento de pedidos e à assistência técnica e às vendas, caso os produtos tenham necessidades similares de vendas e assistência técnica. Oportunidades mais ricas para o compartilhamento estão presentes quando as unidades também têm compradores comuns, canais comuns, ou ambos. Se os compradores ou os canais forem os mesmos, o compartilhamento de sistemas de processamento de pedidos ou de distribuição física entre unidades empresariais quase sempre envolve menos complexidade e custos mais baixos. Além disso, compradores ou canais comuns abrem uma ampla variedade de outras formas possíveis de compartilhamento apresentadas na Tabela 9-1.

As sutilezas na identificação de inter-relações de mercado em potencial provêm da tendência no sentido de encararmos o comprador ou o canal de uma forma demasiadamente geral. Uma grande variedade de produtos e serviços são vendidos para companhias de petróleo, por exemplo, incluindo equipamento de perfuração, equipamento de refinaria e equipamento de transporte, como petroleiros e caminhões-tanque. Assim, as companhias de petróleo poderiam ser identificadas como um comprador comum por unidades empresariais em muitas indústrias. Os vários produtos são vendidos para diferentes partes da companhia de petróleo que normalmente têm pouco contato entre si. Mesmo dentro de uma categoria de produto, como equipamento de perfuração, o equipamento utilizado na exploração é freqüentemente vendido para uma unidade organizacional diferente daquela para a qual é vendido o equipamento de produção. Mesmo nos casos em que a mesma unidade da companhia de petróleo faz a compra, os indivíduos particulares que

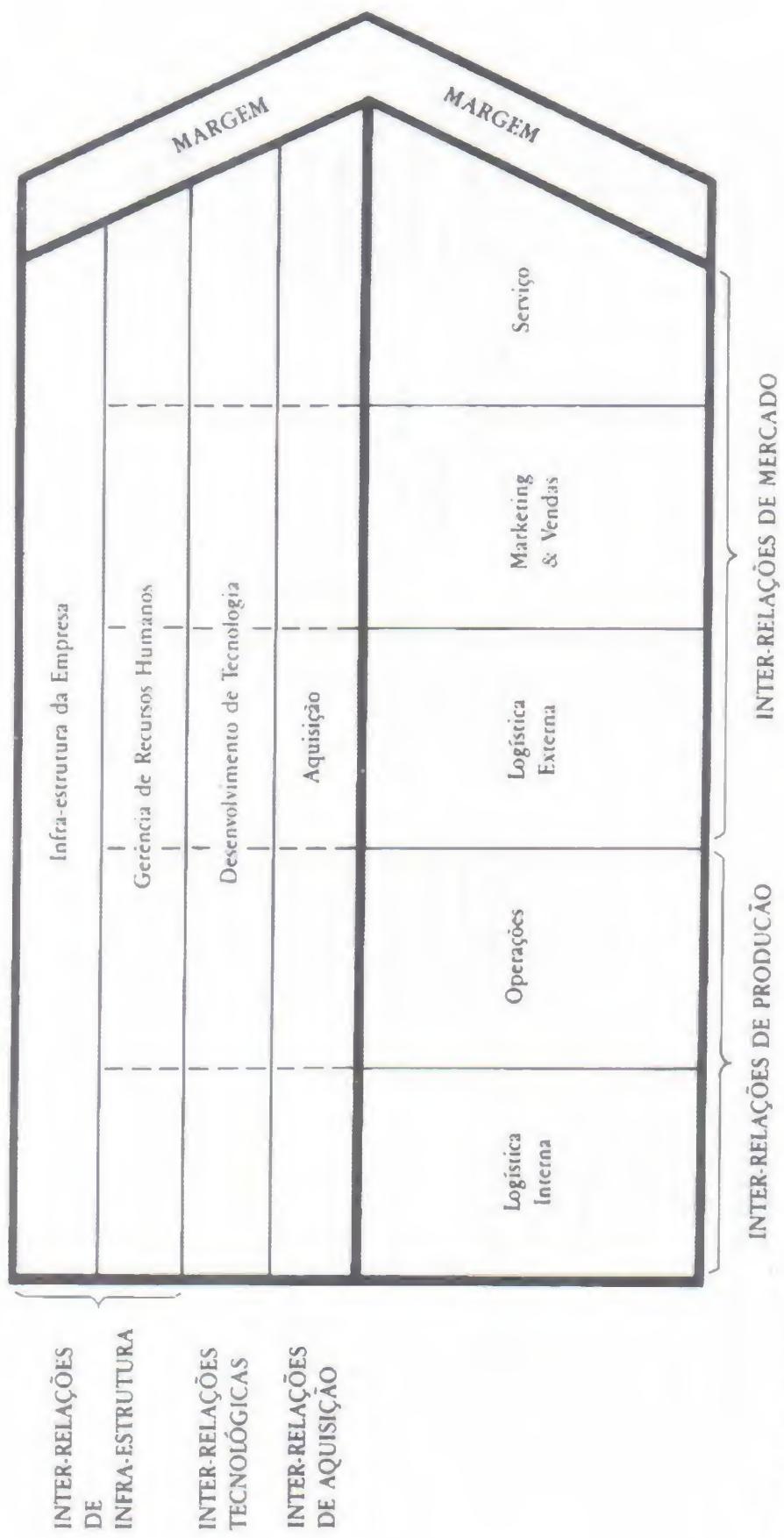


Figura 9.3 Categorias de Inter-relações Tangíveis

TABELA 9-1. Fontes Possíveis de Inter-relações

INTER-RELACÕES DE AQUISIÇÃO				INTER-RELACÕES TECNOLÓGICAS				INTER-RELACÕES DE INFRA-ESTRUTURA			
FONTE DE INTER-RELAÇÃO	FORMAS POSSÍVEIS DE COMPARTELHA- MENTO	FONTE DE INTER-RELAÇÃO	FORMAS POSSÍVEIS DE COMPARTELHA- MENTO	FONTE DE INTER-RELAÇÃO	FORMAS POSSÍVEIS DE COMPARTELHA- MENTO	FONTE DE INTER-RELAÇÃO	FORMAS POSSÍVEIS DE COMPARTELHA- MENTO				
Insumos adquiridos	Aquisição conjunta	Tecnologia comum dos produtos	Desenvolvimento conjunto de tecnologia	Necessidades comuns de infra-estrutura da empresa	Levantamento compartilhado de capital (financiamento)	Utilização de caixa compartilhada	Relações com o governo				
	Tecnologia comum dos processos	Projeto de <i>interface</i> conjunto		Capital comum	Contabilidade compartilhada	Departamento jurídico compartilhado	Contratação e treinamento compartilhados				
	Tecnologia comum em outras atividades de valor						Outras atividades de infra-estrutura compartilhadas				
	Um produto incorporado a outro						(Continua)				
	<i>Interface</i> entre produtos										

TABELA 9-1. (Continuação)

INTER-RELACÕES DE PRODUÇÃO		INTER-RELACÕES DE MERCADO	
FONTE DE INTER-RELAÇÃO	FORMAS POSSÍVEIS DE COMPARTILHAMENTO	FONTE DE INTER-RELAÇÃO	FORMAS POSSÍVEIS DE COMPARTILHAMENTO
Localização comum de matérias-primas	Logística interna compartilhada Fabricação de componentes compartilhada Instalações de montagem compartilhadas	Comprador comum Canal comum Mercado geográfico comum	Marca registrada compartilhada Venda cruzada de produtos Pacote de vendas Subsídio cruzado de produtos complementares
Processo de fabricação idêntico ou similar			Departamento de <i>marketing</i> compartilhado Força de vendas compartilhada
Processo de montagem idêntico ou similar			Rede compartilhada de serviço/conserto
Procedimento de testes e de controle de qualidade idênticos ou similares	Atividades indiretas de produção compartilhadas		Sistema de processamento de pedidos compartilhado
Necessidades comuns de suporte da fábrica	Infra-estrutura do local compartilhada		Sistema de distribuição física compartilhado
			Organização compartilhada de financiamento para o comprador ou distribuidor

tomam a decisão de comprar ou que influenciam o tomador de decisão em geral diferem para peças diferentes de equipamento. Os engenheiros devem ser responsáveis pela escolha de equipamento de alta tecnologia como, por exemplo, protetores contra explosões, enquanto os agentes de compras quase sempre escolhem itens mais padronizados como tubos.

Um outro exemplo desta visão demasiadamente geral em relação ao comprador está se evidenciando em decorrência da recente experiência no ramo dos serviços financeiros. O comprador tradicional de ações e obrigações é um indivíduo diferente do comprador médio de seguro de vida. Ambos são indivíduos diferentes do comprador característico de futuros. Estas diferenças estão anulando esforços simplistas no sentido de se obterem inter-relações de mercado em serviços financeiros. Em geral, oportunidades significativas para a exploração de inter-relações de mercado entre unidades empresariais só estão presentes quando os tomadores de decisões para os produtos são os mesmos ou têm algum contato entre si.

As mesmas questões surgem na identificação de canais comuns. Embora dois produtos possam ser vendidos por meio de lojas de departamentos, provavelmente será pequeno o número de inter-relações reais entre os canais, se um deles for vendido por meio de lojas de departamentos de descontos e o outro através de lojas de departamento exclusivas, como Lord & Taylor e Neiman-Marcus. Os executivos compradores responsáveis por classes diferentes de produtos no mesmo canal também são em geral diferentes. Na maior parte das cadeias de supermercados, por exemplo, os alimentos congelados normalmente são comprados por um comprador diferente daquele que compra carnes, muito embora alguns alimentos congelados sejam produtos de carne. Mesmo que os tomadores de decisões sejam diferentes, talvez existam oportunidades para o compartilhamento de sistemas logísticos e de processamento de pedidos com compradores comuns e canais comuns.

Se os produtos vendidos para um comprador comum são substitutos ou complementos, isto também pode afetar a vantagem de compartilhar atividades relacionadas ao mercado. O *marketing* compartilhado pode produzir menor vantagem de custo quando os produtos são substitutos, porque o comprador irá adquirir um produto ou outro, mas não ambos. No entanto a oferta de produtos substitutos aos compradores pode reduzir o risco de substituição porque perdas em um produto podem ser compensadas no outro (ver Capítulo 8). O *marketing* conjunto de substitutos também pode acentuar a diferenciação de uma empresa.

Quando unidades empresariais vendem produtos complementares para compradores comuns, a vantagem de compartilhar em geral é maior do que se os produtos não tivessem qualquer relação ou fossem substitutos. Via de regra, produtos complementares têm uma demanda correlacionada que facilita a utilização eficiente de atividades de valor compartilhadas e de outras práticas, como marcas comuns, publicidade conjunta e enfardamento. As questões estratégicas levantadas por produtos complementares, um subconjunto de inter-relações de mercado, são tratadas separadamente no Capítulo 12.

As vantagens competitivas em potencial das formas importantes de inter-relações de mercado e as fontes mais prováveis de custo de compromisso são apresentadas na Tabela 9-2. Atividades indiretas, como pesquisa de mercado,

TABELA 9-2. Determinantes da Vantagem Competitiva Resultante de Inter-relações de Mercado

FORMA DE COMPARTILHAMENTO	VANTAGENS COMPETITIVAS POTENCIAIS	FONTES MAIS PROVÁVEIS DE CUSTO DE COMPROMISSO
<i>Marca registrada compartilhada</i>	Custos de publicidade reduzidos Reputações/imagens dos produtos reforçadas	Imagens dos produtos são inconsistentes ou conflitantes Comprador está relutante em comprar uma quantidade demasiada de uma empresa Reputação dividida, se um produto for inferior
<i>Publicidade compartilhada</i>	Custos de publicidade reduzidos Maior prestígio na compra de espaço de publicidade	Mensagens ou mídia apropriadas são diferentes Eficiácia da publicidade reduzida por múltiplos produtos
<i>Promoção compartilhada</i>	Custos de promoção reduzidos através de cupons compartilhados e cupons cruzados	Oportunidade e formas apropriadas de promoção diferem
<i>Venda cruzada de produtos para compradores mútuos</i>	Custo reduzido para encontrar novos compradores Custo de venda reduzido	Imagens dos produtos são inconsistentes ou conflitantes Comprador está relutante em comprar uma quantidade demasiada de uma empresa
<i>Preços inter-relacionados de produtos complementares</i>	Ver Capítulo 12	Ver Capítulo 12
<i>Venda enfardada</i>	Ver Capítulo 12	Ver Capítulo 12
<i>Departamento de marketing compartilhado</i>	Custo reduzido de pesquisa de mercado Despesas gerais de marketing reduzidas	Posicionamentos dos produtos são diferentes ou inconsistentes Comportamento de compra do comprador não é o mesmo
	Maior poder de negociação junto aos canais, resultando em aprimoramentos no serviço, no	Canal ganha grande poder de negociação em relação à empresa Canal não está disposto a permitir que uma

TABELA 9-2. Continuação

FORMA DE COMPARTILHAMENTO	VANTAGENS COMPETITIVAS POTENCIAIS	FONTES MAIS PROVÁVEIS DE CUSTO DE COMPROMISSO
<i>Escritórios de vendas ou força de vendas compartilhados</i>	<p> posicionamento nas prateleiras, na manutenção/conserto/supporte, ou nas margens dos canais</p> <p> Compras em um só lugar para o comprador melhora a diferenciação</p> <p> Custo reduzido da infra-estrutura de apoio dos canais</p> <p> Custos de venda ou custos de infra-estrutura da força de vendas reduzidos</p> <p> Vendedores de melhor qualidade</p> <p> Mais produtos para vender melhora o acesso ao comprador ou aumenta a conveniência do comprador</p> <p> Melhor utilização da força de vendas se o padrão de utilização não for o mesmo</p>	<p>única empresa responda por uma grande parte de suas vendas</p> <p>Uso de canal compartilhado irá destruir o suporte dado por outros canais</p> <p>Comportamento de compra diferente do comprador</p> <p>Relutância do comprador em comprar grandes quantidades de um único vendedor</p> <p>Não é concedido ao vendedor tempo suficiente com o comprador para apresentar uma série de produtos de uma forma efetiva</p> <p>Tipo diferente de vendedor é mais efetivo</p> <p>Certos produtos recebem mais atenção que outros</p> <p>Diferenças no equipamento ou conhecimento necessário para fazer reparos comuns</p> <p>Diferenças na necessidade de oportunidade nas chamadas de serviço</p>
<i>Rede de serviço compartilhada</i>	<p> Custos de serviço reduzidos</p> <p> Serviço mais sofisticado ou responsivo, devido a uma tecnologia aperfeiçoada ou a uma maior densidade de locais de serviço</p>	

TABELA 9-2. Continuação

FORMA DE COMPARTILHAMENTO	VANTAGENS COMPETITIVAS POTENCIAIS	FONTES MAIS PROVÁVEIS DE CUSTO DE COMPROMISSO
<i>Processamento de pedidos compartilhado</i>	Melhor utilização da capacidade se a demanda de serviço estiver inversamente correlacionada Custos de processamento de pedidos reduzidos Custo reduzido de emprego de tecnologia aperfeiçoada que melhora a resposta ou a informação sobre saturamento Melhor utilização da capacidade se fluxos de pedidos estiverem inversamente correlacionados Compras em um só lugar para o comprador melhora a diferenciação	Graus variados em que o comprador executa o serviço internamente Diferenças na forma e na composição de pedidos comuns Diferenças nos ciclos de pedidos que resultam em necessidades inconsistentes de processamento de pedidos
<i>Produção centralizada</i>	Reduzido custo de produção devido ao maior volume de produção	Diferenças nos custos de logística entre os fornecedores e os compradores
<i>Produção localizada</i>	Reduzido custo de produção devido ao menor volume de produção	Diferenças nos custos de logística entre os fornecedores e os compradores

administração da força de vendas e produção de publicidade (por exemplo, trabalho de arte e *layout*), normalmente podem ser compartilhadas com mais facilidade do que as atividades diretas, pois exigem custos de compromisso mais baixos.¹⁴ Os benefícios das inter-relações de mercado podem ser acentuados através de mudanças nas estratégias das unidades empresariais envolvidas que reduzem o custo do compromisso. A padronização das práticas da força de vendas, o reposicionamento de marcas de modo a tornar suas imagens mais compatíveis ou a padronização de padrões de entrega ou de prazos de pagamento podem facilitar o compartilhamento, por exemplo.

INTER-RELAÇÕES DE PRODUÇÃO

Inter-relações na produção envolvem compartilhar atividades de valor "corrente acima", como logística interna, fabricação de componentes, montagem, testes, e funções indiretas, como manutenção e infra-estrutura do local. Todas estas formas de compartilhamento exigem que as atividades sejam localizadas juntas. Isto pode resultar em um custo de compromisso, se os fornecedores ou os compradores das unidades empresariais que compartilham

as atividades tiverem localizações geográficas muito diferentes, visto que os custos de frete internos e externos podem elevar-se. A aquisição compartilhada é diferente das inter-relações de produção, porque a fusão de instalações não está envolvida. Os insumos podem ser adquiridos centralmente, mas enviados pelos fornecedores para instalações dispersas.

Inter-relações de produção podem ser ilusórias, quando atividades aparentemente similares são examinadas de perto. Por exemplo, embora as máquinas propriamente ditas sejam genericamente as mesmas, um processo de fabricação por encomenda de um produto pode envolver tolerâncias de máquinas diferentes de um outro, ou os tamanhos dos lotes ou as durações da produção podem ser bem diferentes. Do mesmo modo que com inter-relações de mercado, as atividades de valor indiretas oferecem oportunidades muito atrativas para o compartilhamento, porque os custos de compromisso são quase sempre baixos. Por exemplo, atividades como operações de construção, manutenção, infra-estrutura do local e laboratórios de testes podem ser compartilhadas, apesar do fato de os processos de fabricação reais serem diferentes.

A Tabela 9-3 mostra as vantagens competitivas em potencial de formas importantes de inter-relações de produção, e as prováveis fontes de custo de compromisso. O equilíbrio dependerá das estratégias das unidades empresariais envolvidas. Por exemplo, é mais provável que duas unidades com estratégias de diferenciação tenham necessidades similares em termos de especificações de componentes, tolerâncias de fabricação e padrões de testes do que se uma unidade buscar liderança no custo e a outra oferecer um produto de qualidade superior.

INTER-RELAÇÕES DE AQUISIÇÃO

Inter-relações de aquisição envolvem a aquisição compartilhada de insumos comuns. Freqüentemente, insumos comuns estão presentes em empresas diversificadas, em particular se observarmos outras coisas além de matérias-primas principais e peças de equipamento capital. Os fornecedores estão cada vez mais dispostos a fazer transações com base no suprimento das necessidades de fábricas localizadas pelo mundo todo, e negociam preços, refletindo as necessidades da corporação como um todo. Algumas companhias, contudo, vão aos extremos em aquisições compartilhadas, pois não reconhecem os custos potenciais do compromisso ou estabelecem um processo de aquisição rígido que não permite oportunismo na negociação de oportunidades atrativas.

A vantagem competitiva em potencial da aquisição compartilhada e as fontes prováveis de custo de compromisso são apresentadas na Tabela 9-4:

INTER-RELAÇÕES TECNOLÓGICAS

Inter-relações tecnológicas envolvem compartilhar atividades de desenvolvimento de tecnologia por toda a cadeia de valores. Elas distinguem-se das inter-relações de produção, porque seu impacto é sobre o custo ou sobre a singularidade do desenvolvimento de tecnologia, enquanto as inter-relações

TABELA 9-3. Determinantes da Vantagem Competitiva Resultante de Inter-relações de Produção

FORMA DE COMPARTILHAMENTO	VANTAGENS COMPETITIVAS POTENCIAIS	FONTES MAIS PROVÁVEIS DE CUSTO DE COMPROMISSO
<i>Sistema logístico interno compartilhado</i>	<p>Custo reduzido de frete e manuseio de material</p> <p>Tecnologia melhor acentua a confiabilidade da entrega, reduz danificações etc</p> <p>Compartilhamento permite entregas menores mais freqüentes que reduzem o estoque ou melhoram a produtividade da fábrica</p>	<p>Fontes de insumos estão localizadas em áreas geográficas diferentes</p> <p>Fábricas estão localizadas em áreas geográficas diferentes</p> <p>Características físicas variadas dos insumos implicam que um sistema logístico que possa manipular todos eles é subótimo</p>
<i>Componentes compartilhados (componentes idênticos utilizados em produtos finais diferentes)</i>	<p>Custo reduzido de fabricação de componentes</p> <p>Tecnologia melhor para fabricação de componentes melhora qualidade</p>	<p>Necessidades de freqüência e confiabilidade de entrega interna diferem entre unidades empresariais</p> <p>Necessidades de qualidade e projeto de componentes diferem entre unidades empresariais</p>
<i>Instalações compartilhadas para fabricação de componentes (componentes similares ou afins são produzidos, utilizando as mesmas instalações e equipamento)</i>	<p>Custos de componentes reduzidos</p> <p>Melhor tecnologia de fabricação melhora qualidade</p> <p>Utilização da capacidade é melhorada, porque a demanda de componentes similares não tem correlação perfeita</p>	<p>Altos custos de preparação para diferentes variedades de componentes</p> <p>Necessidades de tolerâncias ou qualidades dos componentes diferem entre unidades empresariais</p> <p>Equipamento de fabricação flexível tem custo mais elevado do</p>

TABELA 9-3. Continuação

FORMA DE COMPARTILHAMENTO	VANTAGEM COMPETITIVA EM POTENCIAL	FONTES MAIS PROVÁVEIS DE CUSTO DE COMPROMISSO
<i>Instalações de montagem compartilhadas</i> (produtos finais similares ou afins são montados, utilizando o mesmo equipamento/linhas)	Custos de montagem reduzidos Melhor tecnologia de montagem melhora qualidade Utilização é aprimorada, porque a demanda não tem correlação perfeita Um sistema de manuseio de materiais compartilhado pode alimentar linhas de montagem diferentes	que equipamento especializado Força de trabalho mais numerosa em um local resulta em problemas em potencial de produtividade, sindicalização ou contratação Custos de preparação altos para produtos diferentes Necessidade de qualidade ou tolerâncias diferem Equipamento de montagem flexível representa custo mais elevado Força de trabalho mais numerosa em um local resulta em problemas potenciais de produtividade, sindicalização ou contratação
<i>Controle de qualidade/testes compartilhados</i>	Custo de testes reduzido Tecnologia melhor aumenta a extensão dos testes e melhora controle de qualidade	Procedimentos de teste e padrões de qualidade diferem Equipamento e instalações de teste flexíveis representam custo mais alto
<i>Atividades indiretas compartilhadas</i> (inclusive manutenção, despesas gerais da fábrica, departamento de pessoal, lanchonete etc.)	Custos reduzidos de atividades indiretas Melhor qualidade de atividades indiretas	Necessidades diferentes de atividades indiretas entre unidades empresariais Força de trabalho mais numerosa em um local resulta em problemas em potencial de produtividade, sindicalização ou contratação

de produção envolvem compartilhar atividades envolvidas na produção real do produto numa base contínua. É importante reconhecer, contudo, que inter-relações no desenvolvimento de processos em geral ocorrem em conjunto com inter-relações de mercado ou de produção. Normalmente, inter-relações na tecnologia do processo surgem de inter-relações nas atividades primárias.

Do mesmo modo que com outras formas de inter-relações, inter-relações tecnológicas aparentemente promissoras podem ser ilusórias. Disciplinas científicas que se sobrepõem para duas unidades empresariais podem ser de importância mínima para o sucesso se comparadas a disciplinas científicas que não se sobrepõem. A Harris Corporation, por exemplo, achou que poderia reduzir a despesa com desenvolvimento envolvida para entrar no processamento de palavras, adaptando *software* do seu sistema de edição de textos vendido para jornais. A Harris descobriu que este sistema contava com tantas características específicas às necessidades dos jornais que o desenvolvimento de um sistema de processamento de palavras precisava começar do princípio.

Inter-relações tecnológicas verdadeiramente significativas são aquelas que envolvem tecnologias importantes para o custo ou para a diferenciação dos produtos ou dos processos envolvidos, como a tecnologia da microeletrônica é para as telecomunicações e para o processamento de dados. Muitos produtos possuem semelhanças tecnológicas superficiais, o que dificulta a identificação de inter-relações tecnológicas reais. Do mesmo modo que com outros

TABELA 9-4. Determinantes da Vantagem Competitiva Resultante de Inter-relações de Aquisição

FORMA DE COMPARTILHAMENTO	VANTAGEM COMPETITIVA EM POTENCIAL	FONTES MAIS PROVÁVEIS DE CUSTO DE COMPROMISSO
<i>Aquisição conjunta de insumos comuns</i>	Custos reduzidos de insumos	Necessidades de insumos são diferentes em termos de qualidade ou especificações, resultando em custos mais elevados do que o necessário em unidades empresariais exigindo menos qualidade
	Melhor qualidade dos insumos	Necessidade de entrega e assistência técnica dos fornecedores variam entre unidades empresariais
	Melhor serviço da parte de vendedores em termos de resposta, manutenção de estoque etc.	Centralização pode reduzir o fluxo de informação da fábrica para as compras, e torna as compras menos responsivas

tipos de inter-relações, a vantagem competitiva resultante de uma inter-relação tecnológica diferirá, dependendo da indústria e das estratégias das unidades empresariais envolvidas. Por exemplo, os benefícios de compartilhar a tecnologia da microeletrônica costumam ser maiores para duas unidades de produtos de consumo do que para uma unidade de defesa e uma unidade de produtos de consumo. A Rockwell International aprendeu esta lição, quando colocou uma equipe de engenheiros do seu negócio de defesa na divisão de aparelhos de TV Admiral. A sensibilidade ao custo era tão maior nos aparelhos de TV do que no equipamento de defesa que o compartilhamento não teve sucesso. A mesma coisa aconteceu com os aviões comerciais, quando se provou que um projeto originalmente desenvolvido para uso militar (o Sabreliner) era demasiadamente dispendioso para o mercado comercial.

A Tabela 9-5 apresenta as vantagens competitivas em potencial que podem resultar do compartilhamento do desenvolvimento de tecnologia, bem como as fontes mais prováveis de custos de compromisso.

INTER-RELAÇÕES DE INFRA-ESTRUTURA

A categoria final de inter-relações envolve a infra-estrutura da empresa, inclusive atividades como gerência de recursos humanos, de contabilidade, financeira e jurídica. Algumas atividades da infra-estrutura são quase sempre compartilhadas em empresas diversificadas, conforme descrito no Capítulo 2. Na maioria dos casos, o efeito de compartilhar sobre a vantagem competitiva não é grande, porque a infra-estrutura não constitui uma grande proporção do custo e o compartilhamento tem pouco impacto sobre a diferenciação. É irônico, portanto, que a vasta maioria da literatura sobre compartilhar aborde compartilhar a infra-estrutura — principalmente finanças e a utilização de capital. Inter-relações em finanças, sobretudo, são consideradas um benefício significativo dado pela empresa diversificada às suas unidades empresariais.

Existem duas fontes básicas de inter-relações financeiras: levantamento conjunto de capital e utilização compartilhada de capital (principalmente capital de giro). Economias de escala no levantamento de capital podem existir de fato, sobretudo até um determinado montante de capital necessário. A utilização eficiente de capital de giro é possibilitada por necessidades contrárias ou contra-sazonais de fundos entre unidades empresariais, o que permite que o caixa liberado por uma unidade seja aplicado em outra. Em geral, inter-relações financeiras envolvem um número relativamente pequeno de custos de compromisso que devem ser comparados a quaisquer economias. Além disso, inter-relações financeiras estão dentre aquelas cuja obtenção é mais fácil, caso estejam presentes, talvez uma razão pela qual são discutidas com tanta freqüência.

A principal limitação da vantagem competitiva do financiamento compartilhado é a eficiência de mercado de capitais. Economias de escala no financiamento parecem moderadas para a maior parte das empresas, e resultam em uma diferença relativamente pequena nos custos deste financiamento. As empresas também podem pedir empréstimos para cobrirem necessidades de caixa a curto prazo e emprestarem caixa excedente nos mercados muito eficientes para papel comercial e outros instrumentos, abrandando o valor

TABELA 9.5. Determinantes da Vantagem Competitiva Resultante de Inter-relações Tecnológicas

FORMA DE COMPARTILHAMENTO	VANTAGENS COMPETITIVAS EM POTENCIAL	FONTES MAIS PROVÁVEIS DE CUSTO DE COMPROMISSO
<i>Desenvolvimento de tecnologia compartilhada</i> (para produtos independentes ou quando um produto é incorporado a outro)	Custos reduzidos de projeto do produto ou do processo (inclusive tempo de projeto mais curto)	Tecnologias são as mesmas, porém os <i>tradeoffs</i> na aplicação da tecnologia são diferentes entre unidades empresariais
	Massa crítica maior em P&D, ou a habilidade para atrair pessoas melhores aprimora a inovação de projetos de processos ou de produtos	
<i>Projeto de interface compartilhado para produtos com uma interface tecnológica</i>	Transferência de desenvolvimentos entre áreas de produtos acentua diferenciação ou permite a entrada antecipada em novas tecnologias	
	Custos reduzidos de projeto de interface	Uma interface não-padronizada reduz o mercado disponível
	Diferenciação através de desempenho de interface superior e patenteada	Riscos do enfardamento (Capítulo 12)
	Oportunidades de enfardamento criadas por meio de uma interface não-padronizada (ver Capítulo 12)	

do compartilhamento de capital de giro. Assim, inter-relações financeiras raramente são a base para a criação de uma vantagem competitiva significativa, a menos que haja uma grande diferença no porte e na posição de crédito dos concorrentes. Outras formas de inter-relações de infra-estrutura podem ser importantes em indústrias particulares. A infra-estrutura compartilhada para contratação e treinamento é importante em algumas indústrias de serviço, enquanto relações com o governo compartilhadas podem ser significativas em empresas de recursos naturais.

Inter-relações Intangíveis

Inter-relações intangíveis resultam em vantagem competitiva pela transferência de qualificações entre cadeias de valores independentes. Operando uma unidade empresarial, uma empresa ganha *know-how* que lhe permite melhorar o modo como uma outra unidade genericamente similar compete. A transferência de qualificações pode ir em qualquer direção — por exemplo, de unidades empresariais existentes para uma nova unidade empresarial ou de uma nova unidade de volta para unidades existentes. A transferência de *know-how* genérico pode ocorrer em qualquer parte na cadeia de valores. A Philip Morris transferiu *know-how* genérico no *marketing* de produtos de consumo embalados de seu negócio de cigarros para a Miller Beer, enquanto a Emerson Electric transferiu qualificações em redução do custo e projeto de fábrica, quando adquiriu a empresa de serra de fita, Beaird-Poulan. Em ambos os casos, a transferência de qualificações *modificou* o modo como a unidade recebedora competia e acentuou sua vantagem competitiva.

Inte-relações intangíveis resultam em uma vantagem competitiva competitiva, se o aprimoramento no custo ou a diferenciação na unidade empresarial recebedora do *know-how* forem superiores aos custos da sua transferência. O *know-how* residindo em uma unidade empresarial já foi pago, e, portanto, a sua transferência pode envolver pouco custo em comparação com seu custo de desenvolvimento. A transferência real de *know-how* sempre envolveu algum custo, contudo, seja ele o custo do tempo do pessoal qualificado ou talvez o maior risco de haver um vazamento de informação patenteada. O uso do *know-how* transferido normalmente também envolve algum custo na sua adaptação às circunstâncias da unidade empresarial recebedora. Estes custos de transferência de *know-how* devem ser comparados aos benefícios em potencial para determinar se uma inter-relação intangível criará vantagem competitiva.

Inter-relações intangíveis são importantes para a vantagem competitiva, quando a transferência de *know-how* ou de qualificações permite que a unidade recebedora reduza os custos ou acentue a diferenciação. Isto ocorre, se a transferência de qualificações resultar em mudanças nas políticas que reduzam o custo ou acentuem a diferenciação, ou porque esta transferência confere à unidade recebedora uma compreensão melhor de seus outros condutores do custo ou da singularidade. A transferência de qualificações da Philip Morris para a Miller Beer, por exemplo, resultou em mudanças nas políticas quanto ao modo como a cerveja era posicionada e comercializada, bem como em uma escalada nas despesas com publicidade que aumentaram economias de escala na indústria e trabalharam em favor de marcas grandes como a Miller.

Identificação de Inter-relações Intangíveis. Inter-relações intangíveis surgem de várias similaridades genéricas entre unidades empresariais:¹¹

- mesma estratégia genérica;
- mesmo tipo de comprador (embora não o mesmo comprador);
- configuração similar da cadeia de valores (por exemplo, inúmeros locais dispersos de extração e processamento de minerais);

- atividades de valor importantes similares (por exemplo, relações com o governo).

Embora atividades de valor não possam ser compartilhadas, estas similaridades entre unidades empresariais significam que o *know-how* ganho em uma unidade é valioso e transferível para outra.¹⁶

Devido à infinidade de similaridades genéricas possíveis entre unidades empresariais, não é possível fazer uma identificação tão completa dos tipos como foi possível com as inter-relações tangíveis. Contudo a cadeia de valores fornece uma forma sistemática de busca de inter-relações intangíveis. Uma empresa pode examinar as principais atividades de valor em suas unidades para descobrir similaridades em atividades ou no modo como a cadeia está configurada que possam fornecer a base para a transferência de *know-how* ou revelar qualificações genéricas que poderiam ser aplicadas a novas indústrias.

Inter-relações Intangíveis e Vantagem Competitiva. Inter-relações intangíveis de um tipo ou de outro são muito comuns. Sempre é possível apontar certa similaridade genérica em alguma atividade de valor em quase qualquer duas unidades empresariais. Uma linha aérea é amplamente dispersa, possui múltiplas localizações e depende intensamente de horários, características compartilhadas por companhias de carreto, *tradings* internacionais e produtores de gás industrial. Similaridades comuns de algum tipo tornam a análise de inter-relações intangíveis bastante sutil.

Os testes básicos na identificação de inter-relações intangíveis importantes para a vantagem competitiva são os seguintes:

- *Qual o grau de semelhança entre as atividades de valor nas unidades empresariais?*
- *Qual a importância das atividades de valor envolvidas para a concorrência?*
- *Qual o significado do know-how que seria transferido para a vantagem competitiva nas atividades relevantes?*

Estas perguntas devem ser respondidas em conjunto. A similaridade entre duas unidades empresariais é uma função da quantidade de *know-how* que pode ser transferido adequadamente. A importância do *know-how* transferido é uma função de sua contribuição para o aprimoramento da vantagem competitiva na unidade recebedora. Às vezes, a transferência de apenas um conhecimento pode fazer uma diferença enorme para a vantagem competitiva; assim, mesmo unidades que não são muito similares podem ter inter-relações intangíveis importantes. No entanto inter-relações intangíveis verdadeiramente importantes são muito menos comuns do que uma busca inicial poderia implicar. Além disso, é quase sempre difícil prever se a transferência de *know-how* provará ser útil.

A armadilha mais comum na avaliação de inter-relações intangíveis é identificar similaridades genéricas entre unidades empresariais que não são importantes para a concorrência. Ou o *know-how* que pode ser transferido não afeta atividades de valor importantes para o custo ou para a diferenciação

na unidade recebedora, ou ele não fornece conhecimentos de que os concorrentes já dispõem. A aquisição da companhia de refrigerantes Seven Up pela Philip Morris fornece um possível exemplo do último caso. Enquanto a indústria de cerveja era historicamente constituída por empresas familiares com pouco talento para o *marketing*, a indústria de refrigerantes há muito se caracteriza por um *marketing* sofisticado feito por empresas como a Coke, a Pepsi e a Dr. Pepper. A experiência de *marketing* da Philip Morris parece ter oferecido uma vantagem bem menor para a Seven Up do que ofereceu à Miller.

Muitas empresas caíram na armadilha da identificação de inter-relações intangíveis ilusórias ou sem importância para a vantagem competitiva. Parece, em geral, que estas inter-relações intangíveis são forçadas, e representam mais uma racionalização retroativa de passos para a diversificação dados por outros motivos. Inter-relações intangíveis eram proeminentes em discussões sobre sinergia. A dificuldade em encontrar e implementar inter-relações intangíveis significativas constitui uma das razões pelas quais a sinergia provou ser um desapontamento tão grande para muitas empresas.

A exploração efetiva de inter-relações intangíveis exige, portanto, um profundo conhecimento das unidades envolvidas, bem como das indústrias onde elas competem. A importância de uma inter-relação intangível para a concorrência só pode ser de fato compreendida através da identificação de formas específicas como o *know-how* pode ser transferido para que faça diferença. A mera esperança de que uma unidade aprenda alguma coisa útil com outra freqüentemente não se realiza.

Mesmo inter-relações intangíveis em que os benefícios da transferência de *know-how* ultrapassam em muito o custo da sua transferência não resultam em vantagem competitiva, a menos que esta transferência ocorra de fato. O *know-how* é transferido por um intercâmbio entre gerentes ou outras pessoas das unidades afetadas. Este processo não ocorre sem esforços efetivos da parte da gerência sênior. O pessoal da unidade recebedora pode estar cauteloso ou incerto quanto ao valor do *know-how* proveniente de uma indústria "diferente". Eles podem mesmo opor-se abertamente a ele. Unidades empresariais com *know-how* podem hesitar em comprometer o tempo de pessoas importantes, e considerar o *know-how* altamente patenteado. Por fim, a transferência de *know-how* é subjetiva, sendo geralmente difícil para os gerentes compreender os seus benefícios, quando comparados a inter-relações tangíveis. Todos estes fatores implicam que pode ser muito difícil obter até mesmo inter-relações intangíveis importantes. Isto exige um empenho permanente e a existência de mecanismos formais através dos quais a transferência necessária de qualificações ocorrerá. Um cenário organizacional conducente pode reduzir bastante o custo da transferência de *know-how*.

Inter-relações entre Concorrentes

Inter-relações entre concorrentes estão presentes quando uma empresa compete potencialmente ou de fato com rivais diversificados, em mais de uma unidade empresarial. Qualquer ação empreendida contra concorrentes em múltiplos pontos deve considerar a variedade completa de negócios contesta-

dos em conjunto. Além disso, a vantagem competitiva de uma empresa em relação a um concorrente em múltiplos pontos depende em parte das inter-relações obtidas por ambos. Geralmente, a posição competitiva de um concorrente em múltiplos pontos é mais uma função de sua posição *geral* em um grupo de indústrias relacionadas do que de sua parcela de mercado em qualquer indústria devido às inter-relações. Embora concorrentes em múltiplos pontos e inter-relações não ocorram necessariamente juntos, eles quase sempre ocorrem porque inter-relações tangíveis e intangíveis levam as empresas a seguir trajetórias de diversificação paralelas.¹⁷

É relativamente fácil identificar concorrentes em múltiplos pontos existentes com um diagrama como o apresentado na Figura 9-4. Para a empresa apresentada nesta figura, os concorrentes A, B, C, D e E são concorrentes em múltiplos pontos. Os outros concorrentes competem em um só ponto, mas representam múltiplos pontos em *potencial*. A análise da figura sugere que as unidades empresariais 2 e 3 encontram-se em indústrias fortemente relacionadas, porque quatro concorrentes competem em ambas as indústrias. A existência de um grande número de concorrentes em duas indústrias é uma indicação relativamente forte, embora não perfeita, de que elas estão relacionadas. A relação entre indústrias não constitui um indício para a previsão das empresas que são os concorrentes em múltiplos pontos em potencial mais

	Unidade Empresarial 1	Unidade Empresarial 2	Unidade Empresarial 3	Unidade Empresarial 4
Concorrente A	X	X	X	
Concorrente B		X	X	X
Concorrente C		X	.	X
Concorrente D			X	X
Concorrente E		X	X	
Concorrente F				X
Concorrente G		X		
Concorrente H			X	

Figura 9-4. Matriz de Empresas Concorrentes

prováveis. Dada a aparente relação das indústrias onde as unidades 2 e 3 competem, o concorrente H talvez seja o concorrente em potencial mais provável.

A Tabela 9-6 apresenta a matriz de concorrentes em múltiplos pontos para o setor de produtos de papel de consumo em 1983, juntamente com o ano de entrada de cada empresa. Está claro que as inter-relações entre concorrentes são numerosas e que elas aumentaram significativamente no decorrer do tempo, sobretudo durante as décadas de sessenta e de setenta. Nós observaríamos um padrão semelhante em muitos outros grupos de indústrias. O padrão de inter-relações entre concorrentes na tabela será discutido com mais detalhes abaixo.

Intimamente análoga à análise de concorrentes em múltiplos pontos é a análise de concorrentes em um único ponto com *padrões de inter-relações diferentes* do padrão da empresa. Por exemplo, a Xerox, a Canon e a Matsushita competem todas no ramo das copiadoras de conveniência. No entanto a Xerox depende de inter-relações com suas copiadoras de alto volume e com o equipamento de automação do escritório. As inter-relações da Canon têm sido historicamente mais fortes com seus negócios de calculadoras e câmaras, enquanto a Matsushita depende de inter-relações envolvendo sua ampla variedade de produtos eletrônicos de consumo e de outros produtos eletrônicos. É interessante o fato de que tanto a Canon como a Matsushita estão se diversificando para a automação do escritório, de modo a equiparem-se às inter-relações da Xerox neste ramo.

Concorrentes em um único ponto com padrões de inter-relações diferentes são importantes porque trazem fontes diferentes de vantagem competitiva para uma indústria. Talvez seja difícil para uma empresa igualar estas fontes, e elas podem modificar a base da concorrência. Além disso, como ilustra o exemplo das copiadoras, às vezes concorrentes em um único ponto com padrões de inter-relações diferentes são candidatos excelentes a se tornar concorrentes em múltiplos pontos.

Concorrentes em Múltiplos Pontos em Indústrias Não Relacionadas

Quando uma empresa enfrenta um concorrente em múltiplos pontos em indústrias que não são relacionadas, as questões estratégicas giram em torno do modo como ações em uma unidade empresarial podem resultar em reações em outra, e do modo como o equilíbrio com o concorrente pode ser alcançado em diversas indústrias combatidas. Como uma empresa e um concorrente em múltiplos pontos encontram-se em uma série de indústrias, e não apenas em uma, um número maior de variáveis entra na determinação de sua posição relativa. Isto implica que as empresas necessitam de um maior volume de informações sobre si para evitar interpretações errôneas dos movimentos. Em geral, isto também significa que a desestabilização de eventos em uma indústria pode espalhar-se para outras. Esta maior complexidade do jogo dificulta potencialmente uma coexistência pacífica.

Por outro lado, competir em uma série de indústrias também abre maiores possibilidades para a sinalização, para fazer ameaças, estabelecer posições bloqueadoras e adotar ações recíprocas. Por exemplo, uma empresa ameaça-

TABELA 9-6. Inter-relações de Concorrentes em Produtos de Papel de Consumo, 1983

	FRALDAS DESCARIAVEIS	PAPEL HIGIENICO	TOALHAS DE PAPEL	LENÇO FACIAL	GUARDA- NAPOS DE PAPEL	ABSORVENTES FEMININOS	TAMPÕES	ESFREGÕES
Scott Paper	Entrou e saiu (1966)	X (1904)	X (1931)	X (1943)	X (1958)	X (1924)	X (1960)	X (1976)
Kimberly-Clark	X (1968)	X (1924)	X (1976)	X (1924)	X (1951)	X (1924)	X (1960)	X (1975)
Procter & Gamble	X (1966)	X (1957)	X (1965)	X (1960)	X (1983)	X (1983)	X (1974)	Entrou e saiu
Georgia-Pacific	X (1909)	X (1909)	X (1909)	X (1909)	X (1909)	X (1909)	X (1972)	X*
Johnson & Johnson	X (1972)				X (1927)	X (1978)	X (1980)	
Weyerhaeuser	X							
Tampax					X (1981)	X (1936)		

* Esfregões deste concorrente são projetados especialmente para uso com bebês.

da em uma indústria poderia retaliar em uma indústria diferente, enviando um sinal de desagrado, mas criando menos risco de crescimento desmesurado do que se a resposta fosse direta. A ameaça de retaliação de uma empresa em diversas indústrias (e a imposição de um custo mais alto sobre a concorrência) também pode impedir que um concorrente dê um passo ameaçador em primeiro lugar.

Um outro fator estabilizador na concorrência em múltiplos pontos é o fato de que pontos focais, ou pontos de equilíbrio naturais para a concorrência, podem ser mais prevalecentes.¹⁸ Quando apenas uma indústria é combatida, o número de pontos focais consistentes com a percepção de cada concorrente quanto à sua força relativa provavelmente é pequeno. Com concorrentes em equilíbrio igual, por exemplo, uma divisão equivalente de parcelas de mercado talvez seja o único ponto focal. Ele pode muito bem ser instável porque qualquer mudança temporária em parcelas de mercado, provavelmente irá desencadear uma forte resposta para preservar o equilíbrio. Com duas indústrias combatidas em conjunto, talvez haja uma série de pontos focais adicionais mais estáveis, e um deles será encontrado mais rapidamente.

A Tabela 9-7 ilustra isto. Aqui os pontos focais 2 e 3 serão mais estáveis do que o ponto focal 1. Em cada indústria, o concorrente de alta parcela terá uma nítida vantagem competitiva, e, assim, um pequeno distúrbio terá probabilidade menor de fazer com que qualquer empresa precipite uma guerra. De modo semelhante, a assimetria de posições reduz as chances do concorrente de alta parcela em uma indústria buscar uma parcela ainda maior, porque permanece vulnerável à retalição na indústria onde é fraco.

Concorrentes em múltiplos pontos devem ser encarados na sua totalidade com fins de estratégia ofensiva e defensiva. Contudo a maior parte da análise da concorrência é feita ao nível da unidade empresarial, e observa exclusivamente as posições dos concorrentes em uma única indústria. É essencial uma certa análise, ao nível do grupo ou da empresa como um todo, dos concorrentes em múltiplos pontos. Uma perspectiva mais ampla quanto aos concorrentes em múltiplos pontos precisa ser aplicada para testar se ações das unidades empresariais contra eles não terão consequências adversas em outras unidades. Em termos ideais, uma análise mais abrangente dos concorrentes em múltiplos pontos existentes e em potencial deve ser realizada para revelar oportunidades para uma estratégia ofensiva ou defensiva entre unidades empresariais.

Algumas considerações adicionais no desenvolvimento de uma estratégia em relação a concorrentes em múltiplos pontos em negócios não relacionados são as seguintes:

Prever uma possível retaliação em todas as indústrias combatidas em conjunto. Um concorrente em múltiplos pontos pode retaliar contra um movimento em uma ou em todas as indústrias combatidas em conjunto. Ele pode optar perfeitamente por responder na indústria onde sua resposta será mais efetiva em termos de custo (ver Capítulo 14). Por exemplo, ele pode responder em uma indústria onde tem uma pequena parcela, porque pode impor uma grande penalidade à empresa por um baixo custo. Cada indústria não é um campo de batalha independente.

TABELA 9-7. Pontos Focais e Concorrentes em Múltiplos Pontos

	PONTO FOCAL 1		PONTO FOCAL 2		PONTO FOCAL 3	
	PARCELA DE MERCADO 1	PARCELA DE MERCADO 2	PARCELA DE MERCADO 1	PARCELA DE MERCADO 2	PARCELA DE MERCADO 1	PARCELA DE MERCADO 2
Concorrente A	50	50	60	40	70	30
Concorrente B	50	50	40	60	30	70

Acautelar-se contra uma pequena posição mantida por um multiponto em uma indústria-chave. Uma pequena posição mantida por um multiponto em uma indústria onde a empresa detém grande parcela (ou alto fluxo de caixa) pode dar ao multiponto uma força contra a empresa. Esta posição pode ser uma posição bloqueadora efetiva (ver Capítulo 14).

Procurar oportunidades para explorar a posição da empresa como um todo em relação a um multiponto. A posição da empresa como um todo em relação a um multiponto pode oferecer meios menos arriscados e menos dispendiosos para responder a ameaças. De modo semelhante, ações coordenadas em uma série de indústrias pode tornar mais difícil e mais onerosa a resposta de um concorrente.

Estabelecer posições bloqueadoras com fins de defesa. Uma pequena presença em uma das indústrias-chave de um concorrente em múltiplos pontos pode oferecer uma forma de impor sérias penalidades a ele por um custo relativamente baixo.

A estratégia em relação a um concorrente em múltiplos pontos é afetada pelo fato de o concorrente perceber ou não as conexões entre indústrias. A percepção da conexão entre indústrias combatidas em conjunto não pode ser suposta quando um concorrente em múltiplos pontos é controlado via unidades empresariais altamente autônomas. Em alguns casos, a ignorância de um concorrente sobre os elos multindustriais pode permitir que a empresa ganhe em posição relativa. Por exemplo, um ataque a uma unidade empresarial pode desviar a atenção e os recursos da concorrência da defesa de sua posição em uma unidade mais importante.

Concorrência em Múltiplos Pontos em Indústrias Relacionadas

Quando uma empresa enfrenta concorrentes em múltiplos pontos em indústrias relacionadas, o problema estratégico cresce em complexidade. As questões discutidas na seção anterior ainda se aplicam e são, em geral, ainda mais importantes porque a relação aumenta a probabilidade de um concorrente perceber os elos entre negócios. Contudo a presença de inter-relações tangíveis entre indústrias complica a avaliação da posição relativa.

A vantagem ou a desvantagem competitiva de uma empresa em qualquer unidade empresarial que enfrenta um concorrente em múltiplos pontos é uma função da *posição geral* em atividades de valor envolvendo inter-relações. Se uma empresa e o concorrente empregam uma força de vendas ou um sistema logístico compartilhados, por exemplo, o custo relativo ou a diferenciação da força de vendas ou do sistema logístico como um todo é o que importa. O ponto até o qual as inter-relações são *de fato obtidas* é o que determina o seu efeito sobre a vantagem competitiva, e não o potencial para compartilhar. Além disso, a vantagem competitiva resultante de uma inter-relação para uma empresa e para um concorrente será influenciada pelas suas respectivas estratégias. Potencialmente, um concorrente pode enfrentar custos mais altos ou mais baixos de coordenação ou de compromisso do que a empresa, tornando uma inter-relação mais ou menos valiosa para ele.

O grupo de unidades empresariais inter-relacionadas de um concorrente pode não se sobrepor exatamente ao da empresa. Por exemplo, a Procter & Gamble compete no ramo das fraldas descartáveis, das toalhas de papel, dos produtos de higiene feminina e do papel higiênico, mas não em guardanapos de papel e esfregões. A Kimberley Clark, por outro lado, está em todos estes negócios. Quando as indústrias relacionadas que são combatidas em conjunto não se sobrepõem exatamente, a comparação entre uma empresa e um concorrente deve concentrar-se no grupo inteiro de inter-relações da empresa em relação ao grupo do concorrente. Cada atividade compartilhada deve ser analisada para o concorrente como um todo, e comparada ao custo ou à diferenciação da empresa nesta atividade. O volume produzido por todas as cinco unidades empresariais relacionadas ao papel da Procter & Gamble, comparado ao volume das oito unidades da Kimberly, afetará sua posição relativa em atividades de valor compartilhadas, como o sistema logístico, por exemplo. A posição relativa em qualquer unidade empresarial é construída através da comparação de todas as atividades compartilhadas, bem como das atividades de valor não compartilhadas.

Uma posição relativa fraca em uma unidade empresarial relacionada pode ser parcial ou completamente contrabalançada por posições superiores em outras unidades relacionadas. A Procter & Gamble está em um menor número de indústrias de produtos de papel do que a Kimberly-Clark, por exemplo, mas é a líder de mercado nas fraldas, no papel higiênico e nas toalhas de papel. As fraldas, em particular, constituem uma indústria muito grande em relação às outras. O volume total de produtos de papel de consumo da Procter & Gamble é, sem dúvida, maior do que o volume da Kimberly. A análise da posição relativa de uma empresa em relação a concorrentes em múltiplos pontos exige, pois, um exame dos portfólios completos das duas empresas.

A implicação estratégica mais básica da concorrência em múltiplos pontos em indústrias relacionadas é a mesma que em indústrias não relacionadas — a análise da concorrência deve abranger o portfólio inteiro de unidades empresariais do concorrente ao invés do exame de cada unidade em separado. A vantagem competitiva em uma unidade empresarial pode ser intensamente afetada pela extensão de inter-relações em potencial com outras unidades no portfólio do concorrente e pela sua obtenção.

O equilíbrio ou a superioridade em atividades de valor compartilhadas em relação a um concorrente em múltiplos pontos pode ser potencialmente obtido de diversas maneiras. O investimento para ganhar uma posição mais forte em indústria onde uma empresa já é forte pode contrabalançar as vantagens de que dispõe um concorrente por estar em uma variedade mais ampla de indústrias relacionadas. Se a vantagem competitiva decorrente das atividades compartilhadas for significativa, e nenhuma vantagem compensadora puder ser encontrada, uma empresa pode ser forçada a equiparar-se ao portfólio de unidades relacionadas de um concorrente. A equiparação pode ser importante por motivos de defesa, bem como por motivos ofensivos. Talvez seja necessário equiparar-se à diversificação de um concorrente, mesmo que a empresa conte com uma vantagem competitiva em suas unidades empresariais existentes, para evitar que o concorrente ganhe as vantagens de inter-relações sem oposição. Por outro lado, se uma empresa consegue descobrir

novas indústrias relacionadas em que os concorrentes não estão, talvez ela consiga fortalecer a posição em importantes atividades de valor compartilhadas.

No ramo dos produtos de papel de consumo, por exemplo, tem havido uma grande quantidade de diversificação ofensiva e defensiva. A Tabela 9-6 mostra as datas de entrada de cada concorrente nas respectivas indústrias. Os portfólios de negócios da concorrência ampliaram-se a partir do final dos anos cinqüenta. As ações da Procter & Gamble desencadearam esta seqüência de movimentos. A P&G começou com papel higiênico, e depois passou para o papel facial, para as fraldas descartáveis e para as toalhas de papel defensivamente.

Concorrentes com Padrões Diferentes de Inter-relações

Concorrentes em múltiplos pontos e em único ponto podem perfeitamente buscar tipos diferentes de inter-relações, envolvendo atividades compartilhadas diferentes ou atividades compartilhadas de uma forma diferente. Um bom exemplo desta situação está mais uma vez no campo dos produtos de papel de consumo (Tabela 9-6). Os concorrentes buscaram inter-relações nos produtos de papel de maneiras diferentes, refletindo seus portfólios gerais de unidades empresariais e as estratégias nelas empregadas. Nas fraldas descartáveis, por exemplo, a Procter & Gamble desfruta de uma aquisição conjunta de matérias-primas comuns, do desenvolvimento de tecnologia compartilhado, de uma força de vendas compartilhada e de um sistema logístico compartilhado entre suas linhas de produtos de papel. No entanto a Procter & Gamble possui marcas registradas independentes para cada linha de produtos de papel. Por outro lado, a Johnson & Johnson (J & J) compete nas fraldas descartáveis bem como em uma ampla linha de outros produtos infantis, todos vendidos com a marca registrada Johnson & Johnson. Suas inter-relações incluem esta marca registrada, mais uma força de vendas e uma pesquisa de mercado compartilhadas no campo dos cuidados com o bebê. A J & J desfruta de pouco compartilhamento em produção, logística e desenvolvimento de tecnologia do produto ou do processo. Cada concorrente na Tabela 9-6 tem um padrão de inter-relações um pouco diverso.

Um concorrente com um padrão diferente de inter-relações representa uma oportunidade e uma ameaça. Ele é uma ameaça porque a vantagem competitiva ganha através de inter-relações não pode ser facilmente replicada, pois uma empresa talvez não esteja no grupo apropriado de indústrias, ou talvez não disponha da estratégia certa para permitir a equiparação de inter-relações. Para equiparar-se à marca registrada compartilhada da J & J, por exemplo, a Procter & Gamble precisaria modificar sua estratégia de utilizar uma marca diferente para cada produto. Isto provavelmente fracassaria, contudo, devido à impropriedade do uso da marca registrada da fralda em outros produtos de papel não relacionados a bebês. Assim, para equiparar-se a esta vantagem particular da J & J, a Procter & Gamble provavelmente precisaria diversificar-se ainda mais no ramo dos cuidados com o bebê, onde a J & J domina.

Um concorrente esperto com inter-relações diferentes tentará modificar a natureza da concorrência em cada indústria, na direção que torna suas inter-relações mais valiosas em termos estratégicos do que as da empresa. Um

aumento desmesurado nas despesas com publicidade de fraldas atuaria em favor da J & J, devido à sua marca compartilhada, por exemplo. Um concorrente com inter-relações diferentes também poderia tentar reduzir a habilidade de uma empresa para obter suas inter-relações. Por exemplo, um passo dado pela J & J no sentido de fabricar fraldas com materiais com base têxtil, se viável, reduziria a habilidade da P & G para compartilhar atividades de valor devido à sua ampla presença nos produtos de papel. De modo semelhante, um concorrente poderia modificar sua estratégia de uma forma que elevaria o custo de compromisso para a empresa obter este tipo de inter-relações, forçando, assim, a empresa a prejudicar uma unidade empresarial em resposta à ameaça a uma outra.

Assim, a essência do jogo competitivo entre empresas buscando formas diferentes de inter-relação é um cabo de guerra para ver que empresa pode alterar a base da concorrência para comprometer as inter-relações da outra, ou para acentuar o valor das suas próprias. A indústria de fraldas descartáveis oferece uma boa ilustração de como este jogo pode terminar. A Procter & Gamble detém a liderança na indústria de fraldas, enquanto a J & J foi forçada a sair do mercado norte-americano, depois de prejuízos dispendiosos. Embora as inter-relações de mercado da J & J fossem fortes, a publicidade constitui uma proporção relativamente pequena dos custos totais nas fraldas descartáveis. Os custos logísticos e da força de vendas, onde a Procter & Gamble desfrutava de inter-relações comparáveis, se não superiores às da J & J, são cada um tão ou mais alto do que a publicidade. A J & J não poderia equiparar-se às inter-relações de produção, de aquisição e tecnológicas da Procter & Gamble, e isto provou ser fatal, uma vez que os custos de fabricação totais para as fraldas constituem uma percentagem muito alta do custo total e o ritmo da transformação tecnológica no produto e no processo é rápido. Sem um produto acentuadamente superior, portanto, a J & J não conseguiu equiparar-se à combinação da grande parcela de mercado da Procter & Gamble e suas inter-relações.

Previsão de Concorrentes em Potencial

Inter-relações tangíveis, inter-relações intangíveis e inter-relações entre concorrentes podem ser usadas para preverem prováveis concorrentes em potencial. Entrantes em potencial prováveis em uma indústria serão empresas para as quais esta indústria é:

- uma forma lógica de criarem ou estenderem uma inter-relação importante
- uma extensão necessária para equiparem-se às inter-relações de concorrentes

Para prever concorrentes em potencial, todas as possíveis inter-relações envolvendo uma indústria são identificadas, inclusive inter-relações entre concorrentes. Normalmente, cada inter-relação em potencial resultará em uma série de outras indústrias. As indústrias onde concorrentes existentes competem além da indústria podem sugerir possíveis inter-relações de outros tipos.

Identificando indústrias relacionadas, uma empresa pode localizar concorrentes em potencial, para os quais a entrada nas indústrias da empresa seria lógica. A análise deve avaliar a probabilidade de estes concorrentes em potencial escolherem de fato entrar na indústria, ao invés de buscarem suas outras oportunidades para investimento.

NOTAS

¹ Em um recente artigo, Haspeslagh (1982) encontrou evidência de que as técnicas de planejamento de portfólio eram utilizadas de alguma forma por mais de 300 das 1.000 da Fortune.

² Um trabalho recente sobre avaliação do mercado de ações identificou um desconto conglomerado, onde unidades empresariais não relacionadas em uma empresa valem menos do que se fossem unidades independentes. Sem uma estratégia horizontal que explore de fato inter-relações, um desconto conglomerado normalmente se justifica.

³ Ver Porter (1985) com uma abordagem das inter-relações geográficas.

⁴ Algumas das mesmas forças estão levando à globalização das indústrias.

⁵ Embora a disponibilidade de força de computação barata possa estar reduzindo a necessidade de compartilhar computadores em algumas aplicações, uma tendência mais forte parece ser no sentido de a tecnologia gerar novas oportunidades para o compartilhamento.

⁶ John R. Wells (1984) realizou um importante estudo sobre inter-relações que dá evidência de como a participação no portfólio afetava as unidades empresariais em uma amostra de empresas diversificadas.

⁷ Economistas começaram a empregar o termo "economias de escopo", referindo-se a economias à disposição de empresas de múltiplos produtos (ver Baumol, Panzar e Willig, 1982). As fontes de economias de escopo não foram operacionalizadas, nem as condições que as anulam.

⁸ O compartilhamento pode elevar o índice de aprendizagem em uma atividade aumentando sua produtividade. Inter-relações intangíveis também são uma forma de aprendizagem, mas uma em que o conhecimento obtido em uma unidade empresarial é transferido para outra, embora cada uma tenha atividades separadas.

⁹ Termos como experiência compartilhada ou recursos compartilhados são às vezes empregados, refletindo a possibilidade de compartilhar atividades. Estes termos não estão, contudo, bem definidos; nem têm sua origem em uma metodologia que especifique as vantagens competitivas em potencial do compartilhamento e seus custos.

¹⁰ As diferenças importantes de escala entre unidades empresariais são aquelas *na atividade de valor sendo compartilhada*, que não é necessariamente a mesma que a escala geral da unidade empresarial. Uma unidade pequena pode, por exemplo, fazer um uso intenso de logística.

¹¹ O custo de coordenação depende nitidamente das práticas organizacionais de uma empresa. Ver Capítulo 11.

¹² Ver *Estratégica Competitiva*, Capítulo 1, com uma discussão sobre barreiras de saída.

¹³ Ver Capítulo 15 com uma discussão sumária sobre as formas de obter-se posição competitiva em uma indústria.

¹⁴ Ver Wells (1984).

¹⁵ O estudo de John R. Wells (1984) contém um trabalho importante sobre inter-relações intangíveis que ajuda a compreender quando e como elas surgem.

¹⁶ Talvez haja uma linha fina em alguns casos entre a transferência de *know-how* e o compartilhamento do desenvolvimento de tecnologia. A base para a separação de inter-relações tangíveis e intangíveis é se uma atividade é compartilhada de alguma

forma em uma base contínua, ou se *know-how* é transferido entre atividades essencialmente independentes.

¹⁷ A análise de concorrentes em múltiplos pontos em indústrias relacionadas ou sem relação tem fortes paralelos para a análise da concorrência em indústrias regionais ou locais, bem como para a análise competitiva na concorrência global. Em uma indústria regional como linhas aéreas, por exemplo, as empresas competem entre si em uma série de rotas sobrepostas. Em âmbito internacional, as empresas geralmente competem em uma série de mercados de países. Os princípios aqui descritos podem ser aplicados a todos estes cenários (ver Porter 1985).

¹⁸ Ver Thomas Schelling (1960) e *Estratégia Competitiva*, Capítulo 5, com uma definição e uma discussão sobre pontos focais.

10

Estratégia Horizontal

Existem duas questões fundamentais na estratégia corporativa para a empresa diversificada. A primeira é seleção de indústrias onde a empresa diversificada deveria competir. A segunda é como as estratégias das unidades empresariais da empresa deveriam ser coordenadas. O modo como ambas as questões são abordadas deve ser conduzido pela vantagem competitiva — de que modo a corporação pode contribuir para a vantagem competitiva das unidades empresariais. Estas inevitavelmente incorrem em custos como parte de uma empresa diversificada, tanto em despesas gerais, como potencialmente através de restrições impostas pelas políticas empresariais. A menos que a corporação possa prestar uma contribuição mais do que compensadora para a vantagem competitiva das unidades, a diversificação passa a ser um passivo exigível.

Das duas questões fundamentais dentro da estratégia empresarial, as empresas diversificadas vêm dedicando muito mais atenção à primeira do que à segunda. Embora seja dada muita atenção à seleção de novas indústrias, esta seleção quase sempre é baseada em formas ténues de relação. Muitas empresas diversificadas vêm dedicando pouca ou mesmo nenhuma atenção à coordenação das estratégias das unidades empresariais. No entanto, conforme demonstrou o capítulo anterior, existe uma crescente necessidade de fazer isto, bem como de entrar em novas indústrias onde as contribuições para a vantagem competitiva dentro da corporação são claras. A presença de concorrentes em múltiplos pontos e de concorrentes com padrões diferentes de inter-relações também dita que uma empresa deve explorar as inter-relações disponíveis para manter a posição relativa.

A estratégia horizontal coordena as metas e as estratégias de unidades empresariais relacionadas. Ela abrange as unidades existentes e a seleção de novas indústrias onde entrar com base em inter-relações com unidades existentes. A estratégia horizontal pode e deve existir ao nível do grupo, do setor e da corporação. Contudo um pequeno número de empresas possui apenas a mais informal das estratégias horizontais, não obstante quão completamente formulem estratégias para unidades individuais. As inter-relações tangíveis constituem uma importante fonte em potencial de vantagem competitiva. Uma estratégia horizontal *explícita* deve estar no núcleo da estratégia empresarial, do setor e do grupo.

Um novo padrão de concorrência está emergindo em muitas indústrias, conduzido pelas fortes tendências anteriormente descritas. A concorrência se dará entre aglomerados de unidades empresariais relacionadas, e não entre unidades individuais. Estratégias coordenadas de unidades empresariais e a diversificação relacionada para novas indústrias irão aprofundar e estender inter-relações. Escolhas estratégicas irão envolver cada vez mais uma sociedade entre a unidade empresarial e a empresa como um todo. Os gerentes das unidades buscarão novas formas de ganharem vantagem competitiva, por fazerem parte da empresa diversificada, além da disponibilidade de capital.

A estratégia horizontal não pode ser deixada implícita nem se pode permitir que ela surja numa base de baixo para cima nas unidades empresariais. Empresas sem uma estratégia horizontal explícita encontrarão dificuldades para resistirem às fortes pressões que sempre existem para se debilitar o desempenho da empresa, otimizando o desempenho das unidades individuais, sobretudo aquelas empresas com uma tradição de processo decisório descentralizado. Além disso, é um grande engano que as unidades empresariais deveriam propor, e todos devem concordar quanto à conveniência de uma inter-relação para que ela seja estrategicamente segura. Esta atitude baseia-se em teorias sobre a autonomia da unidade empresarial desenvolvidas na década de setenta. Ela promove uma postura teórica da parte dos executivos do grupo e da corporação, e coloca a carga de identificar e explorar inter-relações sobre os gerentes das unidades empresariais, aos quais faltam os recursos e a influência para tal. A estratégia horizontal de baixo para cima raramente ocorre.

A Necessidade de Estratégia Horizontal Explícita

A estrutura organizacional na maior parte das empresas age contra a obtenção de inter-relações. No entanto impedimentos organizacionais apenas não explicam por que unidades empresariais relacionadas, agindo com independência, raramente otimizariam a posição competitiva da empresa como um todo. Sem uma estratégia horizontal, as unidades empresariais podem perfeitamente agir de maneiras que reduzem, ao invés de acentuarem, sua habilidade para explorar inter-relações:

As unidades empresariais irão valorizar as inter-relações de formas diferentes, e podem não concordar em buscá-las. Raramente as unidades empresariais obtêm os mesmos benefícios de uma inter-relação devido a diferenças no porte, na estratégia ou na indústria. Os custos de compromisso necessários para se buscar uma inter-relação podem diferir entre unidades empresariais, do mesmo modo que o impacto do compartilhamento sobre as posições dos custos ou sobre a diferenciação. Algumas unidades podem concluir acertadamente que os custos de coordenação e de compromisso são maiores do que o valor da inter-relação para elas, e inter-relações de valor para a empresa como um todo jamais serão alcançadas. Em geral, unidades de grande porte e bem-sucedidas são aquelas que mais resistem em buscar inter-relações, assim como as unidades que são solicitadas a fazer uma transferência de *know-how* para outras de modo a obter inter-relações intangíveis.

As estratégias das unidades empresariais irão desenvolver-se de maneiras que enfraqueçam inter-relações. Permitindo-se que as unidades empresariais formulem estratégias independentemente, elas podem muito bem seguir em direções inconsistentes que podem dificultar mais a obtenção de inter-relações. Por exemplo, quando duas unidades empresariais compartilham um canal ou um comprador comum, uma pode seguir uma estratégia de diferenciação enquanto a outra busca uma posição de baixo custo. Embora estas estratégias possam perfeitamente ser apropriadas para as unidades individualmente, as inter-relações em potencial entre as duas implicam que as estratégias inconsistentes confundirão compradores ou canais, mancharão a imagem da marca da empresa nas indústrias relacionadas envolvidas e diminuirão as oportunidades para compartilhar uma marca registrada e uma força de vendas. Um outro exemplo é o caso em que duas unidades especificam componentes um pouco diferentes, muito embora pudessem empregar um componente comum. Estratégias independentes das unidades empresariais sempre subestimam os benefícios que não lhes cabem, mas sim à empresa como um todo.

Decisões sobre preços e investimentos tomadas independentemente podem destruir a posição da empresa. Inter-relações implicam que os lucros devem ser obtidos em algumas unidades empresariais e em outras unidades relacionadas não. Por exemplo, uma redução de preços em uma unidade para aumentar o volume pode resultar numa redução nos custos em uma outra unidade através de um crescimento no poder aquisitivo da empresa como um todo em componentes ou matéria-prima compartilhada.¹ Contudo este tipo de ação jamais seria contemplado por unidades que desenvolvem estratégias independentemente, e são avaliadas apenas pelos seus próprios resultados. Este problema não pode ser solucionado por meio de preços de transferência, pois ele surge, mesmo que as unidades não comprem nem vendam entre si.

Também existe um risco de decisões de investimento subótimas, se unidades empresariais relacionadas atuarem independentemente. Por exemplo, uma unidade que compartilha um componente talvez tenha compradores extremamente sensíveis ao preço, enquanto os compradores servidos por outra unidade não o são. A segunda unidade irá atribuir pouco valor a investimentos que reduzam o custo do componente compartilhado e alocará seus recursos em outra parte. A unidade grande beneficiada pela redução de custo talvez não consiga justificar sozinha o investimento.

As unidades empresariais têm uma tendência no sentido de formarem alianças externas para a obtenção de inter-relações disponíveis internamente. Unidades empresariais que atuam independentemente podem não apreciar bem os benefícios de projetos internos em áreas como desenvolvimento de tecnologia, produção e marketing compartilhados em comparação a alianças com empresas externas. A obtenção de inter-relações interna implica que todos os benefícios cabem à empresa. Inter-relações obtidas por meio de coalizões com empresas de fora devem compartilhar parte dos benefícios com os sócios da coalizão. Alianças externas também podem fortalecer os sócios da coalizão que eventualmente aparecem como concorrentes, podendo resultar

na difusão da tecnologia patenteada da empresa. Estes argumentos implicam que, em muitos casos, as unidades deveriam aceitar custos *mais elevados* de compromisso para trabalharem com unidades-irmãs em uma inter-relação. No entanto, os gerentes quase nunca vêem a coisa por este prisma. Na verdade, em geral, eles adotam uma visão oposta; subestimam os benefícios para a empresa como um todo, preferindo lidar com empresas independentes onde têm pleno controle sobre a relação. Alguns dos problemas organizacionais que reforçam estas tendências são descritos no Capítulo 11.

As unidades empresariais podem ignorar concorrentes em potencial fundamentais ou a verdadeira importância dos concorrentes existentes. Como descrito anteriormente, análises da concorrência realizadas por unidades empresariais quase sempre não revelam concorrentes em potencial ou as inter-relações vitais para as posições relativas dos seus concorrentes existentes. Esta perspectiva restrita em relação aos concorrentes também encobre o modo como a concorrência encara uma indústria dentro de sua estratégias mais amplas, um determinante importante do comportamento da concorrência. Unidades empresariais que atuam com independência raramente consideram as maneiras como suas ações poderiam desencadear uma resposta competitiva que afete unidades-irmãs.

Transferência de know-how entre unidades empresariais genericamente similares não irá ocorrer. A transferência de *know-how* que sustente inter-relações intangíveis não ocorre naturalmente. As unidades vão querer desenvolver suas próprias estratégias, e achar que conhecem melhor a sua indústria. Raramente se pode esperar que elas busquem *know-how* em outra parte da empresa. Unidades com o *know-how* terão pouco incentivo para transferi-lo, em particular se isto envolver o tempo de algumas de suas melhores pessoas ou envolver tecnologia patenteada que poderia vazar.

Sem uma estratégia horizontal explícita, não haverá nenhum mecanismo sistemático para identificar, reforçar e estender inter-relações. Unidades empresariais que atuam com independência simplesmente não têm os mesmos incentivos para proporem e defenderem estratégias baseadas em inter-relação com que contam gerentes de nível mais alto com uma perspectiva mais ampla.

Formulação da Estratégia Horizontal

A formulação de uma estratégia horizontal envolve uma série de etapas analíticas que flue da metodologia descrita no Capítulo 9:

1. *Identificar todas as inter-relações tangíveis.* O ponto de partida na formulação de uma estratégia horizontal é identificar sistematicamente todas as inter-relações tangíveis de fato ou potencialmente presentes entre as unidades empresariais de uma companhia. A primeira etapa para fazer isto é examinar cadeias de valores de cada unidade em busca de oportunidades reais ou possíveis para um compartilhamento. Inicialmente, todas as inter-relações

que parecem estar presentes devem ser identificadas; inter-relações ilusórias ou insignificantes podem ser eliminadas com uma análise mais profunda. Na busca de inter-relações, as características específicas das atividades de valor que forneceriam uma base para o compartilhamento devem ser identificadas. Por exemplo, inter-relações de produção significativas devem ser baseadas em similaridades nos estágios específicos do processo ou do equipamento de produção, e não em uma visão generalizada de que existem processos similares. Assim, tecnologias e subtecnologias específicas constituem a base das inter-relações de tecnologia, e tomadores de decisão comuns entre compradores ou canais são a base de inter-relações de mercado fundamentais.

Diagramas como a Figura 10-1 fornecem um mecanismo simples a ser utilizado na identificação de inter-relações dentro de uma empresa.

Cada célula da matriz de inter-relações mostra as inter-relações entre um par de unidades empresariais tendo por base os tipos de inter-relações expressos na Tabela 9-1, no capítulo anterior. Se as inter-relações forem extensivas, uma matriz separada pode ser preparada para cada tipo delas. O diagrama de elos é uma outra forma de mostrar inter-relações que poderia ficar mais claro, se houvesse um número controlável de unidades empresariais. Ele permite o aglomeramento de unidades com fortes inter-relações, podendo facilitar a visualização de agrupamentos de unidades que poderiam ser a base para grupos ou setores. Seja qual for o instrumento gráfico empregado, as inter-relações deveriam ser divididas em inter-relações em potencial e aquelas que, de fato, estão sendo obtidas.

Em geral, existem muitas inter-relações diferentes dentro de uma empresa diversificada. Diferentes grupos de unidades estão freqüentemente relacionados de formas diferentes. Um grupo de unidades pode estar relacionado pelos seus mercados, enquanto um grupo diferente, porém parcialmente sobreposto de unidades, está relacionado em produção. A matriz de inter-relações na Figura 10-1 ilustra um padrão deste tipo, onde as unidades 1, 3 e 4 têm um componente comum, matéria-prima comum, enquanto as unidades 1, 2 e 3 têm um comprador comum.

Em uma empresa diversificada com várias unidades empresariais, um padrão complexo de inter-relações surge freqüentemente. Para simplificar a tarefa analítica de identificar inter-relações, talvez seja possível dividir uma empresa diversificada em uma série de aglomerados de unidades empresariais com inúmeras inter-relações entre si, mas um número relativamente pequeno com outros aglomerados. A correspondência destes aglomerados com os grupos ou setores estabelecidos é um assunto ao qual voltarei no Capítulo 11. Quando as inter-relações entre duas unidades são penetrantes e envolvem muitas atividades de valor significativas, as definições de unidades empresariais provavelmente são impróprias. As questões envolvidas no estabelecimento dos limites das unidades foram discutidas no Capítulo 7.

2. *Traçar inter-relações tangíveis fora dos limites da empresa.* Raramente uma empresa compete em todas as indústrias relacionadas às suas atuais unidades empresariais. Assim, é necessário identificar inter-relações entre as unidades existentes de uma empresa e outras indústrias que atualmente não estão em seu portfólio. Isto exige que a empresa examine atividades de valor importantes em busca de indústrias relacionadas, onde poderia ser viável com-

A Matriz de Inter-relações

		UNIDADE EMPRESARIAL 1	
		Comprador Comum	
UNIDADE EMPRESARIAL 2			UNIDADE EMPRESARIAL 2
UNIDADE EMPRESARIAL 3		Comprador Comum Materia-prima Comum Componente Comum	Comprador Comum
UNIDADE EMPRESARIAL 4		Materia-prima Comum Componente Comum	Materia-prima Comum Componente Comum

B Diagrama de Elos

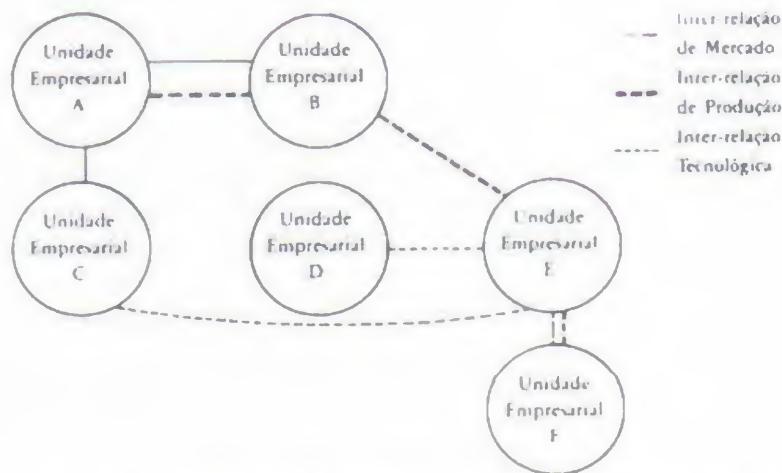


Figura 10-1. Inter-relações Tangíveis em uma Empresa Diversificada

partilhar ou compartilhar ainda mais. Uma empresa com uma força de vendas efetiva atendendo um grupo de compradores particular, por exemplo, deveria identificar outros produtos comprados pelo mesmo grupo de compradores ou produtos que se ajustam à experiência da força de vendas e que poderiam ser vendidos a outros grupos. Assim, cada marca registrada, cada canal de distribuição, cada sistema logístico, cada atividade de desenvolvimento tecnológico e qualquer outra atividade de valor importante deve ser testada quanto a oportunidades em potencial de compartilhamento com outras indústrias.

A identificação de trajetórias de inter-relações fora de uma empresa é uma tarefa criativa, mas que produzirá benefícios consideráveis no planejamento da diversificação e no desenvolvimento de estratégias defensivas para prever e bloquear entrantes em potencial. Via de regra, os portfólios de concorrentes diversificados podem dar importantes indícios de indústrias com inter-relações importantes com os portfólios da empresa. No entanto a detecção de novas inter-relações não exploradas por nenhum concorrente pode ser ainda mais valiosa.

3. Identificar possíveis inter-relações intangíveis. Após a identificação de inter-relações tangíveis, a próxima etapa é procurar inter-relações intangíveis. Isso envolve isolar atividades de valor onde uma empresa possui *know-how* valioso que poderia ser utilizado em outras unidades empresariais ou em novas indústrias. Isto também exige a identificação de novas indústrias onde uma presença levaria a um *know-how* valioso nas unidades existentes da empresa. Sinais de inter-relações intangíveis em potencial incluem similaridades na estratégia genética, no tipo de comprador ou na configuração da cadeia de valores. Embora a identificação de inter-relações intangíveis seja sutil, ela pode ser importante. Geralmente, muitas inter-relações intangíveis em potencial estão presentes, o que torna a sua classificação para a avaliação de sua importância para a vantagem competitiva uma tarefa essencial.

4. Identificar inter-relações entre concorrentes. Uma empresa deve identificar todos os concorrentes em múltiplos pontos, concorrentes em múltiplos pontos em potencial e concorrentes buscando padrões diferentes de inter-relações. Um diagrama como aquele da Figura 9-4 pode fornecer uma estrutura para isto. Em geral, a existência de concorrentes em múltiplos pontos fornece indícios quanto à presença de inter-relações, podendo ajudar na sua identificação. Por outro lado, as inter-relações normalmente são previsões úteis de novos concorrentes em potencial, conforme descrito acima. Após a identificação da série de concorrentes em múltiplos pontos do ponto de vista da empresa como um todo, as inter-relações dentro do portfólio de cada concorrente importante devem ser representadas graficamente. Os concorrentes têm, de um modo geral, inter-relações diferentes que envolvem conjuntos diferentes de negócios.

5. Avaliar a importância de inter-relações para a vantagem competitiva. A vantagem competitiva resultante de uma inter-relação tangível é uma função da vantagem de compartilhar, dos custos do compartilhamento, e da dificuldade de equiparar as inter-relações. Atividades compartilhadas devem

ser comparadas às atividades correspondentes de concorrentes em todas as três dimensões. De regra, as inter-relações tangíveis presentes em uma empresa diversificada são numerosas. No entanto, a experiência tem demonstrado que o número com importância estratégica talvez seja relativamente pequeno. O desafio é isolar as importantes, inclusive aquelas que envolvem indústrias onde uma empresa não está presente no momento. O fato de uma inter-relação não estar sendo obtida não é um sinal seguro de que ela não seja importante. A inter-relação pode ter sido negligenciada, ou os custos de compromisso a ela associados podem ser reduzidos se as estratégias das unidades empresariais forem mais consistentes.

Inter-relações intangíveis resultam em vantagem competitiva se os benefícios da transferência de *know-how* forem maiores do que o custo da sua transferência. A transferência de *know-how* é benéfica, se as similaridades entre atividades de valor forem significativas, as atividades forem importantes para a vantagem competitiva nas indústrias envolvidas e a empresa tiver *know-how* que possa acentuar materialmente a vantagem competitiva se ele for transferido. A experiência sugere que o ceticismo é justificado na avaliação de inter-relações intangíveis para evitar a busca de similaridades intelectualmente plausíveis, porém inúteis em termos práticos entre negócios.

6. Desenvolver uma estratégia horizontal coordenada para obter e acentuar as inter-relações mais importantes. Inter-relações importantes podem ser obtidas ou acentuadas de várias formas.

Compartilhar Atividades de Valor Apropriadas. Atividades de valor de unidades empresariais relacionadas devem ser compartilhadas se os benefícios forem maiores do que os custos. Isto pode envolver medidas como combinar as forças de vendas, racionalizar instalações de fabricação, coordenar a aquisição e remarcar linhas de produtos. Compartilhar sempre exige alguns ajustes às práticas correntes. As estratégias das unidades empresariais talvez precisem ser modificadas para que se possa tirar o máximo proveito do compartilhamento. Assim, as atividades talvez precisem ser reprojetadas para reduzirem o custo de compromisso.

Coordenar Posturas Estratégicas de Unidades Empresariais Relacionadas. As estratégias de unidades empresariais relacionadas devem ser coordenadas para aumentarem a vantagem competitiva de inter-relações e reduzirem os custos de compromissos. Isto pode envolver tudo, desde ajustes mínimos nas estratégias das unidades até grandes reposicionamentos, inclusive aquisições e desativações. A coordenação de estratégias exige que os programas de *marketing* e os planos de despesas com investimentos sejam consistentes, e que as unidades empresariais estejam conscientes dos planos uma das outras no campo do desenvolvimento de produto e em outras áreas importantes. A coordenação também implica que ações com relação à concorrência sejam parte de um plano de batalha integrado da empresa, do grupo ou do setor. Inter-relações de mercado em geral criam a maior necessidade de estratégias consistentes das unidades empresariais de modo a ganhar o impacto máximo com clientes ou canais comuns. No entanto um grau de consistência é necessário para se obter e explorar qualquer forma de inter-relação. A coor-

denação de unidades empresariais pode envolver *tradeoffs* difíceis entre accentuar as inter-relações e a posição de unidades individuais. Estes *tradeoffs* em geral são difíceis. Contudo, sem uma estratégia horizontal, eles raramente são até mesmo considerados, não obstante os benefícios para a empresa.

Distinguir as Metas das Unidades Empresariais. As metas das unidades empresariais devem ser fixadas para refletirem o seu papel nas inter-relações. Algumas unidades poderiam, por exemplo, receber alvos de vendas mais ambiciosos nas metas de lucros mais baixos devido à contribuição do seu volume para a posição de outras unidades. Pedir a todas as unidades para que cumpram as mesmas metas pode parecer a solução "mais justa", porém ela também ameaça destruir algumas fontes importantes de vantagem competitiva.

As metas das unidades empresariais que refletem inter-relações são mais amplas do que aquelas prescritas em técnicas de planejamento de portfólio, envolvendo comumente ordens como construir, manter ou colher. Normalmente, modelos de portfólio ignoram inter-relações e fixam metas diferentes para unidades empresariais apenas no sentido de que se espera que algumas delas gerem caixa, enquanto outras o utilizem. Inter-relações fornecem uma perspectiva mais ampla para a estratégia empresarial com base na vantagem competitiva, dentro da qual são incluídas considerações de fluxo de caixa.

Coordenar Estratégias Ofensivas e Defensivas contra Concorrentes em Múltiplos Pontos e Concorrentes com Inter-relações Diferentes. É preciso que haja um plano de jogo da empresa como um todo para lidar com cada concorrente significativo e com cada concorrente com um padrão diferente de inter-relações que poderia ser ameaçador. Em termos ideais, uma empresa deveria procurar promover a evolução da indústria em direções que aumentem o valor de suas inter-relações e comprometam o valor de concorrentes. Opções mais específicas para as estratégias defensiva e ofensiva são discutidas nos Capítulos 14 e 15.

Explorar Inter-relações Intangíveis Importantes Através de Programas Formais de Intercâmbio de Know-How. Uma empresa deve estimular ativamente a transferência de *know-how* entre unidades empresariais com similaridades genéticas potencialmente importantes. As unidades recebedoras talvez não sejam receptivas devido a problemas de rejeição da mudança, e as unidades solicitadas a fazerem a transferência de experiência podem ressentir-se devido ao comprometimento de tempo e das pessoas envolvidas. Para obter-se inter-relações intangíveis, é preciso um entendimento compartilhado do seu valor, e os mecanismos organizacionais para facilitarem a transferência de *know-how*.

Diversificar para Fortalecer Inter-relações Importantes ou Criar Novas. A estratégia de diversificação deve concentrar-se na descoberta e na entrada em novos negócios que reforcem as inter-relações mais importantes ou na criação de novas inter-relações de grande importância estratégica. A estratégia de diversificação será abordada na seção seguinte.

Vender Unidades Empresariais Que Não Têm Inter-relações Significativas com Outras ou Que Dificultam Ainda Mais a Obtenção de Inter-relações

Importantes. Unidades empresariais sem inter-relações importantes com outras em uma empresa ou que não são bases prováveis para uma diversificação maior são candidatas à venda a longo prazo. Mesmo que sejam atrativas e rentáveis, estas unidades terão um valor equivalente ou ainda maior para outros proprietários, pois fazer parte da empresa não acentua sua vantagem competitiva, e fazer parte de uma outra empresa poderia acentuar. Uma empresa pode, então, estar em uma posição que lhe permita recuperar o valor integral para ela ou mais destas unidades, se ela as vendesse. O resultado pode, então, ser investido em unidades onde as inter-relações possam acentuar a vantagem competitiva. Considerações práticas significam que esta estratégia talvez precise ser implementada a longo prazo. Talvez seja difícil encontrar compradores que reconheçam o valor de uma unidade empresarial, e talvez seja difícil substituir uma unidade altamente rentável, embora sem relações, por uma igualmente atrativa, qualquer que possa ser a importância das inter-relações em potencial.

A presença de algumas unidades marginalmente relacionadas pode dificultar ainda mais a obtenção de outras inter-relações mais importantes. Estas também são candidatas à venda. Uma empresa pode estar menos apta para formar um canal de distribuição compartilhado, por exemplo, se ela tiver uma outra unidade que utilize um canal concorrente e diferente para atingir o mesmo grupo de compradores. Assim, uma empresa pode estar menos apta para explorar oportunidades de compartilhamento de uma força de vendas e do *marketing*, objetivando atingir um grupo de compradores particular se ela tiver uma unidade na indústria deste grupo que lhe faça concorrência. Inter-relações podem criar conflitos com compradores, fornecedores ou canais. A American Express vem passando por isso, pois ela está competindo cada vez mais com bancos que também são um mercado-chave para os seus cheques de viagem. A revelação de algumas inter-relações pode, então, exigir a saída da empresa de algumas indústrias.

Quando existem diversos padrões de inter-relações dentro de uma empresa envolvendo grupos diferentes de unidades empresariais, as etapas acima mencionadas podem envolver *tradeoffs*. A coordenação de posturas estratégicas para facilitar um tipo de inter-relação pode reduzir a habilidade para atingir outro. A distinção de metas das unidades pode resultar no mesmo tipo de *tradeoff*. Quando existem estes *tradeoffs*, o princípio deve ser reforçar as inter-relações com o maior impacto sobre a vantagem competitiva, mesmo em detrimento de outras. No entanto os mecanismos organizacionais descritos no próximo capítulo geralmente permitem que inter-relações entre grupos diferentes de unidades empresariais sejam obtidas ao mesmo tempo.

7. *Criar mecanismos organizacionais horizontais para garantir a implementação.* As empresas não podem explorar com sucesso inter-relações sem uma estrutura organizacional horizontal que estimule a coordenação e a transferência de qualificações entre linhas de unidades empresariais. Tarefas como definir as unidades certas, aglomerá-las nos setores e nos grupos próprios e estabelecer incentivos para os gerentes das unidades trabalharem em conjunto são vitais para o sucesso. Os princípios da organização horizontal são o assunto do Capítulo 11.

Inter-relações e Estratégia de Diversificação

A diversificação baseada em inter-relações é a forma de diversificação com a maior probabilidade de acentuar a vantagem competitiva em indústrias existentes ou de resultar em uma vantagem competitiva sustentável em novas indústrias. As inter-relações tangíveis e intangíveis têm, ambas, um importante papel na estratégia de diversificação. As primeiras devem ser o ponto de partida para a formulação desta estratégia. As segundas têm um efeito mais incerto sobre a vantagem competitiva, sendo mais difícil atingi-las na prática do que as inter-relações tangíveis.

As inter-relações podem permitir a uma empresa que está se diversificando através de desenvolvimento interno superar barreiras de entrada em uma nova indústria de um modo mais barato que outros entrantes em potencial que não dispõem delas.² A presença de inter-relações também facilita a entrada pela aquisição, porque um candidato à aquisição terá maior valor para a empresa do que tem para seus atuais proprietários ou para outros licitantes sem inter-relações semelhantes. Assim, é menos provável que os lucros associados à aquisição não sejam tão importantes na fixação do preço de compra. A presença de inter-relações também significa que a diversificação por meio de aquisição ou de desenvolvimento interno beneficiará unidades empresariais *existentes* com inter-relações com a nova unidade.

Qualquer movimento de diversificação também deve passar pelo teste da atratividade estrutural (Capítulo 1). Indústrias relacionadas às unidades empresariais existentes de uma empresa não são mais atrativas em termos estruturais simplesmente devido à sua relação. Uma nova unidade deve estar em uma indústria que seja de fato ou potencialmente atrativa em termos estruturais. A presença de inter-relações por si só não constitui justificativa suficiente para a entrada em uma indústria, a menos que elas permitam à empresa transformar uma indústria desinteressante em uma indústria atrativa. Assim, a procura de indústrias comuns com uma estrutura atrativa e inter-relações que confirmam à empresa uma vantagem competitiva na concorrência nestas indústrias nada mais é do que as direções duplas para a estratégia de diversificação.

Diversificação Baseada em Inter-relações Tangíveis

A estratégia de diversificação pode procurar estender qualquer um dos tipos de inter-relações tangíveis descritos na Tabela 9-1. As direções mais aconselháveis para a diversificação são aquelas que resultam em inter-relações que oferecem o maior impacto sobre a vantagem competitiva, empregando os critérios anteriormente descritos. Em alguns casos, a diversificação fortalecerá a posição de uma empresa frente a concorrentes muito importantes, enquanto que, em outros, ela será ditada pela necessidade de uma equiparação defensiva à diversificação da concorrência. Uma empresa também pode entrar em indústrias onde possa utilizar inter-relações para dominar concorrentes com um único negócio ou aqueles com variedades malformuladas de unidades empresariais. Os benefícios de inter-relações tangíveis podem fluir em duas direções. O valor da busca de inter-relações que acentuem a posição de

unidades existentes é exatamente igual ao da utilização de posições de unidades existentes para melhorar novas unidades.

Três dos tipos gerais de inter-relações tangíveis apresentados na Tabela 9-1 — mercado, produção, e tecnológicas — representam três caminhos gerais para a diversificação. Uma estratégia de diversificação orientada para o mercado objetiva a venda de novos produtos para compradores, canais ou mercados geográficos comuns, de modo a obter os benefícios de inter-relações de mercado. Uma estratégia de diversificação orientada para a produção objetiva produzir produtos similares com atividades de valor de produção compartilhadas. Via de regra, inter-relações de aquisição surgem de inter-relações de produção. Uma estratégia de diversificação orientada para a tecnologia objetiva desenvolver ou entrar em novas indústrias baseadas em tecnologias centrais similares, que envolvem produtos vendidos para mercados existentes ou novos. A bem-sucedida empresa japonesa de máquinas de escrever Brother, por exemplo, emprega sua "árvore de tecnologia" para conduzir a diversificação. A Brother baseia-se em tecnologias desenvolvidas em um negócio para entrar em outro. A tecnologia de motores pequenos proveniente do negócio original de máquinas de costura levou à entrada no ramo dos pequenos utensílios e no ramo das máquinas de escrever elétricas, enquanto a experiência em eletrônica ganha com as máquinas de escrever levou à entrada no ramo das impressoras eletrônicas.

Estas três trajetórias gerais da diversificação quase sempre levam a empresa em direções diferentes. Em geral, a ampliação da variedade de produtos vendidos para canais, áreas geográficas ou compradores comuns envolve tecnologias e processos de produção diferentes, enquanto a ampliação da variedade de produtos com tecnologias ou processos de produção similares implica entrar em novos mercados. Isso, porém, nem sempre acontece. No ramo dos produtos eletrônicos de consumo, por exemplo, empresas como a Sony e a Matsushita diversificaram-se para novos produtos com tecnologia compartilhada com seus produtos existentes. Na mesma época, também existiam oportunidades para inter-relações de mercado e de produção. As duas empresas desenvolveram atividades de valor compartilhadas, como marcas registradas, organizações de serviço, fábricas e aquisição entre linhas de produtos amplas. As inter-relações são, na verdade, uma das suas fontes primárias de vantagem competitiva. Um outro exemplo é a entrada da Black and Decker no ramo dos pequenos utensílios, que explora inter-relações tecnológicas e de produção, envolvendo motores elétricos pequenos em seu negócio principal, ferramentas elétricas.

A diversificação oferece o maior potencial para accentuar a posição geral da empresa, quando diversas atividades de valor importantes podem ser compartilhadas. Os diversificadores de maior sucesso não encaram a diversificação orientada para o mercado, para a produção e para a tecnologia como mutuamente exclusivas, mas procuram formas de combiná-las. Em meu estudo sobre inter-relações em 75 das 500 companhias da Fortune realizado em 1971 e 1981, descrito no Capítulo 9, companhias com alta tecnologia apresentaram a maior habilidade para aumentarem inter-relações em mercados, produção e tecnologia simultaneamente. Este achado é coerente com a função da tecnologia de processamento de informação/eletrônica na união de indústrias. Com o desenvolvimento da tecnologia, as empresas talvez consigam en-

contrar mais caminhos para a diversificação, onde múltiplas formas de inter-relação possam ser exploradas.

Diversificação Através de Bases de Apoio

As empresas diferem em sua habilidade para obterem inter-relações importantes através da diversificação. As oportunidades de que uma empresa dispõe podem ser limitadas por uma série de fatores:

- A combinação existente de unidades empresariais na empresa pode desfrutar de poucas inter-relações significativas com outras indústrias.
- As inter-relações importantes podem já ter sido exploradas.
- As indústrias relacionadas às indústrias existentes de uma empresa podem ser estruturalmente desinteressantes.
- Talvez não exista nenhuma estratégia viável para a entrada em indústrias relacionadas devido à preempção da concorrência.
- Considerações antitruste impedem a entrada em algumas indústrias relacionadas.

Quando as oportunidades para uma diversificação ao longo de inter-relações tangíveis são poucas ou se esgotaram, uma empresa deve considerar a diversificação com base em inter-relações intangíveis. Como este tipo de inter-relação envolve a transferência de qualificações genéricas, e não o compartilhamento real de atividades, o número de indústrias com inter-relações intangíveis em potencial com unidades empresariais existentes será maior do que o número de indústrias com relações tangíveis. A descoberta de oportunidades onde inter-relações intangíveis resultem em vantagem competitiva é um processo sutil, contudo, pois exige que a empresa compreenda uma nova indústria o suficiente para ver como a transferência de qualificações irá de fato fazer uma diferença.

A similaridade genérica de uma nova indústria com uma indústria existente não significa, por si só, que a transferência de qualificações criará vantagem competitiva. A concorrência na nova indústria pode dispor de qualificações equivalentes ou superiores. A relevância das qualificações de uma empresa em uma nova indústria também deve ser questionada, e análises superficiais de similaridades genéricas podem ser muito enganadoras. Basear a diversificação em similaridades genéricas irrelevantes ou imaginadas entre indústrias resultou no fracasso das estratégias de diversificação nos anos sessenta e setenta. Entraves à parte, análises minuciosas das indústrias podem revelar novas indústrias em que inter-relações intangíveis constituem uma base segura para a diversificação.

A diversificação baseada em inter-relações intangíveis deve ser encarada não só como uma oportunidade única, mas também como uma *base de apoio* em potencial. Uma vez que uma empresa entrou em uma indústria nova com base em inter-relações intangíveis, ela pode usar esta base de apoio para gerar novas oportunidades para uma diversificação baseada em inter-relações tangíveis. Um bom exemplo é a aquisição inicial da Charmin Paper Company pela Procter & Gamble a fim de formar o aglomerado altamente

inter-relacionado de unidades empresariais de produtos de papel anteriormente descrito. A Figura 10-2 ilustra esquematicamente o processo de diversificação por meio de bases de apoio. Uma inter-relação intangível com o aglomerado original de unidades tangivelmente relacionadas torna-se a fundação para um novo aglomerado. A empresa diversificada surge como uma série de aglomerados de unidades empresariais relacionadas por inter-relações intangíveis, sendo os aglomerados relacionados por inter-relações intangíveis. Um teste-chave de oportunidades para diversificação baseadas em inter-relações intangíveis é, portanto, seu potencial como base de apoio.

Diversificação e Recursos Empresariais

Os ativos singulares de uma empresa diversificada são as inter-relações existentes e em potencial que residem nas cadeias de valores de suas unidades empresariais. Estas inter-relações representam a principal contribuição de uma empresa diversificada, para suas unidades, e para as novas indústrias nas

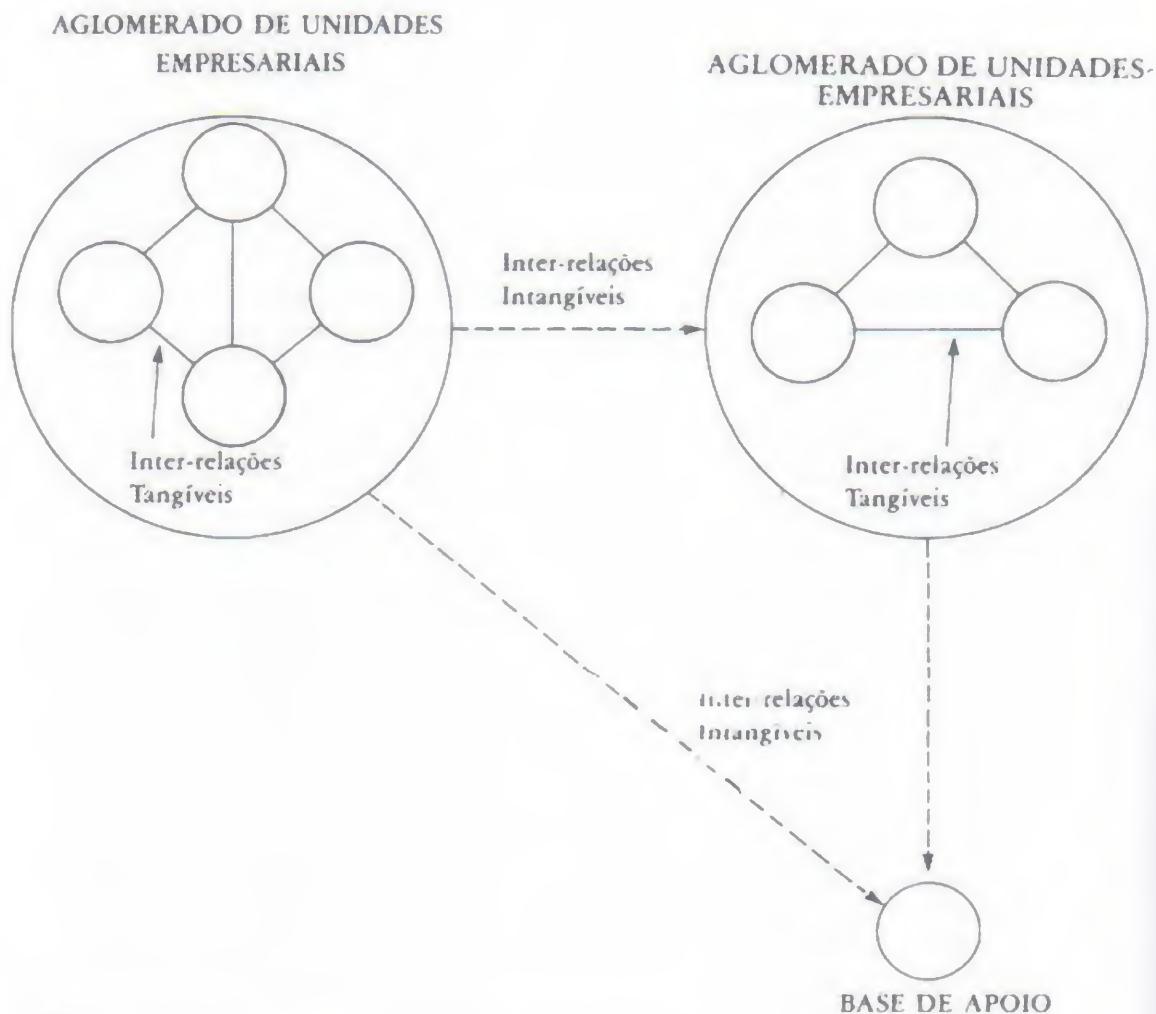


Figura 10-2. Inter-relações e o Padrão de Diversificação

quais ela poderia entrar. O papel central da empresa diversificada é nutrit e expandir tais inter-relações.

A diversificação é um meio de ampliar o estoque de ativos e qualificações de uma empresa, expandindo o perímetro das atividades de valor de onde ela participa. Cada indústria nova não só pode estar relacionada a indústrias existentes, mas também pode trazer atividades de valor para a empresa que são as fontes de *novas* inter-relações. A melhor diversificação é aquela que faz ambas as coisas — ela reforça os pontos fortes existentes da empresa, e cria a base para novos.

Armadilhas na Estratégia Horizontal

Embora as vantagens competitivas substanciais possam ser obtidas com o aproveitamento de inter-relações, existem armadilhas na implementação da estratégia horizontal. A mais séria delas é ignorar inteiramente as inter-relações. O planejamento estratégico feito exclusivamente por unidades empresariais não é suficiente. Ao mesmo tempo, contudo, pode ser um erro de igual magnitude supor que toda relação deve ser buscada.

Armadilhas ao se Ignorar Inter-relações

Este capítulo e o Capítulo 9 levantaram inúmeras armadilhas resultantes do fato de inter-relações serem ignoradas. Algumas notáveis são aqui mencionadas:

Interpretar Mal as Contribuições Estratégicas das Unidades Empresariais. Uma empresa que não comprehende inter-relações medirá o desempenho das unidades empresariais em uma base individual. Ela pode, no processo, encorajar unidades a tomar atitudes que destruam inter-relações e a posição geral da empresa.

Interpretar Mal a Posição em Relação aos Concorrentes Principais. Uma empresa que planeja apenas a nível das unidades empresariais não diagnosticará sua posição quanto aos principais concorrentes diversificados. Ela também não conseguirá formular movimentos contra eles que melhorem sua posição geral.

Gerência de Portfólio. A presença de inter-relações, em particular inter-relações tangíveis, limita a utilidade dos modelos de planejamento de portfólio, conforme são geralmente aplicados. Estes modelos são instrumentos limitados projetados para ajudarem uma corporação diversificada a obter um portfólio financeiramente equilibrado. Fazendo isso, eles podem encobrir a questão estratégica mais essencial na construção do portfólio de negócios de uma empresa — a criação e a intensificação de inter-relações. Quando existem inter-relações, as decisões de construir ou colher unidades empresariais não podem ser tomadas independentemente. O uso dos instrumentos do portfólio é muito perigoso a nível do grupo ou do setor, porque unidades empre-

sariais dentro de um grupo ou de um setor costumam ter inter-relações tangíveis e precisam ser administradas de acordo.

Executivos da empresa, do grupo e do setor não devem confundir planejamento de portfólio com estratégia horizontal. A estratégia horizontal é mais difícil de ser formulada do que a estratégia de portfólio, mas é como uma empresa diversificada cria verdadeiros benefícios econômicos para suas unidades empresariais.

Armadilhas na Busca de Inter-Relações

Pode ser igualmente arriscado buscar inter-relações indiscriminadamente:

Influência Negativa do Compartilhamento ou da Transferência de Know-how. Inter-relações tangíveis geralmente envolvem um certo compromisso nas estratégias das unidades empresariais envolvidas. Devido a isso, a busca de inter-relações mal escolhidas pode prejudicar todas as unidades envolvidas em troca de um pequeno ganho líquido. A transferência de *know-how* também envolve custos e a transferência de *know-how*, que na verdade é inadequado à concorrência em outra unidade em nome de supostas inter-relações intangíveis, também pode causar grande prejuízo. É preciso que existem nítidos benefícios em potencial resultantes do compartilhamento ou da transferência de *know-how* para as unidades empresariais relacionadas para que uma inter-relação seja estrategicamente aconselhável.

Buscar Inter-relações Envolvendo Atividades de Valor Que São Pequenas, Têm Poucas Economias de Escala ou da Aprendizagem, ou Têm Pouco Efeito sobre a Diferenciação. Em seu zelo para construir uma estratégia de diversificação relacionada, as empresas podem cair na armadilha de favorecerem uma inter-relação que, embora de fato presente, tem pouca importância competitiva. A presença de uma inter-relação não significa que uma estratégia horizontal deva ser construída em torno dela, mesmo que ela seja a única disponível.

Inter-relação Ilusória. Em geral, similaridades superficiais em tecnologias, sistemas logísticos, processos de fabricação e grupos de compradores não são, na verdade, uma base para atividades compartilhadas. Uma tecnologia que parece similar em duas unidades empresariais pode, mediante maior análise, ser vendida para compradores com necessidades muito diferentes que comprometem a habilidade para empregar uma organização de P&D compartilhada. Apesar da aparente similaridade para as pessoas de fora entre perfuração *offshore* em busca de petróleo e perfuração *onshore*, por exemplo, poucas atividades podem, de fato, ser compartilhadas por empreiteiros de perfuração. Inter-relações intangíveis também podem ser ilusórias. Existem inúmeras similaridades genéticas entre unidades empresariais que não são importantes para a concorrência. Inter-relações em potencial devem ser analisadas com cuidado antes de serem traduzidas em atividades compartilhadas ou em estratégias alteradas, a fim de se evitar a descoberta da falta de compatibilidade através de um fracasso.

NOTAS

¹ Outros exemplos de preços coordenados são discutidos no Capítulo 12.

²Ver *Estratégia Competitiva*, Capítulo 16, com a lógica estratégica básica de entrada em um novo negócio.

11

Obtenção de Inter-relações

A obtenção de inter-relações na prática provou ser extraordinariamente difícil para muitas empresas. Parte da razão é que os custos do compartilhamento significam que algumas inter-relações não acentuam a vantagem competitiva e não deveriam ser implementadas. Mesmo para inter-relações que criam claramente vantagem competitiva, contudo, uma variedade formidável de impedimentos organizacionais agem contra a sua obtenção na prática, variando desde a estrutura organizacional até fatores culturais e gerenciais. Na verdade, a obtenção de inter-relações entre unidades empresariais contradiz a filosofia prevalecente em grande número de empresas diversificadas.¹

A maioria das grandes empresas diversificadas descentralizou-se em unidades empresariais, com responsabilidade pelos lucros, abraçando o princípio da autonomia. Algumas empresas praticam a descentralização com uma devoção quase religiosa. No entanto a descentralização incontrolada destrói a busca de inter-relações, encorajando os gerentes das unidades a buscarem estratégias que maximizem o desempenho da unidade, e não o das corporações. Além disso, as técnicas de planejamento de portfólio reforçaram a visão de unidades empresariais como usuárias ou geradoras de caixa sem conexão. Muitas outras práticas organizacionais típicas de grandes empresas diversificadas também atuam contra inter-relações, como planos de incentivos e políticas de preços de transferência. As dificuldades organizacionais para a obtenção até mesmo de inter-relações claramente benéficas talvez sejam a principal razão por que muitos gerentes rejeitaram o conceito de sinergia.

Qualquer abordagem de inter-relações estratégicas entre unidades empresariais deve considerar as dificuldades para obtê-las de fato, do contrário, as estratégias horizontais irão fracassar.² Do início ao fim deste capítulo, irei supor que uma empresa identificou inter-relações que satisfaçam os testes de importância estratégica descritos no Capítulo 9. O foco aqui é dado aos mecanismos para explorá-las.

Em primeiro lugar, identificarei os impedimentos organizacionais para a obtenção de inter-relações presentes em muitas empresas e suas causas. Tendo feito isso, descrevo as formas como as empresas podem superar estes impedimentos através daquilo que denomino *organização horizontal*. A forma predominante de organização empresarial em companhias diversificadas é uma organização vertical, através da qual a alta gerência dirige as atividades das

várias unidades empresariais. As informações, as decisões e os recursos fluem verticalmente, das unidades para a alta gerência e vice-versa. As subunidades organizacionais no meio, chamadas amiúde de grupos e setores, têm basicamente por objetivo supervisionar este processo vertical e reduzir a extensão do controle da alta gerência. Sistema de incentivos e planejamento estratégico ao âmbito da empresa reforçam ainda mais a natureza vertical do controle e do processo decisório.

Por outro lado, a organização horizontal em uma empresa diversificada envolve a estrutura de unidades empresariais facilitando a colaboração entre elas. Mecanismos organizacionais horizontais incluem o agrupamento de unidades empresariais, comitês permanentes, sistemas gerenciais, políticas de recursos humanos e uma variedade de outros dispositivos formais e informais projetados para coordenarem as atividades das unidades. Qualquer empresa com inter-relações significativas precisa de uma organização empresarial horizontal a fim de complementar sua organização vertical. A difusão de inter-relações sugere que uma nova forma organizacional para gerenciar a empresa diversificada será cada vez mais necessária — uma que envolva um equilíbrio muito maior entre as dimensões vertical e horizontal da organização.

A organização horizontal *não* procura eliminar ou substituir a descentralização. A lógica da descentralização é correta, e algumas empresas diversificadas não conseguiram, na verdade, descentralizar-se o suficiente. A organização horizontal envolve uma série de mecanismos na organização vertical a fim de garantir que inter-relações que estão produzindo uma vantagem competitiva sejam exploradas.¹ O resultado não é uma organização-matriz, e sim unidades independentes ligadas por dispositivos organizacionais e por um conjunto de valores compartilhados. Embora a autonomia das unidades possa ser reduzida no processo, o verdadeiro propósito da organização horizontal é *redefinir* a autonomia das unidades em termos mais úteis para o sucesso geral da empresa.

Impedimentos na Obtenção de Inter-Relações

A obtenção de inter-relações tangíveis exige que uma unidade empresarial compartilhe atividades em sua cadeia de valores com outras unidades, embora permaneça uma entidade independente que atua com independência em outras atividades de valor, e mantém a responsabilidade pelos lucros. Assim, a obtenção de inter-relações intangíveis exige a transferência de *know-how* entre unidades empresariais. A busca de inter-relações pode perfeitamente resultar na atividade conjunta com mais de uma unidade-irmã em diferentes partes da cadeia de valores. Uma unidade empresarial pode compartilhar uma força de vendas com uma divisão, por exemplo, e uma fábrica com outra.

A implementação de qualquer inter-relação exige inevitavelmente custos de coordenação, não importa a organização da empresa. No entanto vários impedimentos organizacionais podem elevar estes custos desnecessariamente para muitas empresas. Estes impedimentos têm uma certa relação com os fatores que dificultam a coordenação funcional *dentro* de uma única unidade empresarial. No entanto os impedimentos organizacionais para obterem-

se inter-relações são, em geral, muito mais fortes do que os impedimentos para uma coordenação funcional. Nada compele a coordenação entre unidades empresariais, enquanto as funções dentro de uma unidade devem ser coordenadas para se fazer negócio. Na verdade, as unidades empresariais consideram-se rivais, competindo por recursos limitados e pela atenção da gerência sênior com base no desempenho.

Fontes de Impedimentos

Os impedimentos para a coordenação das unidades empresariais resultam das diferenças entre a perspectiva dos gerentes da empresa e das unidades. Alguns dos impedimentos mais importantes são os seguintes:

BENEFÍCIOS ASSIMÉTRICOS

Algumas unidades empresariais resistem amiúde às inter-relações, porque os benefícios são, ou parecem ser, assimétricos. Conforme discutiu nos capítulos anteriores, diferenças no porte e na estratégia de unidades empresariais geralmente significam que a vantagem competitiva decorrente de uma inter-relação será maior para uma unidade do que para outra. Em alguns casos, uma inter-relação pode ter um impacto negativo resultante sobre uma unidade, ao passo que é claramente benéfica para a empresa como um todo. A menos que o sistema de motivação reflita estas diferenças, será extremamente difícil fazer com que as unidades concordem em buscar uma inter-relação e em trabalhar juntas para implementá-la com sucesso. Ao contrário, elas entredam-se em negociações infrutíferas quanto a alocação dos custos compartilhados ou a procedimentos para compartilhar a receita. O resultado é que inter-relações que claramente beneficiam *todas* as unidades empresariais envolvidas são rapidamente adotadas quando reconhecidas, mas aquelas com benefícios assimétricos permanecem freqüentemente intocadas.

PERDA DE AUTONOMIA E CONTROLE

Além da resistência em bases econômicas, em geral os administradores resistem com vigor a inter-relações com o objetivo de evitar uma perda real ou percebida de autonomia. Algumas das fontes comuns de resistência incluem:

Proteção do Turfe. Gerentes de unidades empresariais podem guardar zelosamente seu "turfe". Eles exercem pleno controle sobre suas operações, e tiram disto satisfação pessoal, tendo dentro da corporação uma influência reconhecida. A autonomia em muitas empresas passou a ser associada ao pleno controle de todas as funções, o que torna os gerentes relutantes em ceder qualquer uma delas.

Diluição Percebida de Relações com os Compradores. As unidades empresariais quase sempre resistem a inter-relações de mercado, pois temem per-

der o controle de seus compradores, ou que as relações com estes compradores sejam prejudicadas. Elas preocupam-se com o fato de que unidades-irmãs possam roubar "seus" compradores, prejudicar sua imagem ou criar confusão nas mentes dos compradores com relação ao ponto de contato apropriado com a empresa. Corretores de ações, por exemplo, relutam em compartilhar listas de clientes com unidades-irmãs na sua matriz, apesar da existência de inter-relações nos serviços financeiros.

Impossibilidade de "Destituir" uma Divisão-Irmã. Via de regra, as unidades empresariais acham-se com mais controle quando lidam com uma companhia de fora, ao invés de serem sobrecarregadas com os problemas relacionados ao produto, à entrega ou ao serviço de uma unidade-irmã. Elas acham que trabalhando com uma unidade-irmã ficam presas em uma situação de negociação adversa, pois a gerência de empresa estará pronta para intervir em disputas, e não permitirá que uma inter-relação seja rompida no caso de um desempenho insatisfatório da unidade-irmã. Os gerentes percebem um número menor de restrições, quando lidam com um companhia de fora, porque uma companhia de fora pode ser "destituída" se a inter-relação fracassar.⁴

Conflitos Com Relação a Prioridades em Atividades Compartilhadas. As unidades empresariais em geral reconhecem com rapidez o risco de prioridades conflitantes em atividades de valor compartilhadas como uma força de vendas compartilhada, uma rede logística compartilhada, ou um centro de desenvolvimento compartilhado. Em um centro de desenvolvimento compartilhado, por exemplo, o tempo da engenharia pode ser alocado em favor da unidade empresarial com a necessidade mais urgente; uma força de vendas compartilhada irá inevitavelmente concentrar-se mais em alguns produtos do que em outros. Embora o estabelecimento destas prioridades seja racional do ponto de vista da empresa, os gerentes das unidades empresariais não dão uma boa acolhida à perspectiva de comprometimento de seus planos. Assim, as unidades resistem de imediato ao compartilhamento, ou pressionam para criarem sua própria unidade autônoma, uma vez estabelecida a atividade compartilhada.

Culpa Injusta pelo Desempenho Insatisfatório. Os gerentes de unidades empresariais quase sempre temem ser injustamente culpados pelo fracasso de uma inter-relação. Eles vêem a possibilidade de seu desempenho ser avaliado com base nos resultados sobre os quais não têm pleno controle. Isto pode estimulá-los a renunciarem ao benefício de uma inter-relação para garantir o controle sobre o seu próprio destino.

A história e configuração organizacional de uma empresa têm uma importante influência sobre a força do desejo dos gerentes de uma completa autonomia. Em muitas empresas diversificadas, a autonomia das unidades é uma política há muito existente que vem sendo cuidadosamente nutrida e enfatizada. Em companhias como a Consolidated Foods, a Beatrice Foods, a Johnson & Johnson, a Emerson Electric e a Hewlett-Packard, por exemplo, a crença na autonomia das unidades é mantida com fervor, sendo enfatizada como uma chave para o sucesso da empresa. Embora a autonomia desempe-

nhe de fato um papel positivo importante, há uma forte tendência no sentido de levá-la demasiadamente longe, ignorando-se as mudanças nas circunstâncias competitivas. Unidades empresariais em companhias com uma longa história de autonomia podem resistir até mesmo aos projetos conjuntos mais valiosos. A Emerson Electric, por exemplo, vem lutando para conseguir a cooperação das divisões em inter-relações relativamente sem ameaças, como centros de P&D conjuntos, no que concerne a tecnologias selecionadas.

Empresas com um longo compromisso com a autonomia das unidades empresariais vêm treinando e promovendo os gerentes com um bom desempenho em um meio ambiente enfatizando a independência. A auto-seleção também vem atraindo para a empresa gerentes que valorizam a independência. Além disso, as aquisições também são normalmente consumadas com uma promessa de autonomia. Com um legado como este, é possível que os gerentes resistam por princípio a qualquer intromissão na sua autonomia ou a qualquer passo dado pela corporação no sentido de uma centralização.

Empresas que impulsionaram o princípio da descentralização para baixo até as menores unidades empresariais viáveis enfrentam a dificuldade mais séria para a obtenção de inter-relações, apesar do fato de que têm amiúde a maior necessidade das economias de escala delas resultantes. A autonomia pode ser mais zelosamente guardada, quando as unidades são pequenas. Por exemplo, a American Hospital Supply possui uma série de pequenas divisões que vende vários tipos de produtos médicos para os mesmos compradores, via uma série de forças de vendas separadas, porém sobrepostas. Parece que ela encontrou dificuldades para obter uma coordenação entre suas diversas unidades, devido à independência acirrada de muitos de seus gerentes.

SISTEMAS DE INCENTIVOS TENDENCIOSOS

Em geral, os planos de incentivos empresariais exacerbam as dificuldades da implementação de inter-relações, penalizando indiretamente os gerentes que as buscam. As unidades empresariais geralmente não contam com qualquer incentivo positivo para participarem de inter-relações. Elas vêm pouco benefício em uma mudança no modo como executam as atividades para facilitarem o compartilhamento ou a transferência de *know-how*, ambos essenciais ao sucesso de uma inter-relação. E, o que é pior ainda, os sistemas de incentivos na verdade estimulam a formação de coalizões externas em detrimento de inter-relações com unidades-irmãs.

Algumas das formas como os sistemas de incentivos atuam contra as inter-relações incluem as seguintes:

Falta de Crédito para Contribuições para Outras Unidades. Os sistemas de incentivos geralmente medem apenas o desempenho de uma unidade empresarial, deixando de avaliar sua contribuição para unidades-irmãs. A contribuição de uma unidade para uma inter-relação, e, portanto, para o desempenho da empresa como um todo, normalmente é difícil de medir. Objetivos financeiros uniformes entre unidades empresariais e fórmulas mecânicas de alocação e de fixação de preços de transferência são de fácil administração e

dão a impressão de precisão. No entanto elas podem deixar de medir a contribuição total de uma unidade para o desempenho da empresa.

Os gerentes relutam em gastar tempo e recursos em projetos de inter-relações, se não estiverem seguros de que irão receber crédito por estes projetos. Eles não vêem nenhum sentido em participar de inter-relações nas quais devam arcar com custos de compromisso ou, o que é pior ainda, obter menos benefícios da inter-relação que uma unidade-irmã. Na Matsushita, por exemplo, equipes de desenvolvimento do produto recíprocas às divisões encontraram alguns problemas deste tipo. Os participantes não sabem se os novos produtos irão dar uma contribuição para os lucros de sua divisão e, portanto, relutam em contribuir para o seu desenvolvimento.

Tendenciosidades na Avaliação. Em algumas empresas, existem tendenciosidades no modo como as receitas, os custos ou os ativos são avaliados e alocados e que levam as unidades empresariais a ignorar ou a resistir às inter-relações. Por exemplo, o investimento em ativos ou as aquisições são capitalizados, ao passo que o custo de uma inter-relação deve ser custeado. Unidades empresariais que são avaliadas com base no retorno sobre as vendas costumam investir em ativos ao invés de diminuírem sua rentabilidade, enquanto unidades com objetivos de receita limitados relutarão em dividir receitas com outras unidades, em um projeto de inter-relação. Elas irão preferir, em vez disso, incorrer no custo de firmar contrato com uma empresa de fora.

DIFERENTES CIRCUNSTÂNCIAS DAS UNIDADES EMPRESARIAIS

É difícil obter inter-relações quando as unidades empresariais possuem diferentes circunstâncias organizacionais. Estas diferenças levantam problemas de comunicação, fazendo com que as unidades considerem unidades-irmãs "outras companhias". Algumas das diferenças organizacionais mais comuns entre unidades empresariais que impedem inter-relações incluem as seguintes:

Fortes Identidades das Unidades Empresariais. É difícil conseguir uma inter-relação quando as unidades empresariais possuem histórias distintas e identidades independentes da identidade da matriz. Por exemplo, as unidades podem ter sido originalmente companhias independentes que foram adquiridas, ou que há muito são unidades independentes com seus próprios nomes. Nestes casos, normalmente os gerentes e o pessoal de assessoria identificam-se mais com a unidade do que com a matriz. O problema é exacerbado pelo sucesso anterior. Se as unidades empresariais são líderes de indústria ou pioneiras, por exemplo, elas geralmente resistem a qualquer passo em direção a esforços conjuntos com unidades-irmãs.

Culturas Diferentes. Pode ser muito difícil obter cooperação se as unidades empresariais tiverem culturas diferentes. Diferenças culturais relevantes incluem coisas como normas de comportamento interpessoal, terminologia e filosofia empresarial básica. Estas diferenças podem inibir a comunica-

ção e dificultar a negociação e a manutenção de relações de trabalho. A subsidiária de operações bancárias da American Express lutou para integrar-se ao Trade Development Bank, com sede na Suíça, por ela adquirido, devido a estilos diferentes e a barreiras de idioma, entre outras razões.

Às vezes, os gerentes das unidades e da empresa também ficam receosos com relação a inter-relações entre unidades culturalmente distintas, pois acreditam que elas irão tornar indistintas as diferenças entre elas. Eles encaram as inter-relações como ameaças às culturas distintas que deram sucesso às unidades. O surgimento desta questão é provável sobretudo em unidades que foram adquiridas, ou em uma empresa diversificada com uma forte tradição de autonomia. Por exemplo, a gerência sênior da Brunswick expressou estes temores.⁵ A Brunswick opera em várias indústrias orientadas para o lazer, tendo adquirido uma série de companhias famosas. Ela está hesitante em integrá-las por medo de romper suas culturas.

Diferenças na Administração. Se o perfil, as qualificações e o estilo dos administradores diferirem entre unidades empresariais, a formação de inter-relações pode ser difícil. Os contatos podem ser tensos e desagradáveis, ficando mais difícil os acordos. As diferenças na administração capazes de inibir inter-relações incluem diferenças na faixa etária, nos cargos, na formação educacional, nas qualificações técnicas e no tempo de função.

Procedimentos Diferentes. As unidades empresariais podem ter diferentes procedimentos operacionais que dificultam a obtenção de inter-relações, incluindo sistemas de informação e contábeis diferentes, limites de aprovação diferentes e acordos sindicais diferentes. Diferenças nos procedimentos criam atrito e confusão, quando as unidades tentam trabalhar juntas, além de custos extras de coordenação.

Separação Geográfica. Unidades empresariais separadas geograficamente podem encontrar dificuldades para conseguirem a coordenação permanente necessária para o sucesso da inter-relação. A distância reduz o intercâmbio permanente tão necessário à resolução de problemas.

MEDO DE MEXER INDEVIDAMENTE COM A DESCENTRALIZAÇÃO

Os impedimentos para a obtenção de inter-relações até aqui discutidos devem-se, em grande parte, à orientação e à motivação dos gerentes das unidades empresariais. A gerência da empresa também pode estar hesitante em mexer indevidamente com a descentralização. Uma série de razões comuns para isto inclue:

Refrear a Capacidade Empresarial. A gerência da empresa pode temer que qualquer coisa que mexa com a descentralização destrua o espírito empresarial das unidades.⁶ Não há, contudo, nenhuma contradição fundamental entre capacidade empresarial e inter-relações, a menos que seja dada à capacidade empresarial uma equivalência restrita à independência. Embora

exista uma certa justificativa para uma descentralização extrema no início das operações de empreendimentos, os gerentes de unidades empresariais normalmente podem criar a maior vantagem competitiva através da capacidade empresarial que identifique e explore inter-relações. Todavia a visão de que a mera descentralização proporciona os maiores incentivos empresariais permanece profundamente arraigada em muitas empresas. Em geral, os gerentes das unidades apontam os incentivos reduzidos como um argumento para a resistência às inter-relações.

Desejo de uma Organização Consistente. Muitas empresas diversificadas costumam organizar todas as unidades empresariais de formas idênticas. Isto pode simplificar, de uma certa forma, a tarefa da gerência, mas é inconsistente com inter-relações. Inter-relações implicam que diferentes unidades empresariais (e grupos de unidades) deveriam ter graus variados de autonomia e controle sobre atividades diferentes, bem como medidas de desempenho e objetivos diferentes.

Dificuldade para Avaliar o Desempenho. Muitas empresas baseiam os incentivos meramente em critérios quantificáveis objetivos, como crescimento e rentabilidade. Inter-relações quase inevitavelmente introduzem uma certa subjetividade na avaliação do desempenho, porque geralmente é difícil quantificar com precisão as contribuições das unidades para a empresa como um todo. Em algumas empresas, porém, a subjetividade é considerada indesejável.

Medo de Dar "Desculpas". As inter-relações quase inevitavelmente escondem as linhas claras da autoridade e da responsabilidade nas unidades empresariais. Portanto a alta gerência pode temer que os gerentes das unidades usem as inter-relações como desculpas para justificarem um desempenho insatisfatório.

Inter-Relações e Eqüidade

Muitos destes impedimentos organizacionais para a obtenção de inter-relações baseiam-se no conflito percebido entre inter-relações e eqüidade. Eqüidade, ou justiça, é um princípio abraçado por quase todas as empresas. Ela faz parte da estrutura de uma organização que permite a solução de conflitos e sustenta a motivação dos gerentes. No entanto as inter-relações podem entrar em conflito com a eqüidade na opinião de alguns gerentes. Elas podem produzir benefícios diferentes para as unidades empresariais envolvidas; além de implicarem que os gerentes devem ter diferentes graus de autonomia, objetivos diferentes e bases diferentes para os incentivos. Os gerentes podem queixar-se de que estão "carregando" outras unidades, e de que são concedidas recompensas a outros gerentes cujo desempenho não é tão bom.

Um grande número de empresas diversificadas adotou implícita ou explicitamente uma visão estreita da eqüidade decorrente de suas estruturas organizacionais descentralizadas. Eqüidade é definida como tratar todas as unidades empresariais da mesma forma e evitar qualquer subjetividade no processo decisório — particularmente em áreas sensíveis como incentivos ou pre-

ços de transferência. Eqüidade é definida ainda, significando que todas as unidades devem concordar quanto às inter-relações.

Uma visão estreita de eqüidade não só é incorreta em termos lógicos como também faz com que as inter-relações só possam ser obtidas em casos raros em que todas as unidades empresariais tenham os mesmos benefícios ou as inter-relações possam ser obtidas por meio de negociações a distância, com pequena perda de autonomia. Uma visão mais construtiva de eqüidade, que enfatiza a justiça em vez da uniformidade no modo como a alta gerência trata as unidades empresariais, é um requisito para o sucesso na obtenção de inter-relações. Criar esta visão da eqüidade, bem como fidelidade a um propósito mais elevado da empresa, é uma tarefa essencial da organização horizontal.

Diferenças nos Impedimentos entre Empresas

A extensão dos impedimentos para a obtenção de inter-relações difere bastante entre as empresas, como um resultado de suas histórias, da combinação de negócios, das estruturas organizacionais e das políticas. As maiores dificuldades para obterem-se inter-relações costumam ocorrer sob as seguintes condições:

- Empresas altamente descentralizadas com muitas unidades empresariais pequenas.
- Empresas com uma forte tradição de autonomia.
- Empresas formadas com a aquisição de companhias independentes.
- Empresas que fizeram pouco ou não fizeram nenhum esforço para criar uma identidade da empresa.
- Empresas com uma pequena ou sem nenhuma história de inter-relações, ou que tiveram uma experiência má, ao tentarem buscar uma inter-relação.

Mecanismos Organizacionais para a Obtenção de Inter-relações

Uma estrutura organizacional puramente vertical é insuficiente para assegurar que inter-relações benéficas serão reconhecidas e obtidas. Os impedimentos para a obtenção destas inter-relações não só constituem um obstáculo ao nível do trabalho, como também fornecem aos gerentes das unidades empresariais uma série de argumentos com o qual se opõe aos esforços da gerência do grupo ou da empresa no sentido de advogarem inter-relações importantes. A gerência sênior pode estar mal-equipada para enfrentar a resistência, sem um profundo conhecimento das indústrias envolvidas.

As companhias costumam reagir de duas maneiras gerais a estes impedimentos organizacionais para a obtenção de inter-relações. Algumas concluem que, apesar da sua lógica estratégica, as inter-relações jamais funcionarão. Depois de encontrarem este tipo de problema, os gerentes de unidades empresariais desistem de trabalhar com unidades-irmãs e resolvem prosseguir

independentemente. A gerência da empresa frustra-se com a resolução de disputas e por ter de lidar com uma responsabilidade incerta, e opta pela descentralização extrema. Em outras companhias, no entanto, existe um reconhecimento de que os benefícios das inter-relações são tão importantes que as formas tradicionais de lidarem com a diversidade devem ser modificadas para acomodá-las.

As inter-relações não ocorrem por acaso ou por decreto. Mecanismos organizacionais positivos devem ser colocados em ação para estimularem os gerentes de unidades empresariais a buscar inter-relações e para facilitarem as dificuldades de coordenação e comunicação inerentes ao seu bom funcionamento. Chamo estas práticas organizacionais que facilitam as inter-relações de *organização horizontal*. A organização horizontal da empresa liga as unidades empresariais dentro de uma estrutura vertical. Para que o potencial das inter-relações seja liberado, é preciso que haja um equilíbrio entre os elementos verticais e horizontais em uma empresa diversificada.

A organização horizontal pode ser dividida em quatro categorias gerais:

- *Estrutura horizontal*. Dispositivos organizacionais que unem linhas de unidades empresariais como o agrupamento de unidades, a centralização parcial, forças-tarefa interdivisionais e comitês de enfoque no canal ou no mercado.
- *Sistemas horizontais*. Sistemas gerenciais com uma dimensão cruzada das unidades empresariais, em áreas como planejamento, controle, incentivos e orçamento de capital.
- *Práticas de recursos humanos horizontais*. Práticas de recursos humanos que facilitam a cooperação das unidades empresariais, como rotação de trabalho entre as unidades, treinamento e formas gerenciais.
- *Processos de resolução de conflitos horizontais*. Processos gerenciais que resolvem conflitos entre unidades empresariais. Estes processos podem ser distinguidos dos sistemas e da estrutura horizontais, estando mais relacionados ao estilo de administração de uma empresa.

Os sistemas e a estrutura organizacionais têm freqüentemente uma dimensão horizontal e vertical. O agrupamento de unidades empresariais, por exemplo, pode ser um dispositivo puramente vertical para reduzir a extensão do controle da alta gerência ou pode desempenhar um papel da maior importância na estratégia horizontal, dependendo de como os grupos são administrados. De modo semelhante, sistemas de incentivos empresariais podem ser inteiramente verticais ou conter cláusulas que estimulem a cooperação entre unidades. Irei concentrar-me nos aspectos horizontais das práticas organizacionais, reconhecendo que os aspectos verticais e horizontais irão interagir. As questões levantadas pelos aspectos verticais dos sistemas e da estrutura organizacionais em empresas diversificadas já foram estudadas consideravelmente.⁷

Nenhum dispositivo simples para estimular e facilitar a cooperação entre unidades empresariais é suficiente para assegurar a obtenção de todas as inter-relações estratégicamente benéficas. Em vez disso, várias práticas que se reforcem mutuamente são necessárias. Empresas com estratégias horizontais bem-sucedidas costumam empregar várias práticas simultaneamente, visan-

do a obter os benefícios máximos das inter-relações. A variedade de práticas apropriadas pode diferir para cada unidade, pois cada uma terá o seu próprio padrão de inter-relações com outras unidades com um equilíbrio diferente entre benefícios e custos.

A gerência da empresa também tem um papel da maior importância no reforço da organização horizontal através do seu comportamento, do modo como ela articula o propósito da empresa e da sua escolha de formas de entrar em novos negócios. Depois de descrever o uso da organização horizontal para obter inter-relações, voltarei ao papel da alta gerência.

Estrutura Horizontal

Estrutura horizontal refere-se a entidades temporárias ou permanentes que unem os limites das unidades empresariais, complementando a sua estrutura. Várias destas entidades, que não são mutuamente exclusivas, podem ser empregadas para facilitarem as inter-relações.

AGRUPAMENTO DE UNIDADES EMPRESARIAIS

Talvez a forma mais comum de estrutura horizontal seja o grupo ou o setor, onde uma série de unidades empresariais está subordinada a um único executivo. A maior parte das estruturas de grupo ou de setor foi criada originalmente para reduzir a extensão do controle do DE ou para treinar e avaliar gerentes, ao lidarem com a diversidade na qualidade de um trampolim para a gerência da empresa. Grupos e setores há muito desempenham um papel importante na organização vertical.

Contudo os executivos de grupos e setores costumam desempenhar um papel relativamente passivo na formulação de estratégia. Eles examinam e aprovam as estratégias de unidades empresariais e treinam os gerentes destas unidades, ao invés de iniciarem a estratégia. No entanto o executivo de grupos ou setores deveria ter um papel vital na identificação, na busca e na administração de inter-relações, desde que os limites do grupo ou do setor estejam bem traçados e o papel do executivo esteja constituído de uma forma apropriada.

O agrupamento de unidades empresariais em grupos e setores deve refletir inter-relações estrategicamente importantes. No entanto quase sempre fica difícil traçar os limites dos grupos e dos setores, pois existem múltiplos padrões de inter-relações entre unidades empresariais. Na General Foods, por exemplo, algumas unidades têm compradores e canais comuns, embora grupos sobrepostos, porém diferentes, de unidades estejam relacionados por forma de produtos e por tecnologia de produção (por exemplo, alimento congelado). Quando existem diversas bases possíveis para o agrupamento de unidades, refletindo tipos diferentes de inter-relações, a empresa deve optar por uma. Via de regra, as inter-relações não têm a mesma importância para todas as unidades envolvidas, o que dificulta bastante a seleção de uma base para agrupar todas.

Embora o argumento de unidades empresariais não seja nunca uma ciência exata, o princípio é claro. Grupos (e setores) devem ser construídos em torno das inter-relações mais significativas para a vantagem competitiva, resultando de uma observação sistemática de todas as inter-relações dentro da empresa. Por exemplo, se uma grande percentagem do custo ou as fontes mais significativas de diferenciação reside no posicionamento do produto, na publicidade e na distribuição, os grupos devem ser formados em torno de inter-relações de mercado. Em uma companhia de produtos de consumo empacotados, por exemplo, talvez seja mais adequado agrupar negócios por comprador ou canal do que organizá-los em torno da tecnologia de fabricação. Em uma companhia de alta tecnologia com uma estratégia de diferenciação, por outro lado, talvez faça mais sentido agrupar unidades empresariais em torno de tecnologias, uma vez que a exploração de inter-relações tecnológicas será uma chave para a vantagem competitiva. Inter-relações tangíveis devem ser, em geral, a base primária para o agrupamento, com as inter-relações intangíveis servindo como a base, caso as tangíveis sejam mínimas ou se tenham esgotado. Por exemplo, os grupos podem ligar unidades com fortes inter-relações tangíveis, enquanto os setores podem estar baseados em inter-relações tangíveis mais fracas e/ou inter-relações intangíveis.

As unidades empresariais devem ser agrupadas em torno das inter-relações mais importantes em termos estratégicos, porque o agrupamento talvez seja o dispositivo simples mais poderoso para concentrar a atenção nas inter-relações e reforçá-las, se os grupos forem administrados de acordo. Quando todas as unidades estão subordinadas a um único executivo do grupo (ou setor), a coordenação, a administração de atividades compartilhadas, a resolução de conflitos, a transferência de *know-how* e a fixação dos incentivos e dos objetivos apropriados são facilitadas.

O princípio de que as unidades empresariais deveriam ser agrupadas em torno da inter-relação mais importante *não* significa que todos os grupos em uma empresa diversificada devem ser baseados no mesmo tipo de inter-relação. Todos os grupos não precisam, e não devem, ser baseados no mercado, na produção ou na tecnologia, embora as empresas por vezes tenham uma tendência no sentido de utilizarem a mesma base para agruparem todas as suas unidades. A menos que uma forma de inter-relação seja dominante em toda a empresa, grupos diferentes devem ser baseados em tipos diferentes de inter-relações.

A força das inter-relações entre as unidades empresariais em um grupo pode facilmente variar de um grupo para outro, dependendo da combinação particular de negócios da empresa. Alguns grupos podem ter unidades fortemente inter-relacionadas, enquanto outros podem caracterizar-se por poucas inter-relações, podendo existir, em grande parte, para reduzir a extensão do controle. O modo como os grupos são administrados deve refletir estas diferenças. Dentro de um grupo, além disso, a inter-relação presente variará em importância estratégica para diferentes unidades empresariais. Unidades que percebem poucos benefícios decorrentes da sua presença no grupo vão precisar ser administradas de uma forma diferente das outras, pois será maior a sua tendência no sentido de escolher estratégias inconsistentes com o fortalecimento de inter-relações no grupo. O modo como seu desempenho é avaliado e os seus incentivos podem precisar perfeitamente de uma modificação.

É importante, contudo, que estas unidades não sejam forçadas a comprometer suas estratégias, ao ponto de destruírem sua posição competitiva relativa. Gerenciar qualquer inter-relação é sempre um processo de equilibrar a vantagem competitiva geral ganha em relação ao custo, fazendo uso dos instrumentos descritos no Capítulo 9.

PAPEL DO EXECUTIVO DO GRUPO*

Historicamente, o papel de muitos executivos de grupos é por vezes ambíguo e desagradável.⁷ Os gerentes de unidades empresariais freqüentemente são os estrategistas em empresas diversificadas, enquanto os executivos dos grupos atuam como revisores. Muitos destes executivos acham, como um resultado, que recebem muita culpa mas pouco crédito pelo desempenho do grupo.

A identificação e a obtenção de inter-relações dentro e fora do grupo podem perfeitamente ser a tarefa simples mais importante de um executivo do grupo. Em um grupo com inter-relações significativas, o executivo deve tornar-se o diretor estratégico do grupo. Uma "estratégia do grupo" é ambígua em muitas empresas diversificadas. Os executivos dos grupos tendem a comportar-se como se fossem gerentes de miniportfólios, equilibrando as necessidades de capital de diferentes unidades do grupo. Quando existem inter-relações, esta concepção do papel do executivo do grupo é fundamentalmente inválida. A estratégia do grupo deve ser mais do que a soma das estratégias de unidades empresariais propostas independentemente. Ela deve incluir uma atividade horizontal que abranja todas as unidades. Uma estratégia do grupo não substitui a necessidade de estratégias das unidades empresariais, e sim as integra.

Para obter inter-relações, o executivo do grupo deve ter a autoridade final para modificar as estratégias das unidades. Além disso, ele deve estar disposto a *dar início* à estratégia horizontal, bem como a responder às propostas das unidades. Por todas as razões já descritas, unidades que atuam com independência raramente irão propor as estratégias necessárias para colherem os benefícios das inter-relações, nem irão arriscar-se a comprometer seus objetivos em benefício do grupo. Para desempenhar a função de estrategista-chefe, um executivo do grupo normalmente precisa estar capacitado a identificar e analisar inter-relações dentro e fora do grupo e analisar concorrentes em múltiplos pontos. Um conhecimento profundo dos negócios do grupo será necessário. A função deste executivo como um estrategista horizontal também deve ser reforçada por outros dispositivos horizontais que orientem os gerentes das unidades em direção à meta de obter inter-relações. A centralização parcial de atividades de valor fundamentais, o controle sobre parte dos incentivos e o papel no recrutamento irão todos reforçar a habilidade do executivo do grupo para construir uma verdadeira estratégia horizontal.¹⁰

CENTRALIZAÇÃO PARCIAL

Um outro tipo de estrutura horizontal é a centralização parcial. Talvez seja apropriado centralizar atividades de valor devido a importantes inter-relações, embora ainda mantendo a responsabilidade pelos lucros das unidades empresariais. Atividades de valor centralizadas também podem servir às vezes a mais de um grupo.

A centralização parcial é relativamente comum em atividades como aquisição, vendas e sistemas logísticos. Na General Foods, por exemplo, a fabricação, a aquisição e a logística são bastante centralizadas entre várias divisões que abarcam grupos, enquanto as funções de *marketing* e de desenvolvimento do produto estão todas diretamente subordinadas a gerentes divisionais. A McGraw-Hill possui um sistema de execução de pedidos compartilhado que atende muitas unidades de livros, revistas e outras, enquanto a Castile and Cooke tem um sistema de distribuição e *marketing* compartilhado para muitos tipos de alimentos frescos.

Atividades compartilhadas podem ter várias relações de subordinação. Uma unidade empresarial pode ter um controle formal, enquanto outras têm uma relação indireta. Alternativamente, atividades compartilhadas podem estar subordinadas a diversas unidades, ou elas podem reportar diretamente a um executivo do grupo ou da empresa. É aconselhável que atividades centralizadas reportem a um executivo de linha de modo a manter uma orientação para o mercado. O executivo responsável deve assumir um papel ativo na coordenação entre a atividade de valor centralizada e as unidades empresariais, atento para as questões levantadas neste e no capítulo anterior. Este tipo de papel contrasta com a abordagem passiva a distância por vezes empregada na orientação das relações entre unidades empresariais e atividades compartilhadas.

O sucesso na centralização parcial exige a criação da estrutura e dos incentivos apropriados para as unidades empresariais gerenciarem elas mesmas uma unidades empresariais, ou a atribuição da atividade a um executivo de linha com autoridade sobre as unidades empresariais envolvidas. O sucesso também exige uma ciência por parte de todos os interessados de que a inter-relação é valiosa para a empresa, bem como a criação de mecanismos de coordenação formais e informais entre atividades centralizadas e unidades envolvidas. O planejamento conjunto para atividades centralizadas que envolvem as unidades afetadas é benéfico, assim como um contato formal regular entre gerentes de atividades e as unidades empresariais.

OUTROS MECANISMOS ORGANIZACIONAIS ENTRE UNIDADES EMPRESARIAIS

O agrupamento de unidades empresariais e a centralização parcial de atividades de valor são as formas mais fortes de ímpeto organizacional para a obtenção de inter-relações. A estrutura do grupo deve ser projetada para conseguir a inter-relação mais importante. Ela pode, contudo, não abranger todas as inter-relações, pois podem estar presentes inter-relações secundárias

que extrapolam o grupo, mas que também acentuam a vantagem competitiva. Assim, mecanismos entre unidades temporários e permanentes que fornecem um meio para a obtenção de inter-relações não captadas na estrutura organizacional primária constituem uma parte importante da estrutura horizontal. Estes mecanismos podem servir não só como formas de projetos de inter-relações serem iniciados e implementados, mas também como mecanismos para instruir os gerentes sobre a importância de inter-relações.¹¹ Eles não devem ser mal construídos como uma organização de "mátriz", e sim como dispositivos para facilitarem a cooperação entre unidades empresariais.

Alguns dos dispositivos organizacionais mais importantes para servirem a este propósito são os seguintes:

1. *Comitês de enfoque no mercado.* Quando uma empresa está organizada em torno de produtos ou tecnologias, normalmente existem inter-relações importantes, embora secundárias, em torno de mercados. A McGraw-Hill, por exemplo, estabeleceu sua organização primária em torno de formas de produto, como livros, revistas e bancos de dados. No entanto existe uma série de mercados, como serviços financeiros e construção, na qual muitas das unidades empresariais vendem. A McGraw-Hill pode aproveitar estas inter-relações caso consiga atacar os mercados de uma forma coordenada, embora explorando as inter-relações em torno de produtos através da estrutura organizacional primária.

Uma empresa pode obter inter-relações de mercado por meio daqueles que poderiam ser denominados comitês de enfoque no mercado. Para formar estes comitês, uma empresa identifica os mercados críticos onde existem inter-relações em potencial e designa um executivo para ser responsável pela supervisão dos esforços da empresa em cada um destes mercados. Um comitê permanente é constituído de gerentes sêniores de unidades empresariais servindo ou potencialmente servindo o mercado e que se reúnem regularmente para supervisionarem a pesquisa de mercado, para identificarem e planejarem a obtenção de inter-relações em áreas de produtos existentes e para identificar defasagens que precisam ser preenchidas de modo a fortalecer a posição geral da empresa no mercado. Os recursos da assessoria são recolhidos para a realização da análise necessária. Projetos de inter-relações específicos são, então, designados a executivos de linha dentro das unidades afetadas. Embora estes comitês possam consumir tempo, sem eles a vantagem competitiva será perdida para a concorrência que pode organizar-se para obter inter-relações.

Os comitês de enfoque no mercado também podem atuar como uma etapa interina na mudança de uma organização baseada no produto ou na tecnologia para uma organização baseada no mercado em uma empresa diversificada, se as inter-relações de mercado se tornarem da maior importância em termos estratégicos. Se, contudo, uma empresa muda para uma organização primária baseada no mercado, ela deve estabelecer provavelmente alguns mecanismos organizacionais para reforçar as inter-relações tecnológicas ou de produção presentes.

2. *Tecnologia, canal e outros comitês de inter-relações.* Comitês permanentes ou grupos de trabalho envolvendo uma série de unidades empesa-

riais também podem ser criados em torno de outras inter-relações importantes, em produtos (por exemplo, automação do escritório), produção, aquisição, tecnologias, canais de distribuição compartilhados, sistemas logísticos, ou sistemas de processamento de pedidos. A sua função é análoga aos comitês de enfoque no mercado, e os princípios para organizá-los são similares. Um executivo de linha sênior deve aceitar a responsabilidade integral pelo esforço, sendo necessárias revisões regulares do progresso para que o esforço seja tomado com seriedade.

3. *Forças-Tarefa Temporárias*. Embora inter-relações importantes que unem a estrutura organizacional primária possam perfeitamente exigir comitês permanentes para gerenciarem sua implementação contínua, algumas inter-relações podem ser exploradas de uma melhor forma através de forças-tarefa temporárias entre unidades. Estas forças-tarefa temporárias são um mecanismo muito comum para se fazer a transferência de *know-how* envolvida em inter-relações intangíveis, e algumas inter-relações tangíveis podem ser implementadas desta maneira. Além disso, elas podem constituir um dispositivo para o estudo de inter-relações e para recomendar formas permanentes para a sua obtenção, seja por meio de centralização parcial, de um comitê permanente, ou de uma mudança imediata no modo como as unidades empresariais operam.

Forças-tarefa temporárias entre unidades empresariais podem abordar numerosos tipos de inter-relações. A General Motors, por exemplo, forma centros de projetos para gerenciarem projetos críticos que unem linhas de unidades empresariais. Membros da assessoria são desligados inteiramente das unidades organizacionais existentes para que participem por períodos de até vários anos. Um exemplo de uma organização temporária menos formal é a Força-Tarefa de Recursos de Informação da McGraw-Hill, que estudou a administração da capacidade de computação na corporação. Esta organização temporária utilizou assessoria em tempo parcial das divisões, apoiada pela assessoria do departamento de planejamento empresarial. Um outro exemplo é a Sears, que atualmente está empregando grupos de estudo para pesquisarem inter-relações entre seus negócios e para buscarem inter-relações em serviços financeiros.

DEFENSORES DE INTER-RELAÇÕES DO GRUPO OU DA EMPRESA

Um último dispositivo estrutural para facilitar inter-relações é a designação de executivos ao nível do grupo, do setor ou da empresa para atuarem como defensores da inter-relação. Embora este tipo de função de assessoria seja desaprovado em algumas empresas, eles podem prestar uma contribuição significativa ao gerenciamento de inter-relações. Executivos de assessoria podem ficar responsáveis pela identificação de inter-relações-chave em suas áreas, e, depois, podem trabalhar com unidades empresariais afetadas para auxiliarem na sua obtenção. Por exemplo, um executivo de assessoria de *marketing* pode coordenar a aquisição de espaço de publicidade visando a maximizar o poder de negociação, ou coordenar planos em relação a um canal de

distribuição compartilhado. Os executivos de assessoria também podem auxiliar na administração de outros mecanismos para aproveitarem inter-relações como comitês e forças-tarefa de gerentes de unidades empresariais.

ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES CRUZADAS ENTRE UNIDADES EMPRESARIAIS

A administração de organizações cruzadas entre unidades empresariais é difícil, sobretudo nas empresas norte-americanas. Como o princípio da autonomia está tão arraigado e como os comitês normalmente são considerados uma "perda de tempo", e não uma parte integrante da função de administração, é necessário um projeto minucioso destas organizações para que elas sejam aceitas.

Uma organização cruzada entre unidades empresariais deve estar subordinada a um executivo de linha sênior, de modo a dar-lhe a influência necessária dentro da empresa e para assegurar que seus esforços permaneçam concentrados em questões importantes. Ela também deve ser chefiada por um executivo de confiança que não se identifique demasiadamente com um ponto de vista particular e que seja responsável pelos resultados. A organização deve resultar em uma ação tangível; do contrário não será encarada com seriedade. A alta gerência deveria designar executivos de linha de cada unidade empresarial afetada para a organização cruzada entre unidades empresariais com o objetivo de ajudar e assegurar que os planos para a obtenção de inter-relações sejam implementados, uma vez desenvolvidos. Os representantes designados devem ser suficientemente sêniores para que possam influenciar suas unidades a agir. Uma certa capacidade de assessoria deve estar à disposição das organizações cruzadas entre unidades empresariais, ou os membros podem ser chamados para colaborar com o pessoal de modo a possibilitarem uma análise significativa e recomendações criteriosas. Por fim, este tipo de organização deve ser complementado por outros tipos de organização horizontal de modo a ajudar a superar os outros impedimentos para as inter-relações. Em uma empresa com inter-relações significativas, a simples superação do ceticismo com respeito aos comitês empresariais cruzados irá produzir uma importante vantagem competitiva.

Sistemas Horizontais

Um segundo aspecto da organização horizontal são os sistemas horizontais — sistemas de administração que reforçam a coordenação e os elos entre unidades empresariais. Embora a maior parte dos sistemas de administração tenha um forte elemento vertical, eles também podem ser projetados para darem apoio na obtenção de inter-relações. Uma série de sistemas tem especial importância para a obtenção de inter-relações.

Planejamento Estratégico Horizontal. A maioria das empresas diversificadas emprega sistemas de planejamento estratégico vertical. As unidades empresariais preparam planos estratégicos e os submetem à gerência sênior

para aprovação. Quando, porém, não existem inter-relações importantes, um componente horizontal deve ser acrescentado ao processo de planejamento estratégico vertical, para tornar o planejamento realmente significativo.

Existe uma série de métodos possíveis para a introdução de uma dimensão horizontal no planejamento estratégico. Em primeiro lugar, o departamento de planejamento empresarial pode aceitar a responsabilidade pela identificação de inter-relações e pelo início das etapas para explorá-las. Ou os executivos do grupo ou do setor podem ficar responsáveis pela estratégia horizontal e o conteúdo do plano do grupo deve concentrar-se em inter-relações. Um terceiro método é acrescentar uma seção de inter-relações aos planos das unidades empresariais. Pede a cada unidade que identifique inter-relações importantes entre ela e outras unidades dentro e fora do seu grupo e que desenvolva planos de ação para explorar as importantes. Um último método é solicitar planos estratégicos conjuntos separados das unidades envolvidas em inter-relações importantes.

A NEC Corporation optou pelo último método e adotou dois sistemas de planejamento. Além de um sistema de planejamento normal da unidade empresarial, ela estabeleceu o sistema CBP (*Corporate Business Plan*) em que planos estratégicos separados são preparados para programas ou investimentos críticos que unem linhas de unidades. O sistema força os gerentes das unidades envolvidas em uma inter-relação a reunir-se e a concordar quanto a um plano estratégico para lidar com ela a longo prazo. Na verdade, este sistema exige um plano especial para questões horizontais importantes.

Os vários métodos para o acréscimo de um componente horizontal ao planejamento não são mutuamente exclusivos. Em geral, diversos deles devem ser buscados ao mesmo tempo. De qualquer forma, mecanismos para o planejamento horizontal devem existir ao nível do grupo e ao nível da empresa, uma vez que questões da estratégia horizontal nestes níveis diferem. Nenhuma unidade terá a perspectiva para identificar todas as inter-relações ou para desenvolver planos para obtê-las.

Procedimentos Horizontais. As inter-relações são facilitadas pela presença de procedimentos que governam as atividades cruzadas entre unidades empresariais. Muitas empresas possuem políticas de preços de transferência e algumas possuem políticas que governam compras externas *versus* internas. Um número relativamente pequeno de empresas, porém, tem diretrizes para questões como compartilhamento do custo ou da receita em projetos conjuntos, ou procedimentos de orçamento de capital para projetos conjuntos. Se estas diretrizes, a busca de inter-relação envolverá uma grande confusão administrativa e negociações prolongadas. Diretrizes gerais podem facilitar bastante as inter-relações, limitando os incentivos para as unidades buscarem colizões externas ou evitarem inter-relações internas.

As normas de compras e de preços de transferência geralmente refletem uma interpretação equivocada de inter-relações. Normas simples de preços de transferência, baseadas em preços de mercado, tratam as unidades empresariais como entidades independentes em relações à distância entre si. Isto nega a lógica que fundamenta as inter-relações, seja qual for o seu atractivo em termos administrativos. Inter-relações implicam que os preços de transferência e outras decisões devem ser projetados para melhorarem a posição

para aprovação. Quando, porém, não existem inter-relações importantes, um componente horizontal deve ser acrescentado ao processo de planejamento estratégico vertical, para tornar o planejamento realmente significativo.

Existe uma série de métodos possíveis para a introdução de uma dimensão horizontal no planejamento estratégico. Em primeiro lugar, o departamento de planejamento empresarial pode aceitar a responsabilidade pela identificação de inter-relações e pelo início das etapas para explorá-las. Ou os executivos do grupo ou do setor podem ficar responsáveis pela estratégia horizontal e o conteúdo do plano do grupo deve concentrar-se em inter-relações. Um terceiro método é acrescentar uma seção de inter-relações aos planos das unidades empresariais. Pede a cada unidade que identifique inter-relações importantes entre ela e outras unidades dentro e fora do seu grupo e que desenvolva planos de ação para explorar as importantes. Um último método é solicitar planos estratégicos conjuntos separados das unidades envolvidas em inter-relações importantes.

A NEC Corporation optou pelo último método e adotou dois sistemas de planejamento. Além de um sistema de planejamento normal da unidade empresarial, ela estabeleceu o sistema CBP (*Corporate Business Plan*) em que planos estratégicos separados são preparados para programas ou investimentos críticos que unem linhas de unidades. O sistema força os gerentes das unidades envolvidas em uma inter-relação a reunir-se e a concordar quanto a um plano estratégico para lidar com ela a longo prazo. Na verdade, este sistema exige um plano especial para questões horizontais importantes.

Os vários métodos para o acréscimo de um componente horizontal ao planejamento não são mutuamente exclusivos. Em geral, diversos deles devem ser buscados ao mesmo tempo. De qualquer forma, mecanismos para o planejamento horizontal devem existir ao nível do grupo e ao nível da empresa, uma vez que questões da estratégia horizontal nestes níveis diferem. Nenhuma unidade terá a perspectiva para identificar todas as inter-relações ou para desenvolver planos para obtê-las.

Procedimentos Horizontais. As inter-relações são facilitadas pela presença de procedimentos que governam as atividades cruzadas entre unidades empresariais. Muitas empresas possuem políticas de preços de transferência e algumas possuem políticas que governam compras externas *versus* internas. Um número relativamente pequeno de empresas, porém, tem diretrizes para questões como compartilhamento do custo ou da receita em projetos conjuntos, ou procedimentos de orçamento de capital para projetos conjuntos. Sem estas diretrizes, a busca de inter-relação envolverá uma grande confusão administrativa e negociações prolongadas. Diretrizes gerais podem facilitar bastante as inter-relações, limitando os incentivos para as unidades buscarem coalizões externas ou evitarem inter-relações internas.

As normas de compras e de preços de transferência geralmente refletem uma interpretação equivocada de inter-relações. Normas simples de preços de transferência, baseadas em preços de mercado, tratam as unidades empresariais como entidades independentes em relações à distância entre si. Isso nega a lógica que fundamenta as inter-relações, seja qual for o seu atrativo em termos administrativos. Inter-relações implicam que os preços de transferência e outras decisões devem ser projetados para melhorarem a posição ge-

ral da empresa, e não os resultados financeiros de unidades individuais.¹² Por exemplo, a Perkin-Elmer tem um sistema onde a divisão de vendas vende pelo preço de mercado, enquanto a divisão compradora compra pelo preço de custo. Ambas contam com o incentivo para fazer negócio, enquanto a divisão compradora fixa os preços com base no custo real para a corporação.¹³ Também pode ser necessário um ajuste nas metas das unidades empresariais de modo a torná-las consistentes com as normas de preços de transferência. Unidades que transferem ao preço de custo, por exemplo, não devem ficar presas aos alvos de rentabilidade da empresa como um todo.

As normas de compras constituem uma outra área onde a simplicidade administrativa supera a lógica estratégica. As empresas derrotam o propósito, se adotam a visão imparcial de que as unidades podem comprar da "melhor" fonte, seja ela externa ou interna. A maior parte das empresas bem-sucedidas na obtenção de inter-relações trata as compras internas como a suposição, e as unidades que suprem unidades-irmãs consideram-nas seus compradores mais importantes. A gerência sênior devem comunicar claramente as expectativas a toda a empresa, e assegurar que as unidades que tratam suas unidades-irmãs como compradores ou fornecedores sem importância não sejam recompensadas.

Incentivos Horizontais. O sistema de incentivos deve reconhecer que a empresa pode beneficiar-se com as inter-relações, devendo recompensar os gerentes do grupo ou da unidade pela sua obtenção, ao invés de estimulá-los a se concentrarem em seus resultados individuais. Também é necessário eliminar quaisquer tendenciosidades na avaliação que favoreçam investimentos externos ou independentes, ao invés de esforços conjuntos com outras unidades. Em empresas com importantes inter-relações, o sistema de incentivos deve recompensar unidades empresariais e seus gerentes até certo ponto com base nos resultados do grupo ou da empresa, bem como nos resultados das unidades empresariais. Em quase todas as empresas por mim observadas que tiveram sucesso na obtenção de inter-relações, os planos de compensação enfatizam o desempenho do grupo ou da empresa. Estas empresas provaram que os gerentes das unidades empresariais não precisam ter toda a sua compensação baseada nos resultados das unidades para que se sintam altamente motivados. Se a compensação estiver ligada exclusivamente aos resultados da unidade empresarial, isto refletirá uma visão simplista da motivação. Em vez disso, as gerências das unidades podem e devem fazer parte da equipe da gerência geral da empresa, através de uma base mais ampla de compensação.¹⁴ A avaliação do desempenho deve diferir para cada unidade. Os alvos de desempenho devem refletir o equilíbrio divergente entre os resultados das unidades individuais e a sua contribuição mais ampla para a empresa, por meio de inter-relações. A gerência sênior deve aceitar a responsabilidade de convencer todos os gerentes das unidades empresariais de que isto é justo e reflete um propósito mais alto da empresa.

Os incentivos devem conter um componente *subjektivo* em empresas com inter-relações importantes. Em geral, a contribuição dada por uma unidade empresarial à empresa não pode ser medida em termos quantitativos. Qualquer padrão quantitativo não conseguirá pesar todos os fatores, podendo influenciar indiretamente o comportamento contra os interesses da empresa.

Em vez disso, a gerência da empresa e do grupo deve estar preparada para julgar a contribuição de uma unidade para a estratégia do grupo ou da empresa. Embora as empresas tenham evitado tradicionalmente incentivos subjetivos, a alta gerência deve comunicar aos grupos e às unidades a necessidade destes incentivos e um sentido de justiça em recompensar contribuições para a empresa como um todo.¹⁹

Práticas Horizontais de Recursos Humanos

Um terceiro aspecto da organização horizontal são as políticas de recursos humanos. Estas são políticas para a contratação, o treinamento e a gerência de recursos humanos que facilitam a colaboração cruzada entre unidades, bem como relações bem-sucedidas entre unidades e funções centralizadas. Do mesmo modo que com sistemas horizontais, políticas horizontais de recursos humanos aplicam-se a uma empresa inteira ou às partes com inter-relações significativas.

Rotação de Pessoal entre Unidades Empresariais. A rotação de pessoal entre unidades empresariais facilita a obtenção de inter-relações de diversas maneiras. Ela ajuda a reduzir diferenças culturais e de procedimentos entre unidades, cria relações pessoais que facilitam projetos conjuntos, instrui os gerentes com relação a áreas de oportunidades para inter-relações com outras unidades e promove uma identidade de empresa (ou de grupo) além da identidade de unidade empresarial.²⁰ Embora possa haver algum custo em termos de tempo de treinamento e de continuidade na rotação de pessoal, os benefícios a longo prazo podem ser significativos não só para inter-relações, mas também para retardar o começo do critério convencional em unidades empresariais. Empresas como a DuPont, a General Electric e a Citicorp possuem programas de rotação ativos que parecem ter facilitado as inter-relações.

Uma Certa Função ao Âmbito da Empresa como um Todo na Contratação e no Treinamento. Uma função ao âmbito da empresa como um todo (ou do grupo) na contratação e no treinamento pode ajudar a construir uma identidade de empresa e uma consciência dos interesses gerais da empresa. Programas de treinamento e orientação empresariais podem instruir os gerentes sobre outras unidades empresariais e estimular relações pessoais entre gerentes que entram, os quais eventualmente serão dispersados para diferentes unidades. Programas de desenvolvimento gerencial continuo também podem facilitar inter-relações. Programas que unem gerentes de diferentes unidades podem não só ter uma função educativa, mas também desenvolver compreensão e estimular relações pessoais. Esta função empresarial na orientação e no treinamento não precisa reduzir a capacitação das unidades para contratar pessoal que satisfaça suas necessidades.

Promoção Interna. A promoção interna costuma reforçar uma perspectiva empresarial, podendo fazer com que os gerentes adotem um horizonte de tempo mais longo. Ambos estes efeitos podem facilitar inter-relações. Gerentes que se desenvolveram internamente não só costumam ter uma identificação mais forte com a empresa como também é mais provável que desen-

Em vez disso, a gerência da empresa e do grupo deve estar preparada para julgar a contribuição de uma unidade para a estratégia do grupo ou da empresa. Embora as empresas tenham evitado tradicionalmente incentivos subjetivos, a alta gerência deve comunicar aos grupos e às unidades a necessidade destes incentivos e um sentido de justiça em recompensar contribuições para a empresa como um todo.¹⁵

Práticas Horizontais de Recursos Humanos

Um terceiro aspecto da organização horizontal são as políticas de recursos humanos. Estas são políticas para a contratação, o treinamento e a gerência de recursos humanos que facilitam a colaboração cruzada entre unidades, bem como relações bem-sucedidas entre unidades e funções centralizadas. Do mesmo modo que com sistemas horizontais, políticas horizontais de recursos humanos aplicam-se a uma empresa inteira ou às partes com inter-relações significativas.

Rotação de Pessoal entre Unidades Empresariais. A rotação de pessoal entre unidades empresariais facilita a obtenção de inter-relações de diversas maneiras. Ela ajuda a reduzir diferenças culturais e de procedimentos entre unidades, cria relações pessoais que facilitam projetos conjuntos, instrui os gerentes com relação a áreas de oportunidades para inter-relações com outras unidades e promove uma identidade de empresa (ou de grupo) além da identidade de unidade empresarial.¹⁶ Embora possa haver algum custo em termos de tempo de treinamento e de continuidade na rotação de pessoal, os benefícios a longo prazo podem ser significativos não só para inter-relações, mas também para retardar o começo do critério convencional em unidades empresariais. Empresas como a DuPont, a General Electric e a Citicorp possuem programas de rotação ativos que parecem ter facilitado as inter-relações.

Uma Certa Função ao Âmbito da Empresa como um Todo na Contratação e no Treinamento. Uma função ao âmbito da empresa como um todo (ou do grupo) na contratação e no treinamento pode ajudar a construir uma identidade de empresa e uma consciência dos interesses gerais da empresa. Programas de treinamento e orientação empresariais podem instruir os gerentes sobre outras unidades empresariais e estimular relações pessoais entre gerentes que entram, os quais eventualmente serão dispersados para diferentes unidades. Programas de desenvolvimento gerencial contínuos também podem facilitar inter-relações. Programas que unem gerentes de diferentes unidades podem não só ter uma função educativa, mas também desenvolver compreensão e estimular relações pessoais. Esta função empresarial na orientação e no treinamento não precisa reduzir a capacitação das unidades para contratar pessoal que satisfaça suas necessidades.

Promoção Interna. A promoção interna costuma reforçar uma perspectiva empresarial, podendo fazer com que os gerentes adotem um horizonte de tempo mais longo. Ambos estes efeitos podem facilitar inter-relações. Gerentes que se desenvolveram internamente não só costumam ter uma identificação mais forte com a empresa como também é mais provável que desen-

volvam uma rede de relações pessoais dentro da empresa que facilita uma colaboração horizontal. Embora existam riscos de reforçar o critério convencional, uma preferência geral pela promoção interna (embora não necessariamente dentro da mesma unidade) pode ser importante para empresas com fortes inter-relações.

Reuniões e Fóruns Cruzados Entre Unidades Empresariais. Reuniões planejadas minuciosamente que unem gerentes de diferentes unidades podem facilitar a descoberta e a obtenção de inter-relações. É particularmente efetivo nestas reuniões solicitar aos gerentes que informem seus colegas sobre seus respectivos negócios e estimular discussões em grupo sobre questões que unam linhas de unidades.

InSTRUÇÃO SOBRE CONCEITOS DE INTER-RELACOES. É vital que gerentes-chave compreendam a lógica estratégica das inter-relações e possuam um sistema de linguagem para discussões e uma metodologia analítica para identificá-las em suas próprias atividades. Esta instrução pode fazer parte de programas de desenvolvimento gerencial, de reuniões a nível de toda a empresa e de outros fóruns. Embora normalmente a alta gerência entenda o conceito de inter-relações, a gerência de nível médio freqüentemente não o comprehende, e mudanças no seu comportamento realizarão ou interromperão a obtenção de inter-relações na prática.

Processos de Resolução de Conflitos Horizontais

O quarto aspecto da organização horizontal são os processos gerenciais para a resolução de conflitos entre unidades empresariais. Qualquer estrutura organizacional de sucesso combina estruturas e sistemas formais com processos contínuos através dos quais os gerentes interagem. Embora menos tangíveis que os sistemas e as estruturas, estes processos podem ter a mesma importância para o sucesso, sobretudo quando as responsabilidades não estão claras e uma interação freqüente entre unidades organizacionais é necessária.

A obtenção de inter-relações quase sempre envolve o compartilhamento de autoridade, a necessidade de uma coordenação freqüente e uma avaliação subjetiva do desempenho. Assim, processos para resolverem conflitos entre unidades são de importância vital para a obtenção de inter-relações. Os processos propriamente ditos variam muito de uma empresa para outra, embora a gerência sênior sempre desempenhe um papel importante, estabelecendo o modo como as unidades devem interagir e atuando com árbitros finais em qualquer disputa. O importante não é a forma exata do processo em uma empresa, e sim a existência de algum processo dirigido pela gerência do grupo, do setor ou da empresa que seja considerado justo.

A Função Empresarial em Facilitar Inter-relações

Um método puramente de baixo para cima para as inter-relações quase nunca tem êxito. Os diretores executivos podem ter uma grande influência

na obtenção de inter-relações através do seu comportamento, do mesmo modo que outros executivos de linha acima do nível da unidade empresarial. Existem muitas oportunidades à disposição da gerência sênior para a definição de um propósito mais amplo da empresa, para enfatizar a importância das inter-relações e para desestimular um comportamento limitado da parte dos gerentes do setor, do grupo ou da unidade. Um conjunto de valores fortes ao nível da empresa e uma forte identidade desta são elos vitais para reduzir o ceticismo em relação aos comitês, à resolução de conflitos etc.

Uma forma importante de reforçar inter-relações é por meio da articulação de um tema unificador. Um tema unificador ao nível do grupo, do setor e da empresa que enfatize inter-relações pode ser um instrumento poderoso para motivar os gerentes a encontrá-las e a implementá-las. Ele deve ser enfatizado repetida e notoriamente pela gerência sênior tanto externa como internamente e a todos os níveis da companhia. A NEC Corporation, por exemplo, tem o tema de "C&C" (Computadores e Comunicações), que simboliza a convergência da tecnologia das comunicações e da eletrônica para os sistemas de C&C integrados. Passar o tema de mão em mão é um diagrama que expõe muito claro a fusão de tecnologias. Este tema é uma constante nos discursos da alta gerência, nos relatórios anuais e nas discussões internas. Os gerentes da NEC em todos os níveis compreendem o tema, e ele vem reforçando a procura de inter-relações pelas unidades empresariais.

As inter-relações também são facilitadas se a identidade da empresa estiver exposta com distinção em cada unidade em sinais, papéis e envelopes, e em logotipos. Isto não significa o abandono de nomes comerciais valiosos das unidades. Ao contrário, sugere que a companhia deve desenvolver a sua identidade de empresa, bem como as das unidades, dentro e fora da companhia. Isto não só afeta a visão que a gerência tem de si mesma, mas também pode facilitar diretamente a obtenção de inter-relações de mercado, conscientizando mais os compradores da conexão entre as unidades.

Inter-relações e o Modo de Diversificação

A obtenção de inter-relações é facilitada pelo desenvolvimento de novos negócios internamente, ao invés de adquiri-los. O desenvolvimento interno está normalmente baseado em inter-relações, e unidades desenvolvidas organicamente terão estratégias consistentes com outras partes da empresa. A probabilidade de atividades de valor compartilhadas serem projetadas para o compartilhamento é maior. As aquisições, por outro lado, exigem que sejam forjadas inter-relações com uma organização até o momento independente, com todos os impedimentos associados. Elas também levantam a possibilidade de uma necessidade de comprometer a estratégia para buscar oportunidades de inter-relações.¹⁷ Empresas como a IBM, a Kodak, a GE, a DuPont e a Procter & Gamble, que exploraram com sucesso inter-relações, têm uma tradição de criarem internamente grande número de negócios.

As dificuldades colocadas pelas aquisições para a obtenção de inter-relações não significam que as empresas não devam jamais fazer aquisições. Ao contrário, elas sugerem que as empresas apliquem um teste rigoroso quando da escolha entre aquisições e entrada interna, e que questões da estratégia

horizontal sejam proeminentes na busca de aquisições. A escolha da aquisição deve refletir a maior dificuldade para obterem-se inter-relações com empresas adquiridas. Muitas companhias optaram por adquirir para minimizar as perdas iniciais e para que o impacto sobre as receitas fosse mais rápido, sacrificando inter-relações importantes para a estratégia a longo prazo da empresa.

Se a aquisição se apresenta como a melhor forma de uma empresa entrar em um novo ramo de atividade, as questões da estratégia horizontal não devem ser ignoradas. A não ser que a aquisição esteja em um campo não relacionada, a habilidade para integrar a empresa adquirida de uma forma que consiga inter-relações deve ser pesada. Um grande número de acquirentes quase garante a não-ocorrência de inter-relações prometendo uma completa autonomia à gerência das aquisições em perspectiva. Por exemplo, na compra da Fred S. James Company, uma corretora de seguros, pela Transamerica, esta prometeu que a James Company seria independente, ficando subordinada diretamente ao DE, e não ao seu grupo de seguro. Apesar do fato de a aquisição da James oferecer enormes possibilidades para a obtenção de inter-relações, isto tornou-se muito mais difícil, pelo menos durante um certo tempo.

Gerenciamento de uma Organização Horizontal

A obtenção de inter-relações é uma função da instituição de uma série de práticas horizontais. Conforme muitas companhias descobriram, a estrutura organizacional por si só não é suficiente. O mero agrupamento de negócios relacionados não garantirá a exploração de inter-relações. A estrutura deve ser reforçada pelos executivos de grupos ou setores que compreendam suas funções como estrategistas horizontais, bem como por sistemas gerenciais e políticas de recursos humanos adequadas. A variedade de práticas horizontais não deve ser uniforme por toda a empresa, e sim ajustada para refletir os padrões de inter-relações presentes. Algumas unidades empresariais estão mais ligadas do que outras, e, portanto, o equilíbrio entre organização vertical e horizontal deve variar. A alta gerência também deve reforçar as inter-relações, enviando sinais claros sobre sua importância e promovendo uma cultura onde a corporação tenha uma identidade que transcenda e reforce a identidade das unidades.

A obtenção de inter-relações geralmente exige a criação de alguns valores compartilhados dentro de uma empresa. Os gerentes devem perceber que a colaboração com outras unidades é importante e será recompensada, e que a gerência sênior agirá com justiça, ao avaliar o desempenho das unidades individuais envolvidas. Embora as inter-relações possam, por vezes, ser impostas, inter-relações impostas a unidades empresariais raramente serão tão fortes ou tão duradouras quanto aquelas baseadas num consenso e numa compreensão comuns. A instituição de mecanismos organizacionais horizontais a nível de toda a empresa geralmente se faz necessária para que esta atitude ocorra. O processo leva tempo, e não se pode esperar que ocorra só porque o potencial para inter-relações foi descoberto.

Exemplos Promissores

A American Express oferece um exemplo de uma companhia com uma estratégia empresarial baseada em inter-relações. Ela demonstrou ser uma companhia de serviços financeiros com bases amplas destinada a consumidores ricos com mobilidade ascendente, além de oferecer serviços especializados a corporações e instituições financeiras. A aquisição da Shearson Loeb Rhoades representou um grande passo nesta estratégia, como foi a aquisição anterior do Fireman's Fund. Há muitas inter-relações entre os negócios da American Express, do Shearson e do Fireman's Fund, assim como um grande número de novos negócios em potencial que poderiam somar-se à posição competitiva geral da American Express nos serviços financeiros por meio de inter-relações. A American Express e a Shearson possuem, contudo, culturas distintas, exacerbando os problemas inerentes à obtenção de inter-relações. Além disso, a American Express vinha sendo operada tradicionalmente com unidades bastante autônomas.

Para obter inter-relações, a American Express empregou uma grande variedade de dispositivos horizontais. Uma estratégia coordenada de serviços financeiros tornou-se o tema geral da companhia, e a alta gerência vem exaltando e reforçando amiúde este tema. Uma citação retirada do Relatório Anual da American Express é ilustrativa:

Fundamental para o futuro da Companhia é a nossa capacitação para trabalharmos como "uma empresa", com os escritórios de assessoria em cada um dos nossos principais segmentos comerciais interagindo entre si para combinarem produtos, serviços, distribuição e experiência de modo a atender as demandas de clientes sofisticados e aumentar sua conveniência e satisfação. A capa do Relatório Anual do ano passado representa graficamente o conceito de uma empresa: nosso logotipo com American Express no centro de quatro linhas de negócios distintos, porém inter-relacionados.¹⁸ (Ver Figura 11-1.)

Um comitê de serviços financeiros composto de executivos da American Express e da Shearson foi constituído, com responsabilidade pelo desenvolvimento de um esquema geral para a abordagem do mercado financeiro. O nome da Shearson foi mudado para Shearson/American Express, reforçando a identidade da empresa como um todo. Os executivos, inclusive muitos ao nível do setor, foram colocados em cargos cruzados. Um grupo de coordenação foi estabelecido para administrar as finanças das várias unidades. A unidade da empresa é enfatizada em reuniões gerenciais. A American Express também reconheceu que embora as culturas sejam diferentes nas unidades adquiridas e que a sua homogeneização não deva ser a meta, algumas partes da cultura de cada unidade podem ser proveitosamente transplantadas.

Falta ver até que ponto a American Express terá de fato sucesso na exploração de todas as suas inter-relações em potencial. Os gerentes ocasionalmente se queixam de reuniões intermináveis, e diferenças culturais e de estilo ainda são fortes entre as unidades. Existem, porém, muitos exemplos de inter-relações que a companhia conseguiu. A venda cruzada de compradores atualmente está em pleno andamento, e as unidades estão fornecendo produtos umas

às outras. Novas aquisições como Investors Diversified Services (IDS) e Ayco Corporation (consultoria financeira pessoal) estão ampliando antigas inter-relações e criando outras novas. Além disso, as inter-relações parecem estar conduzindo a procura de novas aquisições, e a habilidade para integrar companhias adquiridas à estratégia geral passou a ser um teste-chave de futuras aquisições. A aquisição da IDS foi adiada depois de um exame minucioso ter revelado problemas no compartilhamento de sistemas de computador. A aquisição só ocorreu depois que o preço de compra foi reduzido para refletir os custos de compromisso e coordenação acrescentados. Se a American Express continuar identificando e obtendo inter-relações, parece estar em seu destino tornar-se uma das principais firmas de serviços financeiros.

A NEC Corporation é uma outra empresa envolvida em atividades não-relacionadas que fez um progresso considerável na obtenção de inter-relações. A companhia compete no ramo dos semicondutores, das telecomunicações,

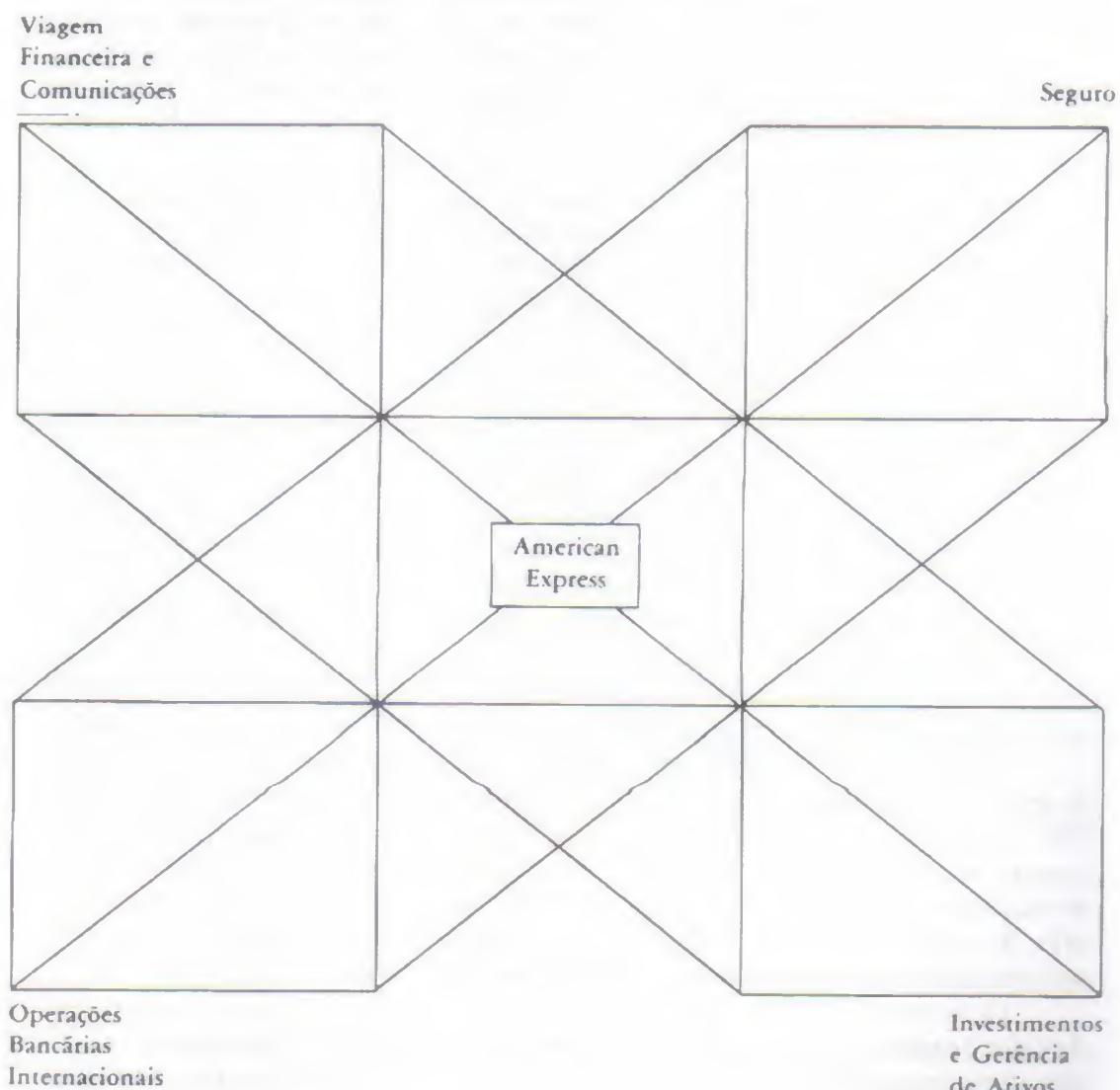


Figura 11-1. O Logotipo da American Express.

dos computadores e dos produtos eletrônicos domésticos. Estas quatro áreas comerciais gerais estão ligadas por numerosas inter-relações em compradores, canais, tecnologia, aquisição e processos de produção. A NEC tem sido notavelmente efetiva na exploração destas inter-relações sem conflito interno. As unidades empresariais compartilham muitas atividades, inclusive laboratórios de P&D, forças de vendas, fábricas e canais. Uma grande parte da coordenação interna ocorre entre divisões em venda conjunta, nas transferências de tecnologia, nas relações entre comprador e fornecedor e em muitas outras áreas. Dado o porte moderado da NEC em relação a seus concorrentes em cada uma das suas quatro principais áreas de negócios, uma razão importante para o seu sucesso é a sua habilidade para explorar inter-relações enquanto os seus maiores concorrentes concentram-se em grande parte em apenas uma ou duas áreas.

De que modo a NEC conseguiu obter estas inter-relações? A resposta está na organização horizontal extensiva que ela estabeleceu para facilitar as inter-relações. Esta envolve uma organização vertical desenvolvida com a mesma perfeição onde unidades descentralizadas são administradas por meio de sistemas de incentivos, de alocação de recursos, de controle e de planejamento. Estruturalmente, a NEC organizou-se em quatro grupos gerais — dispositivos eletrônicos, telecomunicações, computadores e produtos eletrônicos domésticos — que refletem fortes inter-relações em produtos, mercados e tecnologia. Observe que os grupos de computadores, de telecomunicações e de dispositivos eletrônicos estão organizados em torno da tecnologia, enquanto os produtos eletrônicos domésticos constituem um agrupamento orientado para o mercado. Dentro destes grupos gerais, produtos relacionados, como equipamento de ligação e equipamento de transmissão, foram agrupados juntos, refletindo inter-relações ainda mais fortes.

Para promoverem inter-relações entre grupos existem quarenta e quatro comitês permanentes ao nível da empresa, muitos envolvendo inter-relações importantes. Talvez o mais poderoso destes seja o "Comitê C&C", encarregado da identificação e da exploração das inter-relações em potencial criadas pela convergência de computadores e comunicações. Uma centralização parcial das atividades também prevalece na NEC nas vendas, na distribuição, na fabricação e no desenvolvimento de tecnologia. As unidades em áreas como tecnologia de produção e desenvolvimento de software compartilham o desenvolvimento de tecnologias amplamente utilizadas. Por fim, diversos comitês temporários são empregados para reunirem gerentes de diferentes unidades.

O tema C&C da NEC vem reforçando constantemente a necessidade da exploração de inter-relações. Cada divisão também se identifica com a marca NEC. A grande maioria dos negócios foi desenvolvida internamente. Há uma rotação de gerentes entre divisões e eles passam por um treinamento extensivo quando entram para a corporação (todo pessoal é contratado centralmente) e durante toda a sua carreira. Fóruns freqüentes permitem que os gerentes reúnam-se com colegas de unidades relacionadas.

O processo de planejamento estratégico da NEC inclui o sistema CBP descrito anteriormente, que permite um planejamento unificado para negócios com inter-relações. Os incentivos não estão ligados apenas aos resultados financeiros, mas refletem a contribuição geral dada pela unidade à companhia. Os clientes internos são considerados os mais importantes, e a procura

de fontes externas só é praticada quando existe um preço e uma qualidade superiores externamente. O resultado disto é uma cultura clara na NEC que reforça a descoberta e a exploração de inter-relações.

Empresas Japonesas e Inter-relações

Embora existam muitas companhias que não são japonesas que conseguiram inter-relações, uma série de características de muitas, embora não de todas, empresas japonesas lhes confere um bom posicionamento para a exploração de inter-relações:

- forte convicção em temas empresariais;
- desenvolvimento interno de novos negócios;
- uma tradição menos rígida de autonomia;
- incentivos mais flexíveis, menos baseados nos resultados das unidades empresariais;
- disposição para centralizar atividades;
- maior tradição de comitês e contato pessoal freqüente entre executivos;
- treinamento interno contínuo e intensivo;
- contratação e treinamento a nível da empresa.

Dada sua história, as empresas japonesas talvez estejam em posição para atingirem um equilíbrio melhor entre organização vertical e horizontal na empresa diversificada do que as empresas européias e norte-americanas, que costumam ter uma forte tradição de autonomia ou um alto grau de controle centralizado. A habilidade das empresas japonesas para obterem inter-relações pode ser vista como um grande desafio futuro na concorrência com empresas ocidentais com o aumento da importância das inter-relações. O primeiro desafio japonês, custos de mão-de-obra baixos, foi substituído pelo segundo desafio japonês de qualidade e produtividade. Talvez as inter-relações surjam como a próxima fonte japonesa de vantagem competitiva, junto com a crescente habilidade para inovar.

Também é surpreendente observar que as empresas norte-americanas que obtiveram inter-relações, como a GE, a DuPont, a IBM e a Procter & Gamble, possuem muitas destas mesmas características. À medida que as inter-relações vão-se tornando cada vez mais críticas para a vantagem competitiva, estas empresas podem servir como modelos para empresas imersas na tradição de uma autonomia extrema e de diversificação através de aquisição tão característica da indústria norte-americana.

Uma Nova Forma Organizacional

Os princípios que fundamentam a organização horizontal implicam uma nova forma organizacional para empresas diversificadas. O conceito de descentralização revolucionou o modo como empresas diversificadas são administradas, trazendo com ele uma grande variedade de práticas e expectati-

vas gerenciais. Muitas companhias líderes fizeram com sucesso a transição para a descentralização.

Empresas diversificadas devem passar por evolução organizacional maior, para que possam responder à concorrência de hoje. Devido à importância das inter-relações, existe uma necessidade cada vez maior de nova forma organizacional que reconheça as dimensões horizontal e vertical. A descentralização em empresas diversificadas ainda é uma necessidade, mas a maior parte dela pode ser encoberta com mecanismos para a obtenção de inter-relações importantes. O equilíbrio entre as dimensões horizontal e vertical (descentralização) na organização da empresa diversificada está sempre se alterando, e o ideal talvez seja uma mudança constante no equilíbrio, à medida que a necessidade de enfatizar atividades diferentes for se modificando. No entanto um equilíbrio que combine elementos significativos da dimensão vertical e da dimensão horizontal será cada vez mais necessário.¹⁹ Ele também deve refletir inter-relações divergentes de uma unidade para outra.

Cada vez mais, *diversidade não significa ausência de inter-relações*. Unidades empresariais podem ser distintas e beneficiar-se com a descentralização, embora estejam ligadas por inter-relações. A Hewlett-Packard, uma empresa conhecida por sua forte tradição de descentralização, é somente um exemplo da crescente necessidade de equilibrar o vertical e o horizontal. Recentemente, a HP recombiniou uma série de divisões envolvidas no projeto e na fabricação de computadores de uso pessoal e produtos afins. Estas divisões atuavam com independência, mas faltavam-lhes as economias de escala e uma coordenação cruzada entre os produtos para armar um ataque conjunto à IBM e à Apple.

Esta nova forma organizacional exige uma modificação nas visões rígidas ou limitadas da autonomia, bem como nas atitudes em relação aos sistemas de incentivos e a função dos executivos dos grupos e dos setores. Ao invés de buscarem autonomia e de considerarem os comitês e outros esforços conjuntos uma perda de tempo, os gerentes das unidades terão de modificar sua concepção sobre o que significa "dirigir seu próprio negócio". As novas exigências da empresa diversificada envolverão um preço em termos de menor simplicidade, maior ambigüidade, maior subjetividade e maior potencialidade de conflito. Contudo empresas diversificadas que conseguem negociar com sucesso esta transição obterão recompensas em termos de vantagem competitiva. Se elas conseguirem fazer esta nova transição, haverá pouco debate quanto a se empresas diversificadas agregam valor.

NOTAS

¹ A literatura relativa ao comportamento organizacional contém alguns discernimentos úteis quanto aos problemas na obtenção de inter-relações entre unidades empresariais mas pouca pesquisa que trate diretamente do assunto. A maior parte desta literatura examina os problemas organizacionais da coordenação *dentro* das unidades, ou como divisionalizar. Lorsch e Allen (1973) e Galbraith (1973) contêm as idéias mais úteis para a coordenação cruzada de unidades, mas não trataram as inter-relações como um tema de grande importância.

- ² Assim, este livro sobre estratégia deve conter um capítulo inesperado relativo à organização.
- ³ Se uma empresa diversificada não possui uma organização descentralizada em bom funcionamento, ela pode precisar, na verdade, descentralizar-se ainda mais, antes de começar a aplicar uma organização horizontal entre suas unidades empresariais.
- ⁴ Nos termos dos economistas, os custos de transação percebidos nas negociações externas são inferiores aos de negociações internas.
- ⁵ Ver Stengrevics (1981), com uma discussão sobre o exemplo da Brunswick.
- ⁶ A capacidade empresarial é considerada tão importante em algumas companhias que as unidades empresariais são, até mesmo, estimuladas a competir entre si.
- ⁷ Principais obras incluem Lorsch e Allen (1973), Galbraith (1973), Lawrence e Lorsch (1967), e Kotter (1982).
- ⁸ O papel do executivo do setor é análogo ao papel do executivo do grupo e igualmente importante para a estratégia horizontal.
- ⁹ Têm havido pouca pesquisa sobre o papel do executivo do grupo, o que é de causar surpresa, dada a prevalência das estruturas de grupos. A obra de Stengrevics (1981) é o único estudo compreensivo conhecido, e fornece muitos discernimentos úteis quanto ao papel do executivo do grupo e à satisfação no trabalho.
- ¹⁰ Ver Stengrevics (prestes a aparecer) com uma visão de apoio.
- ¹¹ Galbraith (1973) fornece uma descrição útil de uma série destas organizações "laterais" e das condições para seu sucesso. As discussões dele e outras estão orientadas basicamente para dentro da unidade empresarial, e não para esforços entre unidades.
- ¹² Eccles (1985) oferece uma excelente discussão sobre preços de transferência que reflete muitas destas questões.
- ¹³ Ver Stengrevics (1981). Nenhum esquema de preços de transferência é perfeito, mas esquemas a distância são quase sempre invalidados quando existem inter-relações importantes.
- ¹⁴ Lorsch e Allen (1973) oferecem uma ilustração desta função dos incentivos em uma empresa verticalmente integrada.
- ¹⁵ Ver Gupta e Govindarajan (1983) com um estudo que sustenta a necessidade de incentivos subjetivos, quando as inter-relações são altas.
- ¹⁶ Talvez seja útil, por exemplo, trocar gerentes ou outros executivos em duas unidades empresariais envolvidas em uma inter-relação.
- ¹⁷ Obter uma participação em uma indústria por meio de uma aquisição menor, e depois construí-la, assemelha-se mais ao desenvolvimento interno do que à aquisição neste sentido.
- ¹⁸ American Express Company, Relatório Anual, 1982.
- ¹⁹ Esta nova forma organizacional é mais complexa do que a forma-M de Williamson (1973), distinguida por um padrão de controle pela alta gerência das divisões onde ela não está envolvida em questões operacionais. A importância das inter-relações sugere que a divisionalização em seu sentido tradicional deixou de ser apropriada em muitas empresas.

12

Produtos Complementares e Vantagem Competitiva

A maior parte das indústrias é afetada de alguma forma por produtos complementares — ou seja, produtos usados pelo comprador juntamente com o produto destas indústrias. *Software* e *hardware* de computador, por exemplo, são complementos. Complementos são o oposto de substitutos, pois a venda de um promove a venda do outro. Algumas vezes, uma série de complementos faz parte da linha de produtos de uma empresa, enquanto em outros casos, os complementos são fornecidos por outras indústrias.

Produtos complementares representam um tipo de inter-relação entre indústrias, e levantam questões importantes para o escopo competitivo de uma empresa. Embora as inter-relações entre indústrias em termos gerais tenham sido o assunto dos capítulos anteriores, a atenção aqui é dada aos produtos complementares, pois eles envolvem não apenas questões quanto à amplitude do escopo competitivo de uma empresa, mas também quanto ao modo como ela deve competir dentro de indústrias particulares.

Este capítulo examina as três práticas estratégicas importantes em indústrias com produtos complementares importantes:

- *Controle sobre produtos complementares.* O oferecimento de uma completa variedade de produtos complementares ao invés de deixar alguns deles para terceiros fornecerem ("nós vendemos ambos").
- *Enfardamento.* Vender um grupo de produtos complementares, porém distintos, juntos como um fardo, por um preço único ("nós só vendemos os dois juntos").
- *Subsídio cruzado.* Vender um produto em termos que deliberadamente promovem a venda de produtos complementares ("nós vendemos um para vender o outro").

A primeira opção estratégica que uma empresa deve fazer é se ela mesma deve fornecer produtos complementares ou permitir que fornecedores externos supram alguns deles. Este é um assunto dentro do escopo competitivo. Tendo solucionado esta questão, uma empresa deve decidir então como competir nos produtos complementares. Uma opção é enfardar, ou vender os complementos juntos como um pacote. Alguma forma de enfardamento está presente em quase todas as indústrias, embora freqüentemente ele não seja re-

conhecido como tal. O subsídio cruzado é um método diferente para a venda de produtos complementares em que os produtos não são vendidos juntos por um preço, mas sim vendidos separadamente com preços que refletem a sua complementaridade. Uma companhia cujos produtos possuem complementos importantes deve fazer escolhas em todas as três áreas.

Estas três práticas são difundidas e afetam a vantagem competitiva e a estrutura industrial de uma forma ou de outra em muitas indústrias. Não obstante, todas as três são freqüentemente negligenciadas, e as armadilhas ao se lidar com elas são numerosas. Muitas empresas nem mesmo reconhecem que estão enfardando, por exemplo. Ou firmas mantêm o subsídio cruzado depois de as condições que o sustentam terem se modificado, criando, assim, uma brecha para a concorrência atacá-las, enfocando os produtos utilizados para subsidiar.

Neste capítulo, descrevo em detalhes as condições sobre as quais o controle sobre complementos, o enfardamento e o subsídio cruzado podem resultar em vantagem competitiva, assim como os riscos de cada prática. Também descrevo de que modo a estratégia de uma empresa em relação a complementos deve modificar-se com o desenvolvimento da sua indústria. Por fim, são identificadas algumas armadilhas estratégicas encontradas pelas empresas, ao adotarem cada uma das três práticas.

Controle Sobre Produtos Complementares

Em quase toda indústria, os produtos são usados pelo comprador em conjunto com outros produtos complementares. Os computadores são utilizados com programadores e pacotes de *software*, por exemplo, e casas móveis são, em geral, usadas em parque apropriados — lotes de terreno projetados especialmente como locais para casas móveis, providos de ruas, eletricidade e instalações hidráulicas. O equipamento de tênis é usado com quadras de tênis, e motores a jato são usados com peças sobressalentes.

As vendas de produtos complementares estão necessariamente ligadas, de modo que a sua prosperidade tende a aumentar e a cair em conjunto. Contudo produtos complementares podem ter uma relação estratégica entre si que extrapola em muito taxas de crescimento relacionadas. Um produto complementar geralmente afeta a qualidade observada e a imagem de outro no mercado, bem como o custo do uso do outro do ponto de vista do comprador. Ambos os efeitos são importantes para a diferenciação (Capítulo 4). A relação entre complementos também pode afetar o custo de seu fornecimento (Capítulo 3).

Quando o produto de uma indústria é usado com complementos, surge importante questão estratégica: até que ponto uma empresa deve oferecer completa variedade de complementos ou deixar que alguns sejam oferecidos por fornecedores independentes. O oferecimento de uma completa variedade de complementos propicia importante vantagem competitiva em algumas indústrias, mas representa um transtorno desnecessário e mesmo arriscado em outras. O controle sobre complementos constitui uma questão distinta do enfardamento, embora as duas questões estejam relacionadas. Uma empresa que fornece complementos pode ou não optar por enfardar, pois os be-

nefícios do controle de complementos podem, por via de regra, ser obtidos, mesmo que estes complementos sejam vendidos separadamente.

Vantagens Competitivas Decorrentes do Controle de Complementos

Uma companhia pode obter potencialmente vantagem competitiva, se controlar de alguma forma os complementos, dependendo da sua estratégia e da estrutura industrial. Em termos gerais, as vantagens decorrem da coordenação das cadeias de valores do produto e dos complementos de uma empresa, de modo a obter inter-relações similares em caráter às discutidas no Capítulo 9.

Melhorar o Desempenho do Comprador e, Portanto, Diferenciar-se. Os complementos quase sempre afetam o desempenho de um produto ou o valor geral da empresa para o comprador. Um *software* bem projetado pode melhorar o desempenho de um computador de uso pessoal, do mesmo modo que um virador afeta a qualidade das cópias feitas por copiadoras de papel liso. De modo semelhante, uma concessionária de alimentos pode afetar significativamente a satisfação do comprador com uma pista de corrida. Para obter-se o benefício no desempenho com o controle de complementos é preciso enfardar. Uma empresa que controla um complemento pode, pois, conseguir acentuar a diferenciação.

Uma companhia obtém vantagem competitiva na diferenciação com o controle de complementos, caso a concorrência não faça. Mesmo que o controle sobre um complemento seja muito espalhado em uma indústria, ele ainda pode ser benéfico, se melhorar a estrutura industrial geral, embora nenhuma empresa obtenha uma vantagem competitiva.

Melhorar a Percepção de Valor. Complementos freqüentemente afetam a qualidade percebida ou a imagem um do outro. Se os parques para casas móveis tiverem uma aparência ruim ou estiverem mal projetados, por exemplo, isto pode afetar negativamente o modo como os compradores percebem as casas móveis. Devido à sua associação na opinião do comprador, os complementos quase sempre são critérios de sinalização mútua.¹ O controle de um complemento pode produzir vantagem competitiva na sinalização, mesmo que uma empresa não enfarde. Por exemplo, a forte posição da Kodak no ramo dos filmes melhora sua diferenciação percebida em relação a outros fabricantes de câmaras que não vendem filme, muito embora a Kodak venda câmaras e filmes separadamente.

O controle de complementos para sinalizar valor pode ser benéfico para a estrutura industrial, mesmo que nenhuma empresa obtenha vantagem competitiva com isto. Na indústria de casas móveis, por exemplo, a imagem geral destas casas poderia melhorar se todos os seus fabricantes também desenvolvessem parques de alta qualidade destinados a elas. Isto aumentaria a demanda deste tipo de casa em relação a outras formas de habitação, beneficiando a indústria inteira. O controle sobre os complementos por uma empresa pode, na verdade, ter pouco impacto sobre a percepção dos comprado-

res, a menos que um número suficiente de concorrentes também controle o complemento. Nestes casos, uma empresa deve trabalhar de fato para estimular a entrada de seus concorrentes na indústria complementar junto com ela.

Preços Ótimos. A decisão de compra tomada pelo comprador não raro é baseada no custo total de um produto e dos complementos, e não no custo do produto apenas. Por exemplo, os compradores geralmente medem o custo de um condomínio ou de um automóvel pelo pagamento mensal total necessário (incluindo principal e custo de financiamento), ao invés de olharem unicamente o preço do automóvel ou do condomínio propriamente dito. De modo semelhante, os compradores podem avaliar o custo de uma ida ao cinema em termos do custo do cinema mais o custo do estacionamento.²

Sob tais circunstâncias, os preços devem ser fixados em conjunto para maximizarem os lucros, sendo difícil fazer isto sem controlar o complemento. Ao fixar o preço do estacionamento em um cinema, deve-se reconhecer que uma redução no custo do estacionamento pode aumentar o número de ingressos de cinema vendidos, por exemplo. Discutirei quando este subsídio cruzado deliberado é a melhor estratégia na seção final deste capítulo.

Do mesmo modo que com a diferenciação, os benefícios do controle de um complemento para os preços não exigem que a empresa venda o produto e os complementos como um fardo, ou mesmo que ela detenha uma parcela do mercado do complemento comparável à sua parcela do produto-base. Mesmo com uma posição relativamente pequena no complemento, uma empresa pode influenciar os preços na indústria complementar dando início a movimentos de preços que os concorrentes são forçados (ou sentem-se inclinados) a seguir. Reduzindo seus próprios preços de estacionamento, por exemplo, um cinema pode conseguir, até certo ponto, forçar para baixo os preços de outras garagens de estacionamento na área. Assim, uma posição no complemento confere à empresa um ponto de poder com o qual influenciar o desenvolvimento da indústria do complemento, e sua posição no complemento só precisa ser grande o bastante para permitir o exercício desta influência.

Reducir Custo de Venda e de Marketing. O controle sobre complementos pode resultar em economias de escala no *marketing*, pois as demandas de um produto e de complementos são relacionadas. Publicidade e outros investimentos em *marketing* para um complemento em geral impulsionam a demanda do outro, e os complementos podem ser suscetíveis a vendas ou a um *marketing* compartilhado. Assim, uma base instalada em um produto pode reduzir o custo do *marketing* de complementos. No campo dos *video games*, por exemplo, uma base instalada de máquinas ajuda a empresa a vender cartuchos de jogos. As economias às vezes são suficientemente altas para que uma empresa que não controle complementos não consiga atingir os gastos limiares em *marketing* necessários à sua eficácia.

Uma empresa obtém vantagem de custo em *marketing* caso ela seja uma das poucas que controlam um complemento. Um controle muito espalhado sobre complementos pode, contudo, beneficiar a indústria como um todo, se ele elevar as despesas de *marketing* e impulsionar a demanda geral da indústria em relação a produtos substitutos. Ele também pode ajudar a superar o problema do "carona", ou seja, empresas que vendem um complemento

pegam carona nos investimentos em *marketing* feitos por empresas que vendem outros. Mesmo que a decisão de uma empresa de controlar um complemento seja rapidamente imitada pela concorrência, este passo ainda será benéfico para a indústria como um todo.

Compartilhar Outras Atividades. O controle de um complemento pode permitir que uma empresa compartilhe outras atividades na cadeia de valores, além do *marketing* e das vendas. O mesmo sistema logístico pode ser empregado para fazer a entrega de um produto e dos complementos, por exemplo, ou o mesmo sistema de entrada de pedidos. Oportunidades para compartilhar normalmente estão presentes devido ao fato de os complementos serem vendidos para os mesmos compradores. As circunstâncias sob as quais o compartilhamento de atividades de valor resulta em uma vantagem competitiva são discutidas no Capítulo 9.

Erguer Barreiras de Mobilidade. Quando o controle de um complemento resulta em uma ou mais das vantagens competitivas acima descritas, ele também pode elevar as barreiras gerais de mobilidade/entrada na indústria se as barreiras de entrada no produto complementar forem significativas. Por exemplo, um construtor que tivesse condições de ser proprietário de um banco (e conseguir acesso preferencial a financiamentos) aumentaria significativamente a sustentabilidade de sua vantagem competitiva, pois as barreiras para entrar no ramo das operações bancárias são significativas para a maioria dos construtores. Hoje, a lei proíbe que os construtores sejam proprietários de bancos, embora a revogação desta regulamentação possa mudar isto no futuro.

Os benefícios do controle de um complemento não são mutuamente exclusivos, e qualquer um, ou todos, podem estar presentes em uma indústria. Por exemplo, a concessão de alimentos pode não só afetar a satisfação do comprador com a pista de corrida, como também os preços devem ser fixados em conjunto para as concessões e para os ingressos. Dependendo das características dos compradores, preços de ingressos baixos podem perfeitamente elevar o número de fregueses que irão comprar cachorros-quentes caros. O controle sobre a pista de corrida e a concessão de alimentos pode resultar ao mesmo tempo em economia no *marketing*. A sustentabilidade da vantagem competitiva devido ao controle de um complemento depende da presença de algumas barreiras para entrar no produto complementar. Sem elas, a concorrência pode replicar facilmente a vantagem, entrando ela mesma na indústria complementar.

Os benefícios do controle de um complemento podem ser alcançados algumas vezes por meio de coalizões com outras empresas, sem a necessidade de uma propriedade real. Por exemplo, uma empresa e o fornecedor de um complemento podem concordar em coordenarem os preços, ou podem concordar em unirem seus orçamentos de *marketing*. O problema com este tipo de combinação é a dificuldade para se chegar a um acordo estável. Visto que as empresas fornecedoras de complementos são independentes, cada uma ficará tentada a pegar carona na outra, e a fixar preços e estratégias visando a maximizar seus lucros e não os lucros conjuntos de ambas. Todavia as possibilidades de uso de coalizões para a obtenção dos benefícios do controle de complementos devem ser sempre exploradas. Caso exista a possibilidade, es-

ta pode ser a opção mais efetiva em termos de custos para uma empresa (ou para os seus concorrentes). Às vezes, investimentos no patrimônio líquido ou outras formas de quase-integração entre uma empresa e o fornecedor de um produto complementar podem superar as dificuldades da coordenação do comportamento.³

Problemas para Controlar Complementos

Contra os benefícios do controle de complementos, alguns problemas em potencial devem ser pesados. O primeiro é que a atratividade estrutural de uma indústria complementar pode ser pequena, e sua rentabilidade significativamente menor do que na indústria-base. Embora o controle do complemento possa melhorar a rentabilidade na indústria-base, isto deve ser pesado contra a rentabilidade do complemento em relação aos usos alternativos para os fundos. O *tradeoff* nem sempre favorece o controle do complemento.

Um outro problema com o controle de complementos é que a indústria complementar pode envolver exigências gerenciais muito diferentes, para as quais a empresa está mal-equipada, e ela pode ter pouca vantagem competitiva nesta indústria complementar. Assim, quaisquer benefícios decorrentes do controle de um complemento devem ser comparados ao risco de a empresa fracassar ou alcançar apenas uma fraca posição competitiva. A falta de qualificações na indústria complementar não pode ser inteiramente superada com a aquisição de um fornecedor do produto complementar ou se ela for administrada como uma unidade independente, pois é necessária uma boa coordenação entre os complementos para que o maior número de benefícios seja alcançado.

Controle sobre Complementos e Evolução da Indústria

O valor do controle de complementos pode perfeitamente modificar-se com a evolução de uma indústria. A necessidade de controlar complementos para melhorar sua qualidade ou sua imagem pode ser maior no início da evolução da indústria complementar, devido à qualidade irregular ou à presença de empresas suspeitas.⁴ No início da TV em cores, por exemplo, a necessidade de a RCA contar com uma organização de serviços interna era muito maior que posteriormente, quando oficinas independentes dominaram as técnicas de conserto de aparelhos em cores. Com a maturidade da indústria complementar, talvez seja aconselhável sair ou colher a posição de uma empresa nesta indústria. Fornecedores independentes talvez consigam realizar um trabalho adequado, e a empresa talvez não consiga mais oferecer nada singular na indústria complementar para escorar sua diferenciação geral. Uma permanência muito prolongada em um complemento, quando existem fornecedores externos capazes, pode, na verdade, destruir a diferenciação, ao invés de acentuá-la.

As vantagens relativas aos preços do controle de um complemento também podem acabar com a maturidade da indústria complementar. Na fase de emergência, é mais provável que os preços dos complementos sejam mais

altos do que o aconselhável, porque os fornecedores são poucos ou ineficientes. Uma fragmentação prematura da indústria complementar também pode resultar na ineficiência dos fornecedores de produtos complementares, e em um investimento insuficiente em *marketing*.

Embora haja uma tendência no sentido de a necessidade de controlar complementos declinar com a maturidade da indústria, isto não é de modo algum um padrão universal. As vantagens do controle de complementos para os custos de *marketing* e para outras atividades compartilhadas normalmente persistem, por exemplo. Uma estância que é proprietária não só de um hotel, mas também do campo de golfe, de outras instalações esportivas e do meio de transporte pode contar com um grande vantagem em relação a uma que opera apenas o hotel. É necessário que a empresa pergunte-se periodicamente se existem benefícios no controle de cada complemento. Para alguns complementos, os benefícios persistem ou mesmo aumentam, enquanto para outros talvez se justifique uma saída oportuna.

Identificação de Complementos Estrategicamente Importantes

Em vista da importância em potencial dos complementos, tanto para a posição competitiva de uma empresa como para a estrutura industrial, uma companhia deve estar ciente dos produtos que são complementos do seu produto. A identificação de complementos é por vezes sutil, e geralmente se podem descobrir complementos que não são, em geral, considerados como tal. A maior parte das indústrias irá dispor de uma relação bem longa de produtos que são até certo ponto complementares. A Tabela 12-1 fornece uma relação ilustrativa (e parcial) de produtos que são, pelo menos de uma certa forma, complementares da construção de residências.

TABELA 12-1. Relação Parcial dos Componentes de Casas

Financiamento	Cortadores de grama
Seguro residencial	Sementes de grama
Corretagem imobiliária	Piscinas
Móveis	Churrasqueiras
Aparelhos	Lâmpadas
Carpetes	Animais de estimação
Estufas	Mangueiras para jardim

Dado o número potencialmente grande de complementos em muitas indústrias, como a construção de residências, é necessário fazer uma distinção entre os complementos estrategicamente importantes e aqueles que não são. Está claro que uma construtora como a U. S. Home terá pouca vantagem competitiva, se competir em todas as indústrias relacionadas na Tabela 12-1, embora ela possa perfeitamente obter uma vantagem, se competir em algumas delas.

Complementos estrategicamente importantes possuem duas características: (1) eles são ou poderiam ser associados pelo comprador, e (2) eles têm um impacto significativo sobre a posição competitiva um do outro. Uma cer-

ta associação de um complemento ao produto de uma empresa feita pelo comprador está implícita na maior parte das vantagens competitivas em potencial decorrentes do controle de um complemento. A associação entre complementos leva o comprador a ligar suas imagens, a medir seu desempenho coletivamente, e não individualmente, ou a medir seu custo como um grupo. Esta associação também fundamenta vendas ou *marketing* conjuntos.

A relação estratégica entre complementos é, pois, em grande parte uma função das percepções do comprador. Uma empresa pode classificar complementos com base no grau de associação presente ou em potencial ao seu produto. Casas e financiamento são comumente associados pelo comprador, por exemplo, enquanto casas e sementes de grama quase nunca o são, embora sua demanda esteja inegavelmente relacionada. Assim, cinemas e custos de estacionamento em geral são associados, enquanto o custo de dirigir até o cinema raramente é associado ao custo deste. Se produtos estiverem de fato ligados, mas atualmente não forem associados pelos compradores, uma empresa pode conseguir ganhar vantagem competitiva, instruindo os compradores a fazer a associação. Um conhecimento sofisticado do comportamento de compra do comprador é necessário para revelar associações reais ou em potencial entre complementos.

O segundo teste da importância estratégica de um complemento é o efeito de controlá-lo sobre a vantagem competitiva ou a estrutura industrial. Um complemento não será importante para uma empresa controlar, a menos que tenha um efeito material sobre o custo geral ou sobre a diferenciação do grupo de produtos afins. Os bulbos são complementos de lâmpadas, por exemplo, mas não têm um impacto significativo sobre a diferenciação de uma lâmpada, nem sobre o custo da sua comercialização. Visto que um controle muito espalhado sobre os complementos pode constituir um benefício significativo para a estrutura industrial, é importante controlar alguns complementos, mesmo que eles não possam ser transformados em uma vantagem competitiva.

Enfardamento

Enfardar é vender produtos ou serviços separáveis para compradores *apenas* como um pacote, ou "fardo". Por exemplo, a IBM enfardou *software*, *hardware* e serviço de apoio de computador durante muitos anos, enquanto os fabricantes de aditivos antidetonantes para a gasolina fornecem tradicionalmente vários serviços técnicos junto com seu produto por um preço único. O enfardamento é, de alguma forma, difundido, embora nem sempre reconhecido. A identificação de quando ele está ocorrendo exige uma observação bastante detalhada de uma indústria semelhante a esta em segmentação (Capítulo 7). Todos os serviços e produtos potencialmente separáveis oferecidos devem ser isolados, muito embora possam não ser encarados como distintos pelos participantes da indústria. Por exemplo, a entrega e a assistência técnica após a venda são, por via de regra, incluídos como parte do produto, embora sejam potencialmente separáveis e possam ser vendidos separadamente. Assim, os varejistas em geral oferecem estacionamento gratuito, enquanto as linhas aéreas oferecem refeições e manuseio de bagagem gratuitos. Como al-

gumas formas de enfardamento são práticas antigas nas indústrias, as empresas podem não perceber que estão enfardando.

Enfardar significa que todos os compradores recebem o mesmo pacote de produtos e serviços, apesar das diferenças em suas necessidades. Alguns compradores de compostos antetonantes, por exemplo, prefeririam sacrificar o serviço fornecido pelos fabricantes em troca de um preço mais baixo, mas eles não têm esta opção. Os compradores geralmente diferem quanto à sua receptividade ao enfardamento, pois desejam opções diferentes de produtos ou serviços ou porque diferem quanto à intensidade da sua necessidade de vários produtos ou serviços. Em ambos os casos, o enfardamento é subótimo para alguns compradores.

O enfardamento não será aconselhável, a menos que tenha alguns benefícios compensadores que superem o fato de ser subótimo para alguns compradores. Ele pode criar vantagem competitiva de diversas formas, que variam em importância de indústria para indústria, e mesmo de um segmento industrial para outro. Em algumas indústrias, o enfardamento também tem riscos significativos que devem ser identificados.

Vantagens Competitivas do Enfardamento

As vantagens competitivas em potencial decorrem em termos gerais da habilidade para compartilhar atividades nas cadeias de valores, com o objetivo de fornecer partes do fardo se o fardo inteiro é fornecido junto. As vantagens do enfardamento podem ser agrupadas em uma série de categorias:

Economias do Oferecimento do Fardo. Uma empresa pode reduzir seus custos, fornecendo apenas um único pacote, ao invés de qualquer combinação de serviços ou produtos desejados por um comprador particular. Estas economias surgem de inter-relações na cadeia de valores de uma empresa que podem ser exploradas com o fornecimento apenas do pacote. O enfardamento pode permitir que uma empresa compartilhe de uma melhor forma atividades na cadeia de valores, ao fornecer as partes do fardo. Se o mesmo fardo de produtos é vendido para cada comprador pelo mesmo vendedor, expedido no mesmo caminhão ou o mesmo técnico presta-lhe assistência, por exemplo, podem existir economias de custo com o fornecimento do fardo em conjunto. O preço do fardo poderia, pois, ser inferior ao preço coletivo das peças individuais. Por exemplo, ao fornecer serviços para perfuração offshore de petróleo, uma empresa que oferece dois serviços relacionados em conjunto pode precisar de apenas uma pessoa no equipamento, enquanto os concorrentes precisam de uma pessoa para cada serviço. Economias decorrentes do enfardamento também podem resultar do custo compartilhado da coleta de informações sobre os compradores. Uma firma de consultoria pode aprender sobre um cliente, fornecendo um serviço, e aplicar este conhecimento por um baixo custo ao fornecer outros serviços contidos no fardo. O concorrente não enfardado precisa fazer o investimento integral em informação, muito embora só forneça um serviço.

O enfardamento também pode reduzir os custos, promovendo economias de escala ou aprendizagem na fabricação. O fornecimento do mesmo

pacote para todos os compradores garante um volume equivalente de todos os itens contidos no fardo, talvez reduzindo o custo. Por exemplo, a fabricação de um carro de bombeiros com características padronizadas permitiria ao fabricante obter maiores economias de escala e aprendizagem do que se o carro tivesse uma coleção diferente de cintos e sirenes, a prática atual na indústria norte-americana. Um pacote comum também pode elevar a produtividade da força de vendas, eliminando a necessidade de informar o comprador sobre as partes do fardo que devem ser selecionadas. Por fim, o enfardamento pode reduzir bastante os custos administrativos e de venda. O fornecimento do mesmo pacote para todos os compradores geralmente simplifica os custos de transação, inclusive trabalho burocrático, acordos logísticos etc. As economias da padronização, de escala ou de aprendizagem podem, em certos casos, permitir que uma empresa venda o fardo por um preço inferior ao que ela precisaria cobrar aos clientes que desejassem apenas parte dele.

As economias provenientes do enfardamento só irão resultar em uma grande vantagem competitiva para uma empresa enfardada, se a concorrência desenfardada não tiver condições de obtê-las por meio de coalizões ou de acordos contratuais entre si. No entanto as dificuldades para se chegar a um acordo quanto a este tipo de coordenação com empresas independentes geralmente impedem uma solução contratual.

Maior Diferenciação. Através do enfardamento, uma empresa pode diferenciar-se em relação aos concorrentes que vendem apenas parte do fardo. O papel do enfardamento na diferenciação surge dos elos entre partes do fardo na cadeia de valores do comprador, pois eles são usados ou comprados juntos. Sem enfardar, uma empresa pode não só abrir mão da diferenciação, mas também ver-se forçada a competir com cada concorrente especialista em sua área de maior força. O enfardamento pode aumentar a diferenciação das seguintes formas:

MAIS BASES PARA A DIFERENCIACÃO. Uma firma que tem condições de enfardar dispõe de maior número de dimensões onde diferenciar-se do que um concorrente com uma oferta mais limitada. Por exemplo, uma empresa enfardada talvez possa garantir a confiabilidade do fardo inteiro ou oferecer um único ponto para serviço após a venda. Ela pode diferenciar-se ou diferenciar o seu serviço, muito embora seu produto não seja singular.

INTERFACE DE ALTO DESEMPENHO. Pode ser necessário enfardar, quando a *interface* entre produtos complementares não é padronizada. A compatibilidade entre os itens do fardo é facilitada se a mesma companhia fornecer o pacote inteiro de itens necessários em conjunto para satisfazer as necessidades do comprador. Isto presume que a tecnologia de *interface* é relativamente difícil, e que a compatibilidade não pode ser obtida.

DESEMPENHO OTIMIZADO DO PACOTE. Mesmo que a *interface* entre produtos contidos no fardo seja padrão, a empresa enfardada talvez possa otimizar o desempenho do pacote (sistema) inteiro através do controle do projeto, da fabricação e da assistência técnica de todas as partes. Ela talvez disponha de informações mais adequadas sobre as capacidades de cada parte do

fardo do que um concorrente especialista que precisa coletar informações externamente sobre partes do fardo, e que não tem condições de controlar o seu projeto diretamente. Esta vantagem do enfardamento presume que as partes do fardo são interdependentes na determinação do seu desempenho geral.

COMPRAS EM UM SÓ LOCAL. O enfardamento simplifica a tarefa de comprar do comprador, além de dar-lhe uma certeza de que todos os itens constantes do fardo irão funcionar, reduzindo o risco da compra percebido por ele. Um único ponto de responsabilidade, um único local onde possam ser feitas reclamações, e uma única organização de serviço também podem ser valiosos para os compradores. A decepção dos compradores com a responsabilidade dividida no Bell System recentemente liberado do controle do governo constitui um bom exemplo de como o enfardamento pode reduzir a diferenciação através deste mecanismo.

Maior Oportunidade para Discriminação de Preços. O enfardamento pode permitir que uma empresa aumente os lucros totais quando compradores diferentes possuem sensibilidades diferentes, ao preço das partes individuais do fardo. Particularmente em uma estratégia de enfardamento "mista" — quando uma empresa oferece o fardo completo por um preço e as partes individuais do fardo por preços que somados resultam num valor superior ao preço do fardo — o enfardamento pode elevar a receita total comparada à venda das partes separadamente.¹

O mecanismo por meio do qual isto ocorre é uma função do custo do fardo, em relação ao custo das suas partes desejadas pelo comprador, se elas pudessem ser adquiridas separadamente. O enfardamento pode fazer com que alguns compradores adquiram o fardo completo, muito embora não fossem comprar todas as partes individualmente, uma vez que o custo incremental do fardo inteiro em relação ao custo das partes por eles desejadas seja baixo. Além disso, uma estratégia de enfardamento mista pode permitir que a empresa extraia preços altos dos compradores que necessitam muito de apenas uma parte do fardo, e ao mesmo tempo venda o fardo completo para outros compradores.

O valor do enfardamento na fixação de preços depende da distribuição das necessidades dos compradores na indústria. A probabilidade de o enfardamento elevar os lucros é maior, se os compradores tiverem sensibilidades bem diferentes aos preços das partes do fardo. Enfardar é uma forma de captar sensibilidades diferentes aos preços, sem cobrar preços diferentes a compradores diferentes para o mesmo produto.

Barreiras de Entrada/Mobilidade Mais Altas. O enfardamento pode resultar em barreiras de entrada/mobilidade mais altas, presumindo que exista uma ou mais das outras vantagens competitivas do enfardamento. Ele eleva as barreiras, pois um concorrente precisa desenvolver capacidades em todas as partes do fardo, ao invés de especializar-se.

Rivalidade Abrandada. A rivalidade entre um grupo de concorrentes enfardados pode ser mais estável do que a rivalidade em uma indústria composta de concorrentes enfardados e desenfardados. Se todos os concorrentes

oferecem o mesmo fardo, e o único preço da indústria é o preço do fardo, a habilidade para reconhecer a dependência mútua entre empresas provavelmente será maior, e os incentivos para reduções nos preços podem ser menores do que se os concorrentes oferecessem qualquer parte do fardo separadamente.

Riscos do Enfardamento

Uma estratégia enfardada envolve uma série de riscos, que varia em importância, dependendo da estratégia de uma empresa e da estrutura industrial. Os riscos do enfardamento são determinados pela vulnerabilidade em potencial de uma empresa enfardada ao ataque de um concorrente desenfardado, empregando uma estratégia mais enfocada.⁶ Às vezes, uma empresa com vantagem competitiva substancial pode preservar o enfardamento, apesar dos riscos significativos, como fez a IBM durante muitos anos no ramo dos computadores.

Diversidade das Necessidades dos Compradores. Enfardar presume que uma proporção significativa de compradores quer e está disposto a pagar pelo fardo inteiro. Se as necessidades dos compradores variarem muito em uma indústria, uma estratégia enfardada pode ser subótima para um segmento de compradores, estando, pois, vulnerável a um concorrente enfocado que ajusta o fardo particular por ele oferecido às necessidades do segmento. Por exemplo, se a necessidade de serviço após a venda varia muito entre compradores em uma indústria, um concorrente enfocado pode conseguir entrar, vendendo apenas o produto sem nenhum serviço incluído, e obter parcela de mercado suficiente para tornar-se viável. A People Express, por exemplo, desenfardou o produto das linhas aéreas, eliminando refeições gratuitas, o manuseio gratuito de bagagem e outras partes do fardo tradicional das companhias aéreas. Isto agradou aos compradores sensíveis ao preço com pouca necessidade das partes do fardo que foram eliminadas. Do mesmo modo, varejistas que vendem com descontos vêm atacando com sucesso varejistas tradicionais com estratégias que envolvem pouco serviço, nenhum crédito, nenhuma alteração e nenhuma publicidade visando a um determinado segmento de compradores.

Habilidade do Comprador para Montar o Fardo. Em uma estratégia enfardada, a empresa monta o fardo e o vende como um pacote para o comprador. Esta estratégia fica vulnerável, se os compradores possuem as capacitações tecnológicas, financeiras e administrativas para montarem eles mesmos o fardo. O comprador pode comprar as partes do fardo individualmente de fornecedores, e juntá-las, ou pode comprar algumas partes de fornecedores e produzir outras (por exemplo, serviço) internamente.

Habilidade do Especialista para Fornecer Partes do Fardo com Termos Mais Favoráveis. Uma estratégia de enfardamento fica vulnerável, se especialistas que enfocam uma ou algumas partes do fardo conseguirem alcançar um baixo custo ou uma diferenciação na sua produção. Um especialista pode ga-

nhar vantagem competitiva devido às razões descritas no Capítulo 7. Ele pode adaptar a sua cadeia de valores para produzir e vender apenas um item do fardo que considera seu negócio primário. Ele também pode evitar custos de coordenação ou de compromisso com atividades compartilhadas, fornecendo outras partes do fardo com os quais arca um concorrente enfardado.

Um especialista que enfoca uma parte do fardo também pode, potencialmente, obter as vantagens de inter-relações com outras indústrias. Uma companhia especializada em produtos eletrônicos pode contar com uma vantagem de custo na produção de uma peça eletrônica para um sistema eletromecânico em relação a um concorrente enfardado que fornece o sistema inteiro, por exemplo, pois a primeira pode compartilhar atividades de valor (por exemplo, P&D, equipamento de teste) com outras empresas de produtos eletrônicos relacionadas.

Enfardar Através de Coalizões. Um concorrente enfardado fica vulnerável se as vantagens do enfardamento podem ser reproduzidas por concorrentes enfocados que formam coalizões entre si. As coalizões podem assumir um grande número de formas, como compartilhamento de tecnologia e organização de vendas ou de serviço conjuntas.

Estratégias Enfardadas *Versus* Desenfardadas

O equilíbrio entre as vantagens competitivas do enfardamento e seus riscos determina a adequação da estratégia enfardada para uma empresa. Os riscos do enfardamento fornecem as vantagens estratégicas com as quais concorrentes enfocados atacam concorrentes enfardados. Enfardar será a estratégia predominante em uma indústria, se as vantagens competitivas da empresa enfardada forem significativas e os riscos pequenos. Estratégias enfardadas e desenfardadas são, porém, adversárias naturais, e o equilíbrio entre elas pode modificar-se rapidamente em uma indústria em qualquer direção.

Em muitas indústrias, pode ser difícil a coexistência das duas estratégias. Se um concorrente desenfardado bem-sucedido se estabelece, isto cria pressão sobre o concorrente enfardado no sentido de desenfardar. A presença de um concorrente desenfardado torna os compradores mais conscientes de que suas necessidades não estão sendo bem atendidas pela empresa enfardada, e fornece uma alternativa para a compra do fardo inteiro.

Ao entrar em uma indústria contra empresas enfardadas, um concorrente desenfardado irá provavelmente atacar as partes do fardo que por si só iriam satisfazer por completo as necessidades de um grupo significativo de compradores, como um produto básico sem os serviços auxiliares. Uma outra forma de ataque possível é fornecer um item periférico, como peças sobressalentes ou serviço, em que o concorrente enfardado é ineficiente ou está sobrecarregado. Atacar uma empresa enfardada através do desenfardamento é uma das maneiras características de se ganhar posição no mercado discutidas em detalhe no Capítulo 15.

Após a primeira entrada por um desenfardador, cria-se o incentivo para outros concorrentes desenfardados entrarem e oferecerem partes do fardo.

No decorrer do tempo, então, um número maior de compradores pode construir o fardo particular desejado por eles. Uma vez que uma série de concorrentes desenfardados consegue penetração significativa no mercado, algumas das motivações para enfardar, como economias de escala, redução da rivalidade, ou formação de barreiras, normalmente são eliminadas. Assim, os concorrentes enfardados remanescentes podem ver-se forçados a desenfadar.

As estratégias enfardadas e desenfardadas podem, contudo, coexistir em uma indústria, caso existam grandes diferenças nas necessidades dos compradores e vantagens competitivas no enfardamento para alguns segmentos de compradores que *não* são uma função do volume (ou de o enfardamento ser a estratégia dominante). Por exemplo, a otimização do desempenho de um sistema através do enfardamento pode ser particularmente crítica para alguns compradores e, assim, uma estratégia enfardada permanecerá sustentável para este segmento de compradores, apesar do fato de concorrentes especialistas fornecerem partes do fardo a outros segmentos. O enfardamento também pode ser muito valioso para compradores menos sofisticados, embora compradores sofisticados queiram montar eles mesmos o fardo. No ramo dos aviões de negócios, por exemplo, a Cessna oferece um fardo incluindo um avião, manutenção, pilotos, hangar, espaço de escritório e taxas de pouso por um único preço mensal. Isto agrada compradores que desejam a conveniência de uma empresa arcar com a responsabilidade por tudo. Uma estratégia de enfardamento misto também pode ser apropriada, dependendo das vantagens competitivas particulares buscadas com o enfardamento. Embora o oferecimento ao comprador de uma opção de comprar o fardo completo ou parte dele da mesma empresa costume destruir a habilidade da empresa para vender o fardo, o enfardamento misto pode ser adequado se a principal vantagem do enfardamento for a diferenciação ou a discriminação dos preços.

Enfardamento e Evolução da Indústria

A adequação do enfardamento normalmente se modifica com a evolução de uma indústria, pois a mudança estrutural da indústria altera as suas vantagens ou os seus riscos. Não existe nenhuma generalização válida possível sobre se o enfardamento torna-se mais ou menos atrativo com a evolução de uma indústria, pois diversos padrões são observados na prática. Na maior parte das indústrias, porém, parece haver uma *tendência no sentido de desenfadar à medida que uma indústria evolui*. No seguro comercial, por exemplo, pacotes de seguros padronizados foram substituídos pela venda separada de serviços como consultoria em prevenção de perdas. Os compradores conseguem hoje comprar cobertura ampla ou serviços especializados, dependendo de suas necessidades. Uma outra indústria onde o desenfardamento pode perfeitamente ocorrer é a de sistemas de vídeo. Da mesma forma que os sistemas de áudio eram enfardados antes, mas hoje geralmente não o são, os sistemas de vídeo provavelmente irão ser desenfardados em displays, alto-falantes, controladores, unidades de jogo etc. As tendências do desenfardamento também estão evidentes em outras indústrias, como sistemas de controle de edifícios, varejo de gasolina, computadores e serviços de administração hospitalar.

A tendência no sentido de um desenfardamento no decorrer do tempo deve-se a algumas mudanças características nas vantagens competitivas e nos riscos do enfardamento que acompanham a evolução da indústria:⁶

Aumenta a Possibilidade de o Comprador Montar o Fardo. A aprendizagem dos compradores com o passar do tempo, juntamente com a difusão da tecnologia, significa que eles poderão ter maiores possibilidades de montarem eles mesmos o fardo. Os compradores podem ganhar experiência para assegurarem a compatibilidade, podendo precisar de uma menor garantia de uma única fonte de responsabilidade. Isto é reforçado pela tendência deles no sentido de integrarem-se para trás com o crescimento do volume da indústria. Os compradores tornam-se mais aptos para fabricarem eles mesmos algumas partes do fardo, e, portanto, não querem o pacote inteiro.

Ocorre a Padronização Tecnológica/do Produto. Em geral, a padronização do produto com a maturidade de uma indústria reduz a necessidade de controlar o pacote inteiro para otimizar o desempenho do sistema. Ela também reduz as barreiras de entrada nas partes do fardo, e simplifica a tarefa do comprador de montar o fardo internamente. Os problemas de compatibilidade de interface também costumam ser reduzidos com o passar do tempo, à medida que uma indústria amadurece e os padrões são estabelecidos. Fornecedores qualificados aparecem para partes do fardo onde não havia nenhum anteriormente, detonando o processo de desenfardamento descrito acima.

Necessidades de Várias Partes do Fardo São Reduzidas/Modificadas. A maturidade da indústria costuma reduzir a necessidade de muitos compradores de serviço, engenharia de aplicações e de outras partes do fardo. No início do desenvolvimento da indústria, a qualidade do produto normalmente é irregular, os produtos não estão comprovados, e o risco percebido da compra em geral é alto (ver Capítulo 8). Todas estas características levam os compradores a buscar a segurança de um concorrente enfardado, e o enfardamento pode ser necessário para dar impulso a uma indústria (o caso das fibras ópticas e dos sistemas eletrônicos de injeção de combustível para carros). Contudo, com o amadurecimento da indústria, o serviço e o suporte ou passam a ser internos ou tornam-se menos necessários para os compradores. Além disso, novos compradores geralmente são atraídos para a indústria e/ou concorrentes segmentam mais a indústria, aumentando a diversidade das necessidades dos compradores. Fardos diferentes tornam-se, então, apropriados para compradores diferentes, e o cenário está armado para a entrada de um concorrente desenfardado.

Porte da Indústria Contrabalança Economias de Escala do Enfardamento. À medida que uma indústria passa da emergência para a maturidade, o crescimento do seu porte pode possibilitar o fornecimento apenas de partes do fardo por especialistas. O crescimento na demanda de partes do fardo ultrapassa os limites da escala de fabricação, bem como os custos de venda fixos. Este é um caso especial da emergência de novo segmento como uma viabilidade para estratégia de enfoque, discutida no Capítulo 7.

Maior Sensibilidade do Comprador ao Preço Resulta em Pressões para uma Redução de Custo Através do Desenfardamento. Uma sensibilidade maior dos compradores ao preços leva-os a pressionar no sentido de economias de custo. Uma saída é, em geral, o comprador adquirir partes do fardo e montá-lo internamente, ou comprar apenas as partes do fardo de que necessita. De regra, os compradores fornecem o ímpeto para o desenfardamento, mesmo que não surja nenhum concorrente especialista.

Concorrentes Especialistas São Atraídos. O sucesso e o crescimento de empresas enfardadas pode atrair concorrentes em busca de uma forma de entrar na indústria. Visto que a entrada com uma estratégia enfardada envolve ultrapassar barreiras de entrada mais altas, novos entrantes naturalmente pendem para estratégias desenfardadas (ver Capítulo 15). Todas as outras forças acima descritas propiciam a abertura para o seu sucesso.

A tendência no sentido de ocorrer um desenfardamento com o passar do tempo costuma acentuar-se quando uma indústria possui compradores capazes e poderosos. Estes compradores possuem a força tecnológica para que possam desenvolver rapidamente capacidade interna para que eles mesmos possam montar o fardo, o poder de negociação para forçar os fornecedores a desenfardar e os recursos para reduzirem as barreiras com que se deparam concorrentes especialistas. Por exemplo, as principais empresas automobilísticas compram sistemas inteiros, como sistemas de freio ou sistemas de injecção de combustível, apenas bem no início do desenvolvimento. Posteriormente, quando a tecnologia torna-se desenvolvida, estas empresas dividem os sistemas em partes que são compradas de fornecedores distintos. No processo, em geral elas ajudam a colocar fornecedores desenfardados no negócio.

O desenfardamento também é engatilhado ou acelerado durante períodos de intensa rivalidade na indústria, como em uma recessão econômica. Concorrentes desesperados voltam-se para o desenfardamento em busca de receita incremental, colocando-se em movimento um processo irreversível. Este padrão parece ter funcionado no seguro comercial, onde uma queda desastrosa deixou as empresas ansiosas por obterem vendas incrementais.

Seguidores ou novos entrantes são os primeiros a dividirem o fardo. Os primeiros costumam liderar o desenfardamento devido ao seu desejo de neutralizar suas desvantagens competitivas ao competirem com concorrentes enfardados. Normalmente, a grande esperança é mudar as regras da concorrência de modo a reduzir as barreiras de mobilidade. Os novos entrantes também dividem o fardo identificando segmentos latentes ou emergentes ou situações onde não existe nenhuma motivação clara para enfardar, onde o enfardamento cria motivos variados na retaliação para empresas enfardadas ou onde estão ocorrendo mudanças nas necessidades dos compradores. Uma fonte excelente de novos entrantes que desenfardam são desmembramentos de concorrentes enfardados, os quais reconhecem que as necessidades de alguns compradores não estão sendo atendidas.

Apesar da tendência no sentido de com o passar do tempo ocorrer um desenfardamento, o enfardamento é sustentável se as vantagens competitivas dele decorrentes continuarem significativas e obteníveis de alguma outra forma. Os benefícios de custo ou de desempenho do enfardamento podem persistir, por exemplo, mesmo depois do desaparecimento da necessidade do com-

prador de garantia ou assistência na montagem do fardo. O enfardamento também é sustentável se um líder da indústria controla uma parte patenteada do fardo e os compradores são forçados a comprarem o fardo inteiro para ter acesso a ela. Além disso, às vezes um líder pode proteger o fardo, protegendo *interfaces* patenteadas entre partes deles. Dificultando o problema da *interface* com seus produtos, o líder pode deter a entrada de concorrentes especialistas.⁷ A IBM, por exemplo, foi acusada deste tipo de comportamento.

Embora a direção mais comum de mudança seja de uma concorrência enfardada para uma desenfardada, é importante reconhecer a possibilidade oposta. Transformações tecnológicas podem levar a motivações de *interface* ou de desempenho do produto para um enfardamento. Economias de escala provenientes do fardo também podem algumas vezes aumentar com o passar do tempo, se o processo de fabricação mudar. Barreiras regulatórias que impediram um enfardamento economicamente racional podem cair. Estratégias desenfardadas também podem ter sido desenvolvidas no decorrer do tempo em uma indústria onde, na verdade, existem motivações econômicas para um enfardamento. Se muitos especialistas entraram inicialmente na indústria e nenhuma empresa dispusesse dos recursos ou contasse com a orientação para desenvolver capacidade total no fardo inteiro, os compradores podem ter sido forçados a assumir a função de montagem do fardo. Uma inovação estratégica por uma empresa no enfardamento pode transformar a estrutura industrial.

Dois casos em que o enfardamento parece estar suplantando estratégias desenfardadas são os serviços financeiros e a assistência médica. Serviços como a Conta de Gerência de Caixa (CGC) da Merrill Lynch, que combina corretagem de ações, uma conta corrente, um cartão de crédito e outros serviços financeiros, são fardos de serviços antes distintos. Eles são uma manifestação da desregulamentação e de desenvolvimentos na tecnologia dos sistemas de informação que viabilizaram estas contas. De modo semelhante, organizações de manutenção de saúde estão combinando serviços separados. No mesmo setor da assistência médica, porém, serviços de tratamento em casa e salas de emergência especializadas ou empresas que realizam cirurgias mínimas são uma forma de desenfardar a linha de produtos oferecida pelos hospitais. Este exemplo ilustra como as vantagens competitivas do enfardamento devem ser vistas em uma base de segmento por segmento.

Implicações Estratégicas do Enfardamento

A análise do enfardamento tem importantes implicações estratégicas tanto para concorrentes enfardados quanto para aqueles desenfardados. Geralmente, há uma tensão constante entre estratégias enfardadas e desenfardadas que exige um exame contínuo de ambas:

Enfardar Quando as Vantagens Superam os Riscos. O enfardamento pode ser uma fonte poderosa de vantagem competitiva, quando os benefícios descritos acima superam os riscos. Quando os fabricantes de produtos perderam de vista a necessidade principal do comprador de integrá-los em um sistema, às vezes um concorrente enfardado pode transformar a indústria em seu favor. Uma análise sofisticada da cadeia de valores dos compradores e do modo

como ela varia por segmento constitui requisito para escolhas efetivas de enfardar ou desenfardar.

Evitar Enfardamento Inconsciente. Muitas companhias possuem estratégias enfardadas de fato, embora não as reconheçam como tal. Um enfardamento inconsciente é perigoso, pois uma empresa enfardada pode ficar vulnerável ao ataque de um concorrente enfocado, mas pode não perceber a ameaça. Uma estratégia enfardada deve ser o resultado de uma decisão consciente onde as vantagens do enfardamento são consideradas superiores aos riscos, e não o resultado de uma falta de distinção entre os serviços ou os produtos potencialmente separáveis oferecidos pela empresa.

Estar Preparada para Desenfardar com o Passar do Tempo no Caso de Mudanças nas Condições. Dada a tendência no sentido de ocorrer um desenfardamento com o passar do tempo, um concorrente enfardado deve estar sempre ciente da necessidade em potencial de desenfardar se o equilíbrio entre vantagens e riscos se alterar. Uma empresa deve fazer distinção entre razões econômicas sólidas para enfardar e razões baseadas na falta de sofisticação do comprador que podem ser transitórias. Um grande número de concorrentes enfardados cedeu desnecessariamente parcela de mercado, pois agarrou-se obstinadamente a estratégias enfardadas.

Concorrentes Enfardados Podem Representar Oportunidades para uma Reestruturação da Indústria. O enfardamento pode criar vulnerabilidades que podem ser exploradas por um concorrente desenfardado, sobretudo se o enfardamento for inconsciente ou se a indústria estiver evoluindo em termos estruturais. Indústrias onde o enfardamento é praticado, em termos ideais como uma convenção antiga da indústria, constituem alvos de entrada em potencial para uma empresa.

Subsídio Cruzado

Quando uma empresa oferece produtos complementares no sentido estrito de serem usados juntos ou que são comprados ao mesmo tempo, a fixação de preços pode explorar potencialmente a relação entre eles. A idéia é vender *deliberadamente* um produto (que chamo de artigo-base) com um lucro pequeno ou mesmo com um pequeno prejuízo para vender itens mais rentáveis (que chamo de artigos rentáveis).

O termo "liderança em perda" é comumente empregado para descrever a aplicação deste conceito no varejo. O preço de alguns produtos é fixado abaixo do custo, de modo a atrair compradores conscientes da barganha para a loja. A esperança é que estes compradores comprem durante a visita outra mercadoria mais rentável. Esta também é uma forma de estabelecer uma imagem de preços baixos para a loja.

O mesmo princípio de fixação de preços funciona na chamada estratégia de "barbeador e lâmina", que envolve produtos complementares. O barbeador é vendido pelo custo, ou quase pelo custo, para promover vendas futuras

de lâminas de reposição rentáveis. Esta mesma estratégia também é comum em câmaras para amadores, motores de aeronaves e elevadores. O produto complementar é um bem de consumo usado com o produto (por exemplo, filme), um produto que não é de consumo usado com o item (por exemplo, cartuchos de *software* com *video games*), peças de reposição (por exemplo, peças de motores de aeronaves) ou serviço (por exemplo, manutenção e conserto de elevadores).

Uma outra variação do subsídio cruzado é uma estratégia de especulação. Aqui, as variedades de produtos que são normalmente primeiras compras são vendidas por preços baixos, na esperança de que o comprador posteriormente compre outros itens mais rentáveis na linha à medida que for ocorrendo especulação. Esta estratégia é empregada às vezes, por exemplo, em aeronaves leves, motocicletas, copiadoras e computadores.

Condições Que Favorecem o Subsídio Cruzado

A motivação para o subsídio cruzado é clara — aumentar o lucro total vendendo quantidades maiores de artigos rentáveis como um resultado de descontos no artigo-base. A lógica desta estratégia depende da existência de uma série de condições:

Sensibilidade Suficiente ao Preço no Artigo-Base. A demanda de um artigo-base deve ser suficientemente sensível ao preço para que descontos aumentem o volume (ou tráfego em pés) o bastante para resultar em um aumento mais do que compensador no lucro através da venda induzida do artigo rentável. Se a demanda não for, contudo, sensível ao preço, é melhor a empresa realizar lucros normais no artigo-base e no artigo rentável.

Insensibilidade Suficiente ao Preço no Artigo Rentável. O artigo rentável deve ter uma demanda não muito sensível ao preço, de modo que um aumento no preço não reduza muito o volume. Se não for assim, a perda de lucros com os descontos no artigo-base não será recuperada através dos lucros nos artigos rentáveis. A insensibilidade da demanda ao preço no artigo rentável é uma função do valor por ele criado para o comprador e da ameaça de substituição para ele.

Forte Conexão entre o Artigo-Base e o Artigo Rentável. A venda de artigos rentáveis também deve estar ligada de uma certa forma à venda do artigo-base de modo que os compradores não adquiram apenas o artigo-base de preço baixo. A conexão entre os produtos não precisa ser necessariamente extrema, mas deve ser suficientemente forte para que a proporção de compradores que compram de uma empresa seja suficiente para justificar os descontos no artigo-base.

A fonte da conexão entre o artigo-base e o artigo rentável variará de uma indústria para outra. No varejo, a conexão é criada pelos custos da compra, que levam os compradores a comprar outros artigos durante a mesma visita à loja. Na especulação, a lealdade à marca e os custos de mudança são a conexão entre um produto e outro. Em uma estratégia de barbeador e lá-

mina, a lealdade à marca e os custos de mudança também pode fazer com que o comprador compre a lâmina da empresa que fornece o barbeador. Além disso, a compatibilidade real ou percebida pode ligar os artigos (por exemplo, em filme, peças sobressalentes), como acontece quando o comprador acredita que o fabricante do produto está mais qualificado para fornecer peças, manutenção ou conserto (por exemplo, em elevadores). A conexão entre os artigos-base e rentáveis também depende da possibilidade de substituição do artigo rentável. Se, por exemplo, peças sobressalentes puderem ser restauradas, então não existe mais a mesma relação entre vendas de equipamento e vendas de peças.

Barreiras para Entrar no Artigo Rentável. A entrada no artigo rentável deve ser difícil para que o subsídio tenha sucesso, a menos que o artigo-base e o artigo rentável estejam fortemente ligados. Barreiras para copiarem peças sobressalentes ou bens de consumo são essenciais, por exemplo, para a lógica do método do barbeador e lâmina.

Riscos do Subsídio Cruzado

Os riscos do subsídio cruzado costumam surgir quando não se consegue cumprir a terceira condição acima. Se a conexão entre o artigo-base e o artigo rentável não é suficientemente forte, uma empresa praticante do subsídio cruzado pode ver-se vendendo apenas o artigo-base barato e não o artigo rentável, que é comprado pelo comprador da concorrência. Isto pode ocorrer de inúmeras formas:

Cherry-picking do Comprador. O comprador só compra o artigo-base, e/ou passa sem o artigo rentável ou o compra de outro fornecedor que não está subsidiando cruzado.

Substitutos para o Artigo Rentável. Se a necessidade do artigo rentável pode ser eliminada ou reduzida, o subsídio cruzado fica comprometido, pois o comprador não irá comprá-lo. Por exemplo, restaurar peças sobressalentes ao invés de comprar novas ou aumentar a duração de bens de consumo teriam este efeito.

Integração Vertical do Comprador. O comprador adquire o artigo-base, mas integra-se para produzir internamente o artigo rentável. Por exemplo, a assistência técnica é feita internamente ou o comprador fabrica ou restaura suas próprias peças sobressalentes.

Concorrentes Especialistas (Enfocados). Um concorrente especialista vende o artigo rentável por preços mais baixos. Por exemplo, companhias de serviço independentes são comuns em uma série de indústrias e especializam-se em prestar assistência técnica a uma marca de equipamento particular, ou em copiar peças sobressalentes. Seu alvo é o líder da indústria, e elas executam tipos de serviço relativamente simples ou copiam as peças repostas com maior freqüência. As margens do fabricante do equipamento sobre peças e

serviços são assim destruídas, e cada vez mais ele pode ficar apenas com reparos exóticos ou peças de baixo volume. A Sulzer Brothers, por exemplo, é o principal alvo de fornecedores de peças não-autorizadas no ramo dos motores a diesel navais. O risco da entrada de um especialista é uma função do estreitamento da conexão entre o artigo-base e o artigo rentável, e das barreiras para entrar no campo do primeiro.

Subsídio Cruzado e Evolução da Indústria

Em geral, a adequação do subsídio cruzado modifica-se com a maturidade de uma indústria. Como no enfardamento, a tendência é no sentido de ele tornar-se menos apropriado com o passar do tempo, embora este não seja sempre o caso. O subsídio cruzado pode tornar-se menos atrativo pelas seguintes razões:

A Força da Conexão Entre o Artigo Base e os Artigos Rentáveis Diminui. À medida que o comprador vai ficando mais informado e mais sensível ao preço, a necessidade percebida de comprar o artigo rentável da mesma empresa que vende o artigo-base quase sempre diminui. A ligação entre os artigos também pode enfraquecer quando a difusão da tecnologia reduz os custos de mudança ou surgem imitações compatíveis do artigo rentável.

Barreiras para Entrar no Artigo Rentável Diminuem. Uma disponibilidade maior de tecnologia e uma diferenciação menor costumam reduzir as barreiras de entrada no campo do artigo rentável. Um resultado pode ser a integração do comprador neste artigo.

Possibilidades de Substituição do Artigo Rentável Aumentam. Às vezes, são descobertos substitutos para o artigo rentável à medida que a indústria vai amadurecendo. Por exemplo, aparece uma nova tecnologia para a restauração de peças (como as peças para motor de aeronave), ou métodos para conservar bens de consumo são descobertos (por exemplo, reutilização de dialisadores em máquinas de rins artificiais).

Implicações Estratégicas do Subsídio Cruzado

O subsídio cruzado pode ser uma forma de aperfeiçoar significativamente o desempenho, se existirem as condições necessárias. Empresas famosas como a Gillette, a Kodak e a Xerox vêm praticando com êxito a estratégia. Contudo as condições que sustentam o subsídio cruzado podem ser passageiras, exigindo esforços ativos para sustentá-las. Além disso, uma empresa deve estar segura de que ele é voluntário, e não involuntário.

Algumas implicações estratégicas importantes do subsídio cruzado são as seguintes:

Criar Barreiras para Entrar no Artigo Rentável. A sustentação de uma estratégia de subsídio cruzado exige que a empresa eleve barreiras de entrada

no campo dos artigos rentáveis. Isto implica, por exemplo, que uma empresa deve proteger seus procedimentos de serviço patenteados, tecnologias de fabricação de peças e projetos de produtos de consumo contra imitadores. Isto pode exigir uma patentuação agressiva, a criação deliberada de bens de consumo diferentes para uso em modelos diferentes e um *marketing* ativo da necessidade de comprar artigos rentáveis do fornecedor do artigo-base. Muitas empresas desperdiçaram as vantagens do subsídio cruzado, por não prestarem atenção a tais fatores.

Um exemplo de empresa que vem trabalhando com afinco para proteger seus artigos rentáveis é a Xerox. Os artigos de consumo prestam enorme contribuição à rentabilidade das copiadoras, e a Xerox mantém viradores especializados para modelos diferentes, e vem comercializando ativamente os benefícios da compra de artigos de consumo do fabricante para assegurar a maior qualidade.

Fortalecer a Conexão entre o Artigo-Base e Artigos Rentáveis. Qualquer coisa que estreite a conexão entre o artigo-base e os artigos rentáveis ajudará a defender a habilidade de uma empresa para subsidiar cruzado. Projetos que aumentam a dificuldade enfrentada pelo concorrente a fim de alcançar uma interface compatível constituem uma das táticas. Uma outra é a tática da Kodak de fazer propaganda junto aos consumidores sobre a conveniência de o acabamento das fotografias ser feito em papel Kodak, numa tentativa de ligar mais estreitamente as vendas de máquinas e papel para os reveladores.

Estar Preparada para Modificar o Subsídio Cruzado com a Evolução da Indústria. Uma empresa deve estar preparada para modificar o subsídio cruzado, se as condições de sustento se modificarem. As margens relativas sobre o artigo-base e os artigos rentáveis devem, em geral, ser gradativamente equalizados no decorrer do tempo. Uma empresa também pode beneficiar-se com a elaboração de esquemas de preços mais complexos no decorrer do tempo que reduzam o preço do artigo rentável para os compradores mais suscetíveis a deserção. Uma empresa deve evitar a tendência no sentido de proporcionar uma proteção que estimule a entrada de concorrentes no campo do artigo rentável.

Estimular a Entrada no Artigo-Base para Impulsionar as Vendas do Artigo Rentável. Se o artigo rentável for patenteado, talvez seja aconselhável estimular a entrada no artigo-base para impulsionar as vendas do artigo rentável com táticas como licenças.¹⁰ A Kodak estimulou a entrada no campo das câmaras que usam seus formatos de filme, por exemplo.

Evitar Subsídio Cruzado Involuntário. Uma empresa deve subsidiar cruzado somente como uma estratégia deliberada, e não porque ela não comprehende seus custos reais. Se ela não compreender de que modo os custos diferem por segmento, a ocorrência de subsídio cruzado está quase garantida. Um bom sistema para uma análise estratégica dos custos, descrita no Capítulo 3, é essencial para um subsídio cruzado efetivo. O subsídio cruzado involuntário é um convite a *cherry-picking* pela concorrência, bem como uma forma de atrair novos entrantes.

Complementos e Estratégia Competitiva

Os complementos são difundidos nas indústrias. Uma empresa precisa saber de que produtos complementares ela depende, e de que modo eles afetam sua vantagem competitiva e a estrutura da indústria como um todo. Ela deve decidir que complementos ela mesma deveria produzir e como acondicioná-los e como fixar seus preços. Enfardar e desenfardar complementos é uma das maneiras como ocorre uma reestruturação fundamental das indústrias. O desafio é fazer da estratégia em relação aos complementos uma oportunidade, e não uma fonte de vantagem competitiva para a concorrência.

NOTAS

¹ Os critérios de sinalização são descritos no Capítulo 4.

² O custo de complemento faz, pois, parte da comparação entre um produto e substitutos. Ver Capítulo 8.

³ Ver *Estratégia Competitiva*, Capítulo 14, com uma discussão sobre quase-integração.

⁴ Ver *Estratégia Competitiva*, Capítulo 10, com uma discussão sobre os problemas de indústrias emergentes, inclusive o papel de produtos complementares.

⁵ Ver Adams e Yellen (1976) com uma demonstração disto, no caso de um monopolista.

⁶ Desenfardar é uma variante importante da estratégia de enfoque que envolve a execução de um menor número de funções para o comprador. Ver Capítulo 7.

⁷ Ver Capítulo 9.

⁸ O Capítulo 5 discute de que modo o padrão de transformação tecnológica em uma indústria evolui no decorrer do tempo, o que é importante para tais mudanças.

⁹ Proteger o fardo algumas vezes faz parte de uma estratégia defensiva. Ver Capítulo 14.

¹⁰ Esta é uma dentre uma série de razões pelas quais a presença de concorrentes pode ser benéfica (ver Capítulo 6).

PARTE IV

*Implicações
para a
Estratégia
Competitiva
Ofensiva e
Defensiva*

13

Cenários Industriais e Estratégia Competitiva sob Incerteza

De que forma uma empresa escolhe uma estratégia competitiva, quando se defronta com grandes incertezas com relação ao futuro? Fornecedores de campos de petróleo atualmente estão angustiados, por exemplo, com respeito ao tempo que a queda na atividade de perfuração irá durar; as estimativas oscilam de menos de um ano a uma década. A estrutura industrial não é estática, e as empresas dentro de várias indústrias defrontam-se com uma incerteza considerável quanto às mudanças que esta estrutura irá sofrer no futuro. As fontes de incerteza são numerosas e originam-se da própria indústria ou do seu meio ambiente mais amplo. A maior parte dos observadores concordaria com a afirmativa de que a incerteza aumentou tremendamente na última década, em decorrência de fatores como os preços flutuantes da matéria-prima, oscilações nos mercados financeiros e de moeda, desregulamentação, a revolução eletrônica e o crescimento da concorrência internacional.

Toda empresa lida de algum modo com a incerteza. Porém normalmente ela não é abordada de um modo adequado na formulação da estratégia competitiva. As estratégias são freqüentemente baseadas na suposição de que o passado irá repetir-se ou nas previsões implícitas dos próprios gerentes quanto ao futuro mais provável de uma indústria. Em geral, previsões implícitas e explícitas da estratégia futura sofrem influência da convenção, podendo, devido ao seu próprio projeto, enfrentar eventualmente todas as incertezas em potencial. Via de regra, os gerentes não consideram — ou subestimam a probabilidade de — mudanças radicais ou descontínuas que poderiam ser improváveis, mas que alterariam significativamente a estrutura industrial ou a vantagem competitiva de uma empresa.

Algumas empresas constroem planos de contingência como parte do processo de planejamento estratégico, numa tentativa de testarem estratégias em relação a grandes fontes de incerteza. O planejamento de contingência é, porém, raro na prática, e geralmente testam estratégias incrementalmente relativas a apenas uma ou duas incertezas básicas, como o índice de inflação ou o preço do petróleo. Estes planos raramente examinam estruturas industriais futuras alternativas, ou compelem os gerentes a considerar suas implicações. Quando se defrontam com uma incerteza considerável, as empresas costumam selecionar estratégias que preservam a flexibilidade, apesar dos custos em termos de recursos necessários ou de uma posição competitiva menor.

Cenários como um Instrumento de Planejamento

Com a maior necessidade de uma abordagem explícita da incerteza no planejamento, algumas empresas começaram a utilizar cenários como instrumentos para que pudessem compreender as implicações estratégicas da incerteza de um modo mais completo. Um cenário é *uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser*. Com a construção de múltiplos cenários, uma empresa pode explorar sistematicamente as possíveis consequências da incerteza para a sua opção de estratégias. O uso de cenários começou a tornar-se importante depois que a crise do petróleo de 1973 ampliou certas formas de incerteza.

Os cenários tradicionalmente empregados no planejamento estratégico enfatizam fatores macroeconômicos e macropolíticos. Refiro-me a estes tipos de cenários como *macrocenários*. A construção de cenários vem-se concentrando na criação de visões alternativas do meio político e econômico nacional ou global, incluindo coisas como o índice de crescimento econômico, inflação, protecionismo, regulamentação, preços da energia e taxas de juros. O uso de macrocenários reflete o fato de que as companhias de petróleo, de recursos naturais e aeroespaciais terem sido as primeiras a empregarem cenários para o planejamento, sendo a Royal Dutch/Shell amplamente reconhecida como uma pioneira.^{1,2} Eventos macroeconômicos e políticos podem ter um efeito profundo sobre o sucesso de uma companhia de petróleo ou de recursos naturais internacional. Além disso, em geral os cenários são desenvolvidos ao nível da empresa em companhias diversificadas, daí a atenção dada a variáveis com um amplo impacto sobre muitas unidades empresariais.

Os macrocenários, apesar da sua relevância, são demasiadamente gerais para que sejam suficientes no desenvolvimento de uma estratégia em uma indústria particular. As suas implicações para indústrias individuais são, de hábito, mal-entendidas. A construção de macrocenários exige a análise de um conjunto de fatores amplo e muito subjetivo. Poucos aspectos dos meios macroeconômico e político têm ramificações estratégicas importantes para praticamente todas as indústrias mais básicas. Outras incertezas que os macrocenários deixam de fora, como transformação tecnológica e comportamento da concorrência, podem surgir como fatores dominantes que conduzem a mudança na estrutura de indústrias particulares. Como um resultado, os macrocenários encontraram ceticismo por parte de um grande número de gerentes de operações, não se tendo integrado ao planejamento estratégico de uma forma ampla.

Cenários Industriais

Os cenários são um dispositivo poderoso para se levar em conta a incerteza, ao se fazerem escolhas estratégicas. Eles permitem que uma empresa se afaste de previsões perigosas de um único ponto do futuro em casos em que este não pode ser previsto. Os cenários podem ajudar a estimular os gerentes a fazer suas suposições implícitas sobre o futuro explícito, e a extrapolar o pensamento convencional existente. Uma empresa pode, então, fazer esco-

lhas bem esclarecidas sobre como levar em conta as incertezas competitivas com as quais ela se defronta.

Na estratégia competitiva, a unidade apropriada para a análise de cenários é a indústria — denomino estes cenários *cenários industriais*. Os cenários industriais permitem que uma empresa traduza a incerteza em suas implicações estratégicas para uma indústria particular. Com o enfoque na indústria, as incertezas macroeconômicas, políticas, tecnológicas e outras não são analisadas em seu próprio benefício, e sim testadas em busca das implicações para a concorrência. Os cenários industriais também incluem explicitamente o comportamento da concorrência, uma fonte-chave de incerteza na escolha de estratégias.

Este capítulo descreve como construir cenários industriais, e como empregá-los para orientar a escolha da estratégia competitiva. Começo descrevendo como identificar as fontes de incerteza enfrentadas por uma indústria e como traduzi-las nos cenários industriais mais significativos. Em seguida, discuto como analisar os cenários, e como identificar aqueles com as maiores implicações para a estrutura industrial e para a vantagem competitiva. A seguir, mostro de que modo uma empresa pode selecionar a melhor estratégia frente às incertezas com as quais ela se defronta. O capítulo conclui com uma discussão sobre como os cenários industriais deveriam ajustar-se ao processo de planejamento estratégico permanente de uma empresa.

Construção de Cenários Industriais

Um cenário industrial é uma visão internamente consistente da estrutura futura de uma indústria. Ele é baseado em um conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que poderiam influenciar a estrutura industrial, considerando as implicações para a criação e a sustentação da vantagem competitiva. Um cenário industrial *não é uma previsão*, e sim uma estrutura futura possível. Um conjunto de cenários industriais é escolhido com cuidado para refletir a variedade de estruturas industriais futuras possíveis (e dignas de crédito) com importantes implicações para a concorrência. O conjunto completo de cenários, e não o mais provável, é então empregado para projetar uma estratégia competitiva. O período de tempo usado em cenários industriais deve refletir o horizonte de tempo das decisões de investimento mais importantes.

Normalmente, uma indústria enfrenta muitas incertezas sobre o futuro. As incertezas importantes são aquelas que irão influenciar a estrutura industrial, como rupturas tecnológicas, entrada de novos concorrentes e flutuações nas taxas de juros. Fatores externos, como condições macroeconômicas e política governamental, afetam a concorrência através, e não independentemente, da estrutura industrial. A mudança estrutural quase sempre exige ajustes na estratégia e cria as maiores oportunidades para os concorrentes mudarem suas posições relativas.

As cinco forças competitivas descritas no Capítulo 1 constituem a fundação conceitual para a construção de cenários industriais. Incertezas que afetem qualquer uma destas forças terão implicações para a concorrência, e, portanto, devem ser consideradas na construção de cenários. A construção de ce-

nários industriais tem início com a análise da atual estrutura industrial e com a identificação de todas as incertezas que podem afetá-la. Estas incertezas são, então, transformadas em um conjunto de estruturas industriais diferentes. Um resumo do processo é apresentado na Figura 13-1.

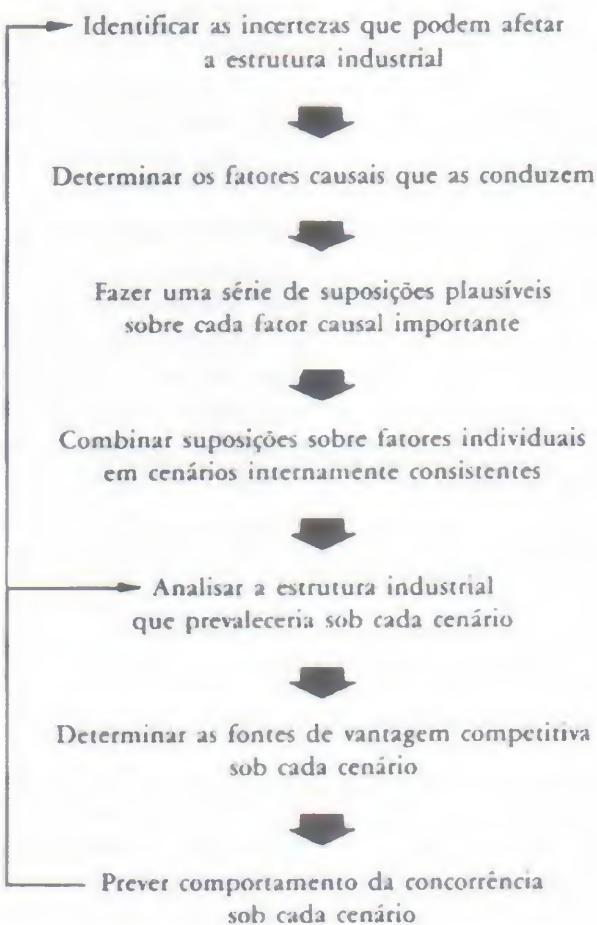


Figura 13-1. O Processo de Construção de Cenários Industriais.

O processo apresentado na Figura 13-1 é ilusoriamente simples. A construção de cenários industriais exige diversas iterações, além de ser um processo que depende de julgamento. Pode ser difícil determinar integralmente as incertezas mais importantes para a estratégia, até que uma série de cenários preliminares tenha sido analisada, daí os ciclos de *feedback* na Figura 13-1.

O processo apresentado retarda a introdução do comportamento da concorrência em cada cenário, até a estrutura industrial e as exigências para a vantagem competitiva terem sido desenvolvidas, apesar do fato de o comportamento da concorrência poder influenciar a estrutura, sendo por si só normalmente uma fonte de incerteza. Porém a previsão do comportamento da concorrência em um cenário coloca uma tarefa quase impossível sem uma certa compreensão do meio estrutural onde os concorrentes irão operar. O comportamento esperado da concorrência sob um cenário pode servir para alterar a estrutura industrial; a incerteza relativa a este comportamento pode levar a outros cenários.

Farei uso de um exemplo longo retirado da indústria norte-americana de serras de fita para descrever o modo como construir cenários industriais. É necessário fornecer um histórico desta indústria, para que os cenários possam ser compreendidos de forma mais adequada. A indústria de serras de fita desfrutou durante décadas até os anos setenta uma estrutura estável e rentável. Porém, no início da década de setenta, havia indicações de que a indústria poderia estar no limiar de uma grande mudança estrutural. Acreditava-se que as vendas de serras de fita pequenas para proprietários de casas e para outros "usuários casuais" poderiam entrar em um período de crescimento explosivo. Se isto acontecesse, seria detonada uma grande mudança estrutural na indústria que poderia seguir em diversas direções.

No início dos anos setenta, a grande maioria das serras de fita era vendida para usuários profissionais, inclusive fazendeiros, lenhadores e outros para os quais estas serras eram um instrumento primário para seu negócio. Os profissionais costumavam usar intensamente as serras, e valorizavam a sua durabilidade, o seu conforto e a sua confiabilidade. As compras eram feitas principalmente de revendedores de serras de fita que também forneciam assistência técnica e peças sobressalentes. Estes revendedores costumavam manter as linhas de produtos de um número mais ou menos pequeno de fabricantes. A maioria das serras de fita era composta de serras grandes e potentes, a gasolina, montada por fabricantes com uma combinação de peças fabricadas e adquiridas. Fornecedores de peças como fitas, traves e rodas dentadas eram produtores de alto volume que desfrutavam de economias de escala e de um certo poder de negociação. As serras elétricas eram um substituto em potencial para as serras a gasolina, mas inadequadas para a maioria das aplicações profissionais.

Os principais concorrentes no início da década de setenta eram a Homelite (uma divisão da Textron), a McCulloch e a Stihl, seguidas pela Roper, pela Remington e pela Beard-Poulan. A rivalidade na indústria era moderada, concentrando-se na qualidade, nas características, na rede de revendedores e na reputação da marca. A Homelite detinha a maior parcela de mercado, seguida pela McCulloch. Ambas seguiam estratégias de diferenciação. A Stihl competia, enfocando o segmento de qualidade superior e diferenciava-se na qualidade, na durabilidade e no serviço.

Por volta de 1973, surgiram algumas incertezas importantes. O vigor inicial na demanda de serras de fita por parte de usuários casuais fora provocado pela crise energética, pelo movimento do faça-você-mesmo e por outras causas. Estes usuários casuais eram muito menos sofisticados do que os profissionais, e utilizavam suas serras com menos intensidade para aplicações menos exigentes. Eles também não compravam necessariamente as serras de revendedores que davam assistência técnica, e os canais de distribuição para serras de fita estavam se ampliando para incluir cadeias de ferragens, lojas de departamentos e salões de amostra que vendem através de catálogos, entre outros. Isto encorajou novos entrantes a penetrarem no mercado. A Black & Decker comprou a McCulloch, e a Beard-Poulan foi comprada pela Emerson Electric. Estas aquisições criaram o potencial para uma injeção de recursos em corrente antes financeiramente limitados. No resto deste capítulo, irei construir uma série de cenários industriais para a indústria de serras de fita, ao descrever os princípios que fundamentam a construção de cenários.

Identificação de Incertezas na Indústria

A identificação das incertezas com as ramificações mais importantes para a concorrência está no centro da técnica de cenários industriais. Contudo pode ser difícil reconhecer as fontes da incerteza, e os gerentes talvez encontrem dificuldade para detectarem mudanças descontínuas ou para abandonarem a convenção. Para identificar incertezas, cada elemento da estrutura industrial deve ser examinado e colocado em uma de três categorias: *constante*, *predeterminado* e *incerto*. Elementos constantes da estrutura industrial são aqueles aspectos da estrutura com muito pouca probabilidade de sofrerem mudanças. Elementos predeterminados da estrutura são áreas onde a estrutura irá modificar-se, mas a mudança é, em grande parte, previsível. Tendências predeterminadas podem perfeitamente ocorrer com maior ou menor rapidez, dependendo do cenário. Normalmente, várias mudanças estruturais são predeterminadas, se for feita uma análise criteriosa da indústria. Elementos incertos são os aspectos da estrutura futura que dependem de incertezas não solucionáveis. Variáveis estruturais predeterminadas e constantes fazem parte de cada cenário, enquanto variáveis estruturais incertas determinam de fato os diferentes cenários.

Um modo de começarmos a determinar que elementos da estrutura industrial enquadraram-se em cada categoria é relacionarmos todas as tendências aparentes e quaisquer mudanças importantes possíveis na indústria discutidas internamente ou mencionadas por observadores da indústria. Embora apenas as incertezas que poderiam afetar a estrutura sejam importantes para a construção de cenários, é importante identificar no início todas as incertezas para evitar a omissão de variáveis importantes. Incertezas com pouca probabilidade de ocorrência, mas com um impacto potencialmente grande sobre a estrutura, também não devem ser negligenciadas. Cada tendência ou mudança possível é então analisada para determinar se ela poderia ter um impacto significativo sobre a estrutura industrial, e o grau de incerteza ou de previsão de seu impacto. Este tipo de procedimento costuma produzir uma relação de incertezas que mistura causas e efeitos.

Contudo, se apenas as tendências aparentes forem consideradas, descontinuidades importantes podem ser negligenciadas. Cenários construídos apenas com base em tendências aparentes podem refletir a convenção, podendo não fornecer discernimentos quanto à futura estrutura que não estão à disposição da concorrência. Uma forma de evitarmos isto é descobrirmos observadores da indústria que poderiam prever novas possibilidades. Solicitando-se opiniões de pessoas de fora novas para a indústria, que podem encará-la objetivamente, pode-se obter um outro mecanismo para superar a convenção.

Uma ampla variedade de fatores ambientais pode resultar em mudanças imprevisíveis e predeterminadas na indústria, inclusive tendências tecnológicas, mudanças nas políticas governamentais, mudanças sociais e condições econômicas instáveis. Mudanças ambientais não são por si só importantes, mas sim devido ao seu possível efeito sobre a estrutura industrial. Uma série de processos evolutivos subjacentes em ação em toda indústria, é apresentada na Tabela 13-1.³ Esta fornece um censo das forças que conduzem a mudança estrutural nas indústrias. Cada um deve ser examinado para ver se

e como poderia afetar a indústria. Às vezes, os processos evolutivos prosseguem de maneiras previsíveis, enquanto em outros casos sua velocidade e sua direção são incertas, resultando em incerteza quanto a alguns elementos da estrutura.

TABELA 13-1. Fórcas Evolutivas Que Conduzem a Mudança Estrutural nas Indústrias

Mudanças a longo prazo no desenvolvimento
Mudanças nos segmentos de compradores servidos
Aprendizagem do comprador
Redução de incerteza
Difusão de conhecimento patenteado
Acúmulo de experiência
Expansão (ou contração) na escala
Mudança nos custos da moeda e dos insumos
Inovação no produto
Inovação no <i>marketing</i>
Inovação no processo
Mudança estrutural em indústrias adjacentes
Mudanças na política governamental
Entradas e saídas

As possíveis mudanças na indústria, cuja previsão é mais difícil, são frequentemente aquelas que têm sua origem *fora* da indústria. Por exemplo, muitas empresas em indústrias que tinham pouco ou nenhum contato prévio com a eletrônica foram surpreendidas pelo desenvolvimento dos micro-computadores. Novos entrantes também têm impactos menos previsíveis e normalmente mais profundos sobre a estrutura industrial que concorrentes em início de operações.

Em algumas indústrias, portanto, a melhor maneira de construirmos cenários é começarmos dentro da indústria, e buscarmos externamente fontes adicionais de incerteza. Em outras indústrias, é mais adequado começarmos com macrocenários e, depois, estreitarmos o foco para a indústria. Macrocenários podem fornecer importantes discernimentos quanto a possíveis mudanças nas indústrias. Eles podem expor mudanças possíveis nas variáveis sociais, políticas ou macroeconómicas não previstas em uma visão mais centrada na indústria do meio externo. Uma outra forma de identificarmos incertezas é a previsão tecnológica com bases amplas. Uma observação sistemática do modo como qualquer tecnologia na cadeia de valores da empresa (Capítulo 5) poderia ser afetada por desenvolvimentos externos pode, por vezes, ajudar a revelar mudanças que não foram previstas pelo pessoal técnico de dentro da empresa.

Na construção de cenários, é importante tentar identificar uma ou mais descontinuidades que teriam um impacto significativo sobre a estrutura, como uma transformação tecnológica revolucionária. Se for grande a probabilidade de ocorrerem descontinuidades importantes, elas devem ser tratadas como uma das incertezas de importância no desenvolvimento de cenários. Se uma grande descontinuidade tiver um impacto fundamental sobre a estrutura, mas for muito remota, em geral é melhor tratá-la separadamente dos cenários normais.

Para ilustrar a aplicação destas idéias, a Tabela 13-2 relaciona os elementos incertos da estrutura na indústria de serras de fita em 1973. Incertezas significativas existiam em todas as cinco forças, com exceção dos fornecedores. Uma vez que cada elemento incerto da estrutura pode servir como base para diversos cenários e a relação de incertezas pode ser bem longa, como na indústria de serras de fita, estas fontes de incerteza devem ser destiladas nos poucos cenários que serão, de fato, importantes para a estratégia.

Incertezas Dependentes Versus Independentes

A conversão da relação de elementos estruturais incertos em cenários começa com a sua divisão em incertezas dependentes e independentes:

TABELA 13-2. Elementos Incertos da Estrutura na Indústria Norte-Americana de Serras de Fita

Barreiras de Entrada

- Será que haverá novos projetos de produtos patenteados?
- Qual será o volume de futuras economias de escala na fabricação?
- Qual será o volume de economias de escala no *marketing* (*mix* de mídia e índices de despesas)?
- Qual será a dificuldade para se ganhar acesso a cada canal?
- Quais as regulamentações de segurança que serão legalizadas?

Compradores

- Qual será a demanda dos usuários casuais?
- Qual será a demanda de profissionais/fazendeiros?
- Qual será a combinação de vendas de revendedores *versus* de não-revendedores?
- Qual será a importância da marca exclusiva fora do canal de revendedores que prestam assistência técnica?
- A distribuição será direta ou através de distribuidores?
- Qual será a sensibilidade dos compradores ao preço?

Rivalidade

- Qual será o formato da curva de penetração do usuário casual?
- De que modo os concorrentes tradicionais irão comportar-se?
- Como irão comportar-se concorrentes tecém-adquiridos?
- Outras empresas estrangeiras serão atraídas para a indústria norte-americana?
- Qual será o montante de custos fixos?

Substitutos

- Qual será a penetração das serras elétricas em relação às serras a gasolina?
- Qual o comportamento de cada concorrente com as serras de fita?

Fornecedores

Relativamente constantes

- *Incertezas independentes.* Os elementos da estrutura cuja incerteza independe de outros elementos da estrutura. As fontes da incerteza podem estar dentro da indústria (por exemplo, comportamento da concorrência) ou fora dela (por exemplo, preços do petróleo).
- *Incertezas dependentes.* Os elementos da estrutura, que serão, em grande parte ou inteiramente, determinados pelas incertezas independentes. Nas serras de fita, por exemplo, o nível futuro de propaganda na televisão é bastante incerto, mas será basicamente uma função do volume da demanda de usuários casuais. Os usuários casuais são receptivos à propaganda pela televisão, enquanto compradores profissionais e agrícolas são mais atingidos por meio de revistas especializadas.

Incertezas independentes são as variáveis de cenário em que os cenários são baseados. Apenas incertezas independentes constituem uma base adequada para a construção de cenários, pois elas são fontes reais de incerteza. Incertezas dependentes são resolvidas, uma vez feitas suposições sobre as incertezas independentes, tornando-se, assim, parte de cada cenário.

Via de regra, incertezas dependentes e independentes só diferem em grau, pois muitas características estruturais da indústria serão determinadas em parte por incertezas independentes e parcialmente influenciadas por outras características da indústria. A concentração na indústria, por exemplo, é baseada, em grande parte, na altura das barreiras de entrada, sendo, portanto, dependentes, mas é também uma função de fatores independentes como uma aquisição ou uma entrada inesperada por parte de um forte concorrente. Assim, como em todas as fases da construção de cenários, deve-se tentar avaliar os fatores mais significativos que influenciam cada variável incerta, e empregá-los para classificá-la como uma variável dependente ou como uma verdadeira variável de cenário. Em geral, no início de uma análise não estão aparentes as incertezas dependentes. Uma vez analisados os cenários, pode ser necessário modificar o modo como um elemento particular da estrutura está classificado.

A separação de elementos incertos da estrutura industrial em variáveis de cenário e variáveis dependentes exige que fatores causais de elementos incertos da estrutura sejam identificados. Os fatores causais determinam o estado futuro de cada elemento estrutural incerto. Por exemplo, o nível de demanda dos usuários casuais das serras de fita será uma função de fatores causais, como preços da energia, o índice de formação de famílias, quantas casas novas são construídas com lareiras etc.

Considerações práticas podem ditar que não se deve remontar aos fatores causais mais fundamentais que determinam uma variável incerta, pois eles podem ser numerosos, podendo ser difícil avaliá-los. Contudo deve-se remontar à causalidade o suficiente para separar variáveis de cenário de variáveis dependentes. Os fatores causais também são importantes na determinação da variedade apropriada de suposições que devem ser feitas sobre cada variável de cenário. Se o nível de demanda do usuário casual for muito influenciado pelos preços da energia, por exemplo, então a previsão do limite de preços da energia possíveis é necessária para que se compreenda a variação de níveis de demanda.

A Tabela 13-3 identifica as variáveis de cenário na indústria de serras de fita, a partir da relação completa de incertezas apresentada na Tabela 13-2, e classifica-as em termos de sua importância para a estrutura industrial. As variáveis de cenários na indústria de serras de fita são relativamente poucas, porque muitas das incertezas na indústria serão solucionadas, desde que a demanda de serras para usuários casuais e os canais através dos quais elas são vendidas tornem-se claros. Provavelmente, futuras regulamentações de segurança pelo governo, por exemplo, serão introduzidas se a demanda de usuários casuais crescer e o número de acidentes aumentar com o número de usuários menos sofisticados. A atividade de *marketing* também aumentará acentuadamente e mudará em direção à propaganda pela televisão, se as vendas para usuários casuais aumentarem.

A Tabela 13-4 apresenta os fatores causais para as quatro variáveis de cenário importantes na indústria de serras de fita. Diversos fatores causais fundamentam cada variável, como normalmente é o caso. Eles refletem forças de dentro e de fora da indústria. A tabela também demonstra que alguns destes fatores refletem outros aspectos da estrutura industrial ou do comportamento da concorrência. A demanda de usuários casuais, por exemplo, é determinada, em parte, pela intensidade da atividade de *marketing* e pelo comportamento dos preços da concorrência. A combinação futura de canais, por sua vez, será influenciada pelo nível de demanda de usuários casuais, pois estes preferem anais diferentes daqueles preferidos por profissionais. Não é raro variáveis de cenário terem algumas causas internas juntamente com externas, e a análise de cenários deve refletir estas interdependências.

A incerteza que cerca os fatores causais de cada variável de cenário resulta em cenários. Suposições sobre as variáveis de cenário determinarão o resultado de incertezas dependentes. Elementos constantes e predeterminados da estrutura são, então, acrescentados ao cenário para completarem o perfil da estrutura futura da indústria, reconhecendo que o índice de mudança de tendências predeterminadas pode ser diferente sob cada cenário. A Figura 13-2 ilustra o processo esquematicamente.

TABELA 13-3. Variáveis de Cenário em Serras de Fita

Variáveis de Cenário mais Importantes

Nível de demanda de usuários casuais

Formato da curva de penetração de usuários casuais

Combinação de vendas de revendedores *versus* de não-revendedores

Extensão de vendas de marcas exclusivas *versus* vendas de marcas registradas através de não-revendedores

Variáveis de Cenário Menos Importantes

Demandas de profissionais e fazendeiros

Penetração de serras elétricas

TABELA 13-4. Fatores Causais Que Determinam as Incertezas nas Serras em Fita

VARIÁVEL DE CENÁRIO	FATORES CAUSAIS
<i>Nível de demanda de usuários casuais</i>	<p><i>Externos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Tendências sociais Custos da energia Instalações de lareiras e fogões a lenha Número de famílias formadas Canais vendendo serras casuais <p><i>Internos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Atividades de <i>marketing</i> da concorrência Mudanças no produto pela concorrência
<i>Formato da curva de penetração de usuários casuais*</i>	<p><i>Externos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Condições econômicas Padrão de mudanças no preço da energia Padrão de tendências sociais Índice de reposição das serras Estratégias dos canais com relação a serras de fita <p><i>Internos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Atividade de <i>marketing</i> pela concorrência
<i>Combinação de vendas de revendedores versus de não-revendedores</i>	<p><i>Externos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Políticas das linhas de produtos dos canais Hábitos de compra dos consumidores para serras de fita Habilidade dos canais para fornecerem serviço Padrões de consumo de serras casuais (que determinam comportamento de reposição, consumo de peças sobressalentes e necessidades de serviço) <p><i>Internos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Políticas de canais da concorrência
<i>Extensão de vendas de marcas exclusivas versus vendas de marcas registradas através de não-revendedores</i>	<p><i>Externos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Políticas de marcas dos canais Políticas de produtos dos canais <p><i>Internos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Políticas de canais da concorrência Políticas de marcas da concorrência

* A curva de penetração é o aumento no número de famílias que possuem serras de fita.

A construção de um cenário útil envolve o desenvolvimento de uma lógica para o modo como os vários elementos da estrutura industrial se inter-relacionam, separando variáveis de cenário verdadeiras de mudanças pre-determinadas e dependentes na indústria. Um cenário deve procurar expor efeitos

de segunda ordem das mudanças estruturais resultantes de uma mudança na indústria que afeta outras. Este tipo de lógica para o modo como vários aspectos da estrutura industrial estão inter-relacionados está no âmago da utilidade da técnica dos cenários, pois geralmente é importante à compreensão das implicações dos cenários para a estratégia.

Identificação de um Conjunto de Cenários

Um cenário industrial é baseado em um conjunto de suposições plausíveis sobre cada uma das variáveis de cenário, derivadas dos fatores causais. As consequências deste conjunto de suposições para a estrutura industrial fluem do processo diagramado na Figura 13-2. Um cenário emerge como visão *internamente consistente* da futura estrutura industrial sob um conjunto de suposições. A variedade de suposições plausíveis sobre os resultados em poten-

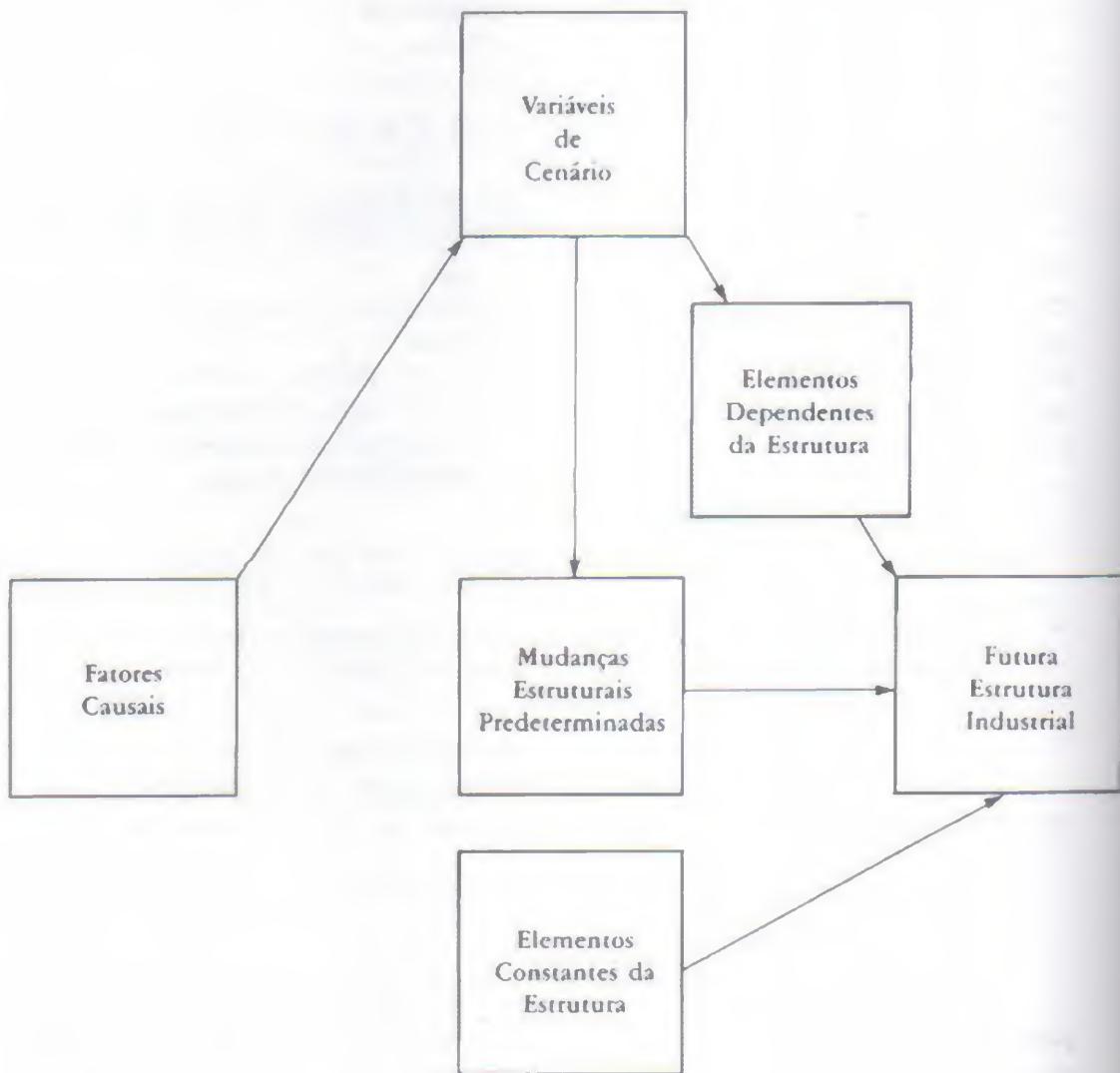


Figura 13-2. Determinantes da Futura Estrutura Industrial

cial das variáveis de cenário determina o conjunto apropriado de cenários com fins analíticos.

A construção de um conjunto de cenários industriais seria relativamente simples, uma vez determinadas as variáveis de cenário, se existisse apenas uma variável de cenário. Se a única variável de cenário na indústria de serras de fita fosse o nível de demanda de usuários casuais, por exemplo, então um número controlável de cenários poderia ser construído, fazendo-se várias suposições plausíveis sobre a demanda. Contudo, o número de variáveis de cenário relevantes é maior que um na maioria das indústrias. O número de combinações gerado por diferentes suposições sobre cada variável de cenário pode multiplicar-se rapidamente, e com ele o número de cenários que poderiam ser analisados. Com quatro variáveis de cenários nas serras de fita, por exemplo, dúzias de cenários poderiam ser facilmente construídos.

Existem duas maneiras de limitarmos a proliferação de cenários — reduzindo o número de variáveis de cenário, e reduzindo o número de suposições feitas sobre cada uma. O primeiro passo é certificar-se de que as variáveis de cenário são todas verdadeiramente incertas e independentes. Este teste pode resultar na eliminação de algumas variáveis. Uma outra forma de reduzirmos o número de variáveis de cenário é nos concentrarmos apenas naquelas com um impacto em potencial significativo sobre a estrutura. Embora muitos fatores tenham um certo impacto sobre a estrutura futura, poucos têm um impacto bastante significativo para influenciar a estratégia competitiva. Algumas vezes, o impacto de uma variável sobre a estrutura só se torna claro, uma vez iniciada a análise de cenários. Na indústria de serras de fita, porém, todas as quatro variáveis de cenário são importantes.

O passo seguinte na determinação do conjunto de cenários a ser analisados é especificarmos as diferentes suposições a ser feitas sobre cada variável de cenário. O grupo apropriado de suposições dependerá de até que ponto seus fatores causais podem diferir. As variáveis de cenário podem ser contínuas ou descontínuas. Quando uma variável é descontínua (por exemplo, uma regulamentação é transformada em lei ou não), a escolha de suposições fica relativamente clara. Quando a variável é contínua (por exemplo, o nível de demanda do usuário casual), surge uma questão quanto ao modo como fazer as suposições adequadas sobre seu valor.

A escolha de suposições deve ser governada por quatro fatores: a necessidade de ressaltar a incerteza, a regularidade do impacto sobre a estrutura, as convicções dos gerentes e a praticidade. Suposições sobre uma variável de cenário devem ressaltar o conjunto viável de valores que ela poderia assumir, expondo as diferenças importantes na possível estrutura industrial. Como os cenários não pretendem ser previsões, é importante que aqueles com pouca probabilidade de ocorrência não sejam ignorados. O uso de valores extremos pode ampliar a compreensão das direções em que a estrutura industrial poderia evoluir. Grandes diferenças no nível de demanda do usuário casual, por exemplo, terão uma forte influência sobre a trajetória da evolução na indústria de serras de fita. Contudo isto não significa que valores muito improváveis para uma variável devam ser usados na construção de cenários, a menos que estes resultados bastante improváveis levem a estruturas industriais bem diferentes dos resultados mais prováveis. A credibilidade dos cenários pode ser prejudicada se eles estiverem baseados em suposições altamente improváveis.

Tendo ressaltado o limite viável de incerteza, o número de suposições intermediárias sobre cada variável deve ser selecionado. Se mudanças no valor de uma variável de cenário afetam a estrutura de uma forma previsível entre os seus extremos, o número de suposições pode ser pequeno. Se, contudo, não for este o caso, as suposições devem refletir grandes descontinuidades. Nas serras de fita, por exemplo, um nível médio de demanda do usuário casual provavelmente terá um impacto sobre a estrutura que não está simplesmente entre aquele de uma demanda muito alta e muito baixa. Um nível médio de demanda proporciona espaço para apenas uma ou duas novas instalações de fabricação de escala eficiente, levantando, assim, a possibilidade de diversos concorrentes expandirem-se simultaneamente, resultando em supercapacidade. Um caso ainda mais surpreendente de irregularidade do impacto está na extensão das vendas por meio de revendedores que prestam assistência técnica. É possível que a percentagem de serras vendidas por meio de revendedores caia rapidamente com o crescimento da demanda do usuário casual, mas irá recuperar-se, desde que aquelas pessoas que compraram serras de fita pela primeira vez passem para serras maiores e precisem de assistência técnica. Isto vem a ter implicações estruturais bem diferentes de cenários que apresentam uma parcela alta ou baixa de revendedores.

Uma terceira consideração na escolha das suposições a serem feitas sobre cada variável de cenário são as convicções da gerência sênior. É importante construir pelo menos um cenário em torno de suposições que refletem suas convicções comumente mantidas. Isto confere credibilidade ao processo de construção de cenários. Cenários que refletem suposições dos gerentes também podem ser úteis para explorarem as diferenças nas suposições de vários gerentes seniores, assim como para testarem a consistência geral das suposições feitas por eles independentemente sobre cada variável de cenário. Se o cenário resultante da combinação destas suposições não for plausível, o pensamento dos gerentes com relação ao futuro pode ser modificado. Tudo isso também é importante para demonstrar a validade do emprego de múltiplos cenários ao invés de apenas um.

Uma última consideração na escolha do número de suposições sobre cada variável de cenário é o limite prático de cenários que podem ser criteriosamente analisados. Uma proliferação de cenários, além de três ou quatro, pode tornar a análise tão onerosa que as questões estratégicas são encobertas. Assim, podem ser necessários comprometimentos para se reduzir o número de suposições examinadas. Uma vez que cenários podem ser acrescentados, eliminados ou combinados posteriormente na análise, é importante não impor esta restrição com demasiado vigor.

A Tabela 13-5 apresenta o conjunto de suposições escolhidas para as variáveis de cenário na indústria de serras de fita. Exceto pelo nível de demanda do usuário casual e pela combinação das vendas de revendedores *versus* de não-revendedores, duas suposições sobre cada variável são suficientes para exporem as implicações para a estrutura industrial. A distinção básica no formato da curva de penetração é se ela se ergue suavemente, ou ergue-se rapidamente e depois se nivelá (atingindo um pico). Os picos aumentam o risco de um investimento de capital excessivo por parte da concorrência. A extensão das vendas de marcas exclusivas é importante para determinar o poder de negociação dos compradores e a posição relativa de marcas famosas como

TABELA 13-5. Conjunto de Suposições em Cenários da Indústria de Serras de Fita

VARIÁVEIS DE CENÁRIO	SUPOSIÇÕES		
	Baixo	Médio	Alto
Nível de demanda unitária casual			
Formato da curva de penetração do usuário casual	Aumento constante	Com pico	
Combinação de vendas do revendedor versus não-revendedor	Revendedores dominam	Alta parcela de não-revendedores	Mudança a curto prazo para não-revendedores, com retorno para revendedores a longo prazo
Extensão de vendas de marcas exclusivas versus vendas de marcas através de não-revendedores	Alta percentagem de marcas	Alta percentagem de marcas exclusivas	

a McCulloch e a Homelite (marcas de fabricantes certamente não são tão importantes em vendas de marcas exclusivas). Cada suposição apresentada na Tabela 13-5 pode ser quantificada.

Consistência das Suposições

Um cenário deve ser uma visão internamente consistente daquilo que a futura estrutura industrial poderia vir a ser. A consistência interna é, em parte, assegurada com a separação das variáveis de cenários das dependentes. Uma outra exigência crítica, porém, é a consistência entre as suposições feitas sobre cada variável de cenário.

Em geral, as variáveis de cenário afeiam-se mutuamente e, portanto, algumas combinações das suposições sobre elas são internamente consistentes. Isto pode resultar na eliminação de alguns cenários. As Figuras 13-3 e 13-4 ilustram o processo na indústria de serras de fita. A Figura 13-3 compara o nível de demanda do usuário casual e o formato da curva de penetração deste usuário casual. É improvável que esta curva tenha um pico, a menos que a demanda do usuário casual seja alta. Assim, duas combinações de suposições (células na Figura 13-3) são inconsistentes. A Figura 13-4 compara as quatro combinações consistentes de suposições sobre a demanda e o formato da curva de penetração em relação ao mix de canais. Uma vez mais, algumas combinações de suposições não são mutuamente consistentes, podendo ser eliminadas. Os revendedores que prestam assistência técnica irão dominar apenas se a demanda do usuário casual não for alta. Não-revendedores

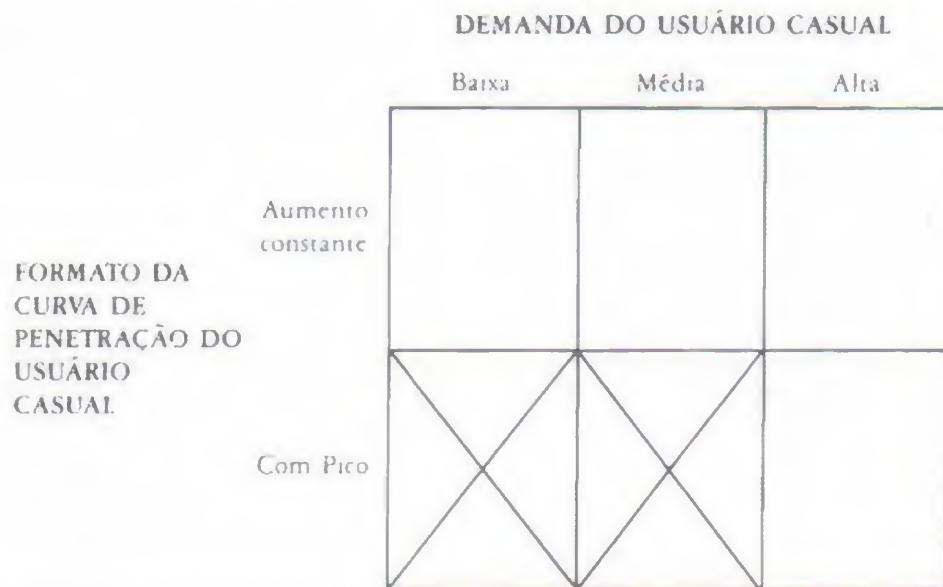


Figura 13-3. Consistência da Demanda do Usuário Casual e a Curva de Penetração nas Serras de Fita.

não obterão uma alta parcela de vendas, a menos que a demanda casual seja média ou alta. Uma mudança a curto prazo para não-revendedores só é provável se a demanda dos usuários casuais for alta e com pico, resultando em um aumento na parcela dos não-revendedores seguido de uma queda na demanda casual e da migração de usuários casuais mais sérios para revendedores. A quarta variável de cenário, a percentagem de serras vendidas sob marca exclusiva *versus* vendidas com marcas por meio de não-revendedores, não é apresentada na Figura 13-4. Contudo a alta penetração de marcas exclusivas é claramente inconsistente com o domínio do canal de revendedores.

Assim, podemos reduzir o número de cenários consistentes na indústria de serras de fita para os dez apresentados na Figura 13-5. Estas dez com-

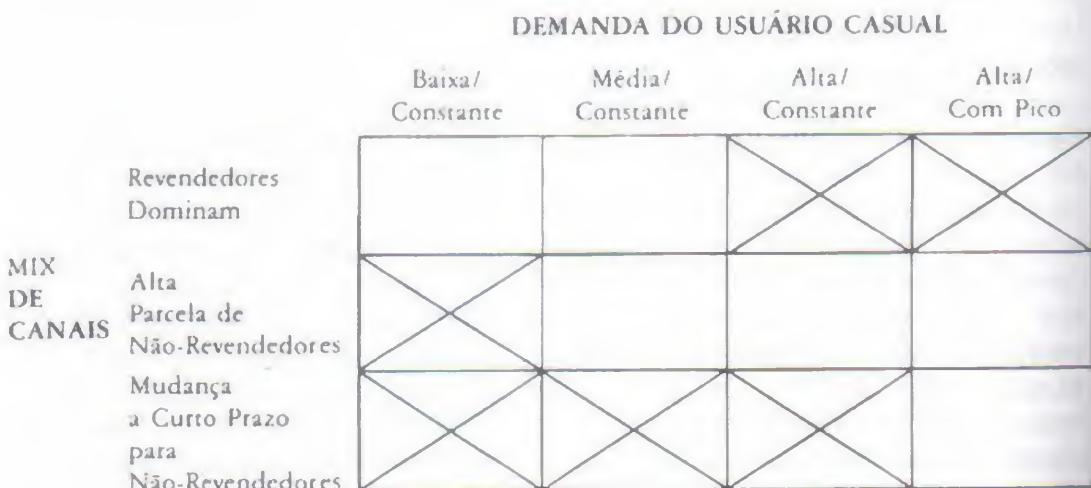


Figura 13-4. Consistência da Demanda e Mix de Canais em Serras de Fita.

binações de suposições sobre as variáveis de cenário são internamente consistentes e, portanto, candidatas a uma análise mais profunda. O processo de determinação de suposições internamente consistentes é de vital importância para a construção de cenários industriais, pois a consistência na visão do futuro é um dos principais benefícios da técnica dos cenários.

Análise de Cenários

O próximo passo no planejamento de cenários é analisar as implicações de cada um deles para a concorrência. A análise de um cenário envolve o seguinte:

- determinar a estrutura industrial futura sob o cenário;
- desenvolver as implicações do cenário para a atratividade estrutural da indústria;
- identificar as implicações do cenário para as fontes de vantagem competitiva.

Para determinar as implicações de um cenário para a futura estrutura industrial, o processo diagramado na Figura 13-2 é executado. Suposições so-

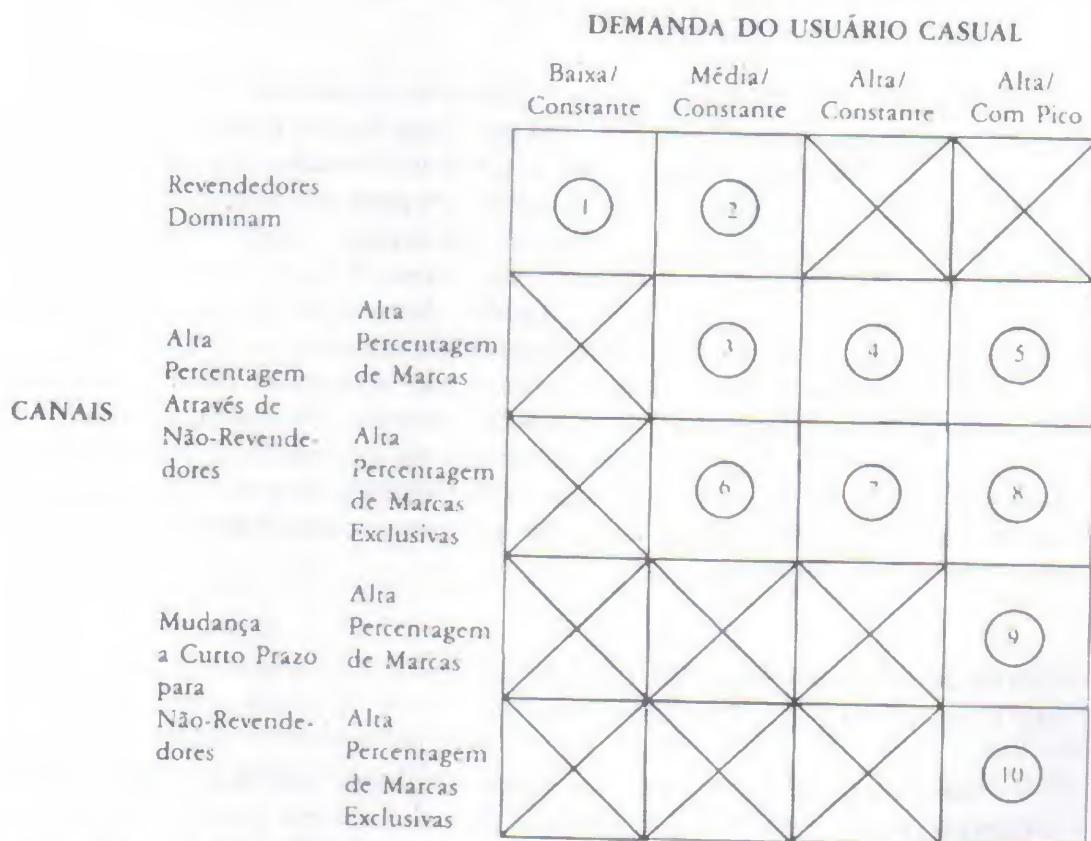


Figura 13-5. Consistência de Cenários para a Indústria de Serra de Fita.

bre variáveis de cenários determinam os elementos dependentes da estrutura. Estes são combinados com os elementos predeterminados e constantes da estrutura para completarem o cenário. Mudanças predeterminadas na estrutura podem ser aceleradas ou desaceleradas para diferentes cenários. Cada um irá fornecer um quadro das cinco forças, representando a estrutura da indústria no caso das suposições sobre as variáveis de cenário tornarem-se realidade.

Esta estrutura futura terá maior ou menor atratividade em termos de rentabilidade. A estrutura industrial sob cada cenário determinará, e possivelmente mudará, as fontes de vantagem competitiva. Por exemplo, um cenário caracterizado por baixa demanda do usuário casual irá implicar exigências muito diferentes para a vantagem competitiva do que um cenário onde esta demanda é alta, e o mix de canais afasta-se de revendedores que prestam assistência técnica. No último cenário, a diferenciação será baseada mais em publicidade e em projetos de serras compactas e leves, e não nas fontes tradicionais de singularidade, como revendedores excelentes e serras duráveis. A análise de cada cenário industrial deve especificar as implicações resultantes para a vantagem competitiva na cadeia de valores.

Os cenários podem diferir em:

- importância relativa de atividades de valor;
- configuração apropriada da cadeia de valores;
- condutores do custo ou da singularidade;
- importância de inter-relações;
- sustentabilidade de diferentes de vantagem competitiva;
- escolha de estratégias genéricas.

A Tabela 13-6 ilustra a análise de dois dos cenários da indústria de serras de fita. O Cenário 1 resulta em uma estrutura bastante semelhante à atual estrutura da indústria, ao passo que o Cenário 7 resulta em uma estrutura muito diferente com exigências bem diferentes para a vantagem competitiva.

Uma parte importante da análise de um cenário é determinarmos quando ficará claro que o cenário particular aconteceu. Às vezes um cenário emerge rapidamente. Nas serras de fita, porém, foi preciso um ano para que a incerteza com relação ao nível de demanda do usuário casual fosse reduzida. E foram necessários outros anos mais para que se tomasse conhecimento de que esta demanda atingira um pico. Os concorrentes devem fazer uma opção entre comprometer de início uma estratégia ou aguardar até que surjam informações mais adequadas. Portanto uma empresa deve estimar quando as incertezas serão solucionadas, de modo a prever o comportamento da concorrência e a fixar a sua própria estratégia.

Introdução do Comportamento da Concorrência nos Cenários

Se a empresa detém uma posição dominante em sua indústria ou se o comportamento da concorrência tem pouco efeito em potencial sobre a estrutura, a análise de cada usuário pode parar no nível da indústria. Na maioria das indústrias, porém, os concorrentes podem afetar a estrutura indus-

TABELA 13-6. Análise de Cenários de Serras de Fita

	CENÁRIO 1 "Mercado do usuário casual jamais se materializa"	CENÁRIO 7 "Marca exclusiva domina"
<i>Estrutura Industrial Futura</i>	Igual à atual	Barreiras de entrada mudam para vantagens de custo absoluto e economias de escala Canais crescem em poder e em sensibilidade ao preço Pressões de rivalidade aumentam Serras elétricas tornam-se uma importante linha de produtos
<i>Atratividade Estrutural</i>	Alta	Mediocre em média, embora um líder possa ser rentável Parcela de mercado de unidades causais Projetos de produtos de baixo custo Economias de escala em publicidade Fábricas automatizadas em áreas de baixo custo de mão-de-obra ou Força extrema no segmento de profissionais/agrícola para isolar uma empresa da batalha no segmento de usuários casuais
<i>Fontes de Vantagem Competitiva</i>	Basicamente inalterada	

trial, e suas estratégias irão influenciar as opções e o provável sucesso de uma empresa. Assim, a análise de cenários deve incluir a concorrência. Em indústrias onde existe um pequeno número de concorrentes poderosos, a análise da concorrência pode constituir a parte mais importante da análise de cada cenário.

A estrutura industrial futura sob cada cenário geralmente terá consequências diferentes para concorrentes diferentes. Uma maior demanda do usuá-

TABELA 13-6. Análise de Cenários de Serras de Fita

	CENÁRIO 1 "Mercado do usuário casual jamais se materializa"	CENÁRIO 7 "Marca exclusiva domina"
<i>Estrutura Industrial Futura</i>	Igual à atual	Barreiras de entrada mudam para vantagens de custo absoluto e economias de escala Canais crescem em poder e em sensibilidade ao preço Pressões de rivalidade aumentam Serras elétricas tornam-se uma importante linha de produtos
<i>Atratividade Estrutural</i>	Alta	Medíocre em média, embora um líder possa ser rentável Parcela de mercado de unidades causais Projetos de produtos de baixo custo Economias de escala em publicidade Fábricas automatizadas em áreas de baixo custo de mão-de-obra Força extrema no segmento de profissionais/agrícola para isolar uma empresa da batalha no segmento de usuários casuais
<i>Fontes de Vantagem Competitiva</i>	Basicamente inalterada	

trial, e suas estratégias irão influenciar as opções e o provável sucesso de uma empresa. Assim, a análise de cenários deve incluir a concorrência. Em indústrias onde existe um pequeno número de concorrentes poderosos, a análise da concorrência pode constituir a parte mais importante da análise de cada cenário.

A estrutura industrial futura sob cada cenário geralmente terá consequências diferentes para concorrentes diferentes. Uma maior demanda do usuá-

rio casual, por exemplo, beneficiará bastante empresas com modelos de usuários casuais existentes e com representação em canais de distribuição em massa concernentes a empresas que atendem exclusivamente profissionais. A concorrência irá responder à mudança estrutural de maneiras que refletem suas metas, suas suposições, suas estratégias e suas capacidades. Por exemplo, a resposta da Beaird-Poulan à crescente demanda do usuário casual será provavelmente agressiva, condicionada pelas metas de crescimento agressivas de sua matriz (Emerson Electric). O comportamento da concorrência pode, por sua vez, afetar a velocidade e a direção das mudanças estruturais no cenário através de um ciclo de *feedback*. No Cenário 7 das serras de fita, por exemplo, o investimento agressivo feito pela Beaird-Poulan e pela McCulloch em nova capacidade acentuará a rivalidade, se comparado à situação onde uma ou ambas optam por uma posição conservadora.

O arsenal completo de instrumentos para a análise da concorrência deve ser colocado em ação para prever o modo como os concorrentes irão comportar-se em cenários diferentes. O mapeamento estratégico normalmente é um instrumento útil para a integração de previsões de respostas prováveis dos concorrentes sob um usuário.⁴ Os eixos do mapa são escolhidos para refletirem as fontes críticas de vantagem competitiva sustentável implicada pelo cenário. Como cada cenário implica uma estrutura industrial futura diferente, as variáveis que terão maior influência sobre a posição relativa dos concorrentes podem variar. Por exemplo, como a estrutura industrial no Cenário 7 das serras de fita mudará em direção a uma rivalidade maior de preços, a escala de fabricação passará a ser uma importante fonte de vantagem competitiva, embora ela não seja tão importante no Cenário 1.

O mapeamento estratégico permite a exposição simultânea do comportamento esperado de todos os concorrentes em determinado cenário. Ele também facilita a análise de interações entre concorrentes e suas respostas aos movimentos mútuos. Se estiver previsto que todos os concorrentes irão mover-se em uma direção sob um cenário, por exemplo, alguns podem modificar suas estratégias com o desenrolar do cenário a fim de evitar um confronto direto.

Em geral, é difícil prever o comportamento da concorrência. Se o comportamento de um ou mais concorrentes importantes em um cenário é incerto e provavelmente terá um impacto importante sobre a concorrência, isto introduz uma *variável de cenário adicional* no cenário. Cenários nos quais existem incertezas fundamentais sobre a concorrência devem, então, ser divididos em dois ou mais cenários adicionais com base nas suposições sobre o modo como o comportamento dos concorrentes irá divergir. Este mesmo método pode ser necessário para se lidar com a incerteza em relação à probabilidade de novos entrantes em potencial com recursos e qualificações diferentes dos concorrentes existentes.

A Figura 13-6 ilustra as incertezas mais importantes sobre os concorrentes nos cenários da indústria de serras de fita analisados na Tabela 13-6. No Cenário 1, a principal incerteza é se a McCulloch e a Beaird-Poulan irão investir agressivamente em nova capacidade e em publicidade, mesmo que o mercado de usuários casuais jamais se materialize inteiramente. Ambas possuem fortes propensões para a agressividade devido às suas novas matrizes. Além disso, não ficará claro de imediato para nenhuma delas o cenário que está acontecendo. No Cenário 7, a estratégia da Homelite coloca a incerteza-

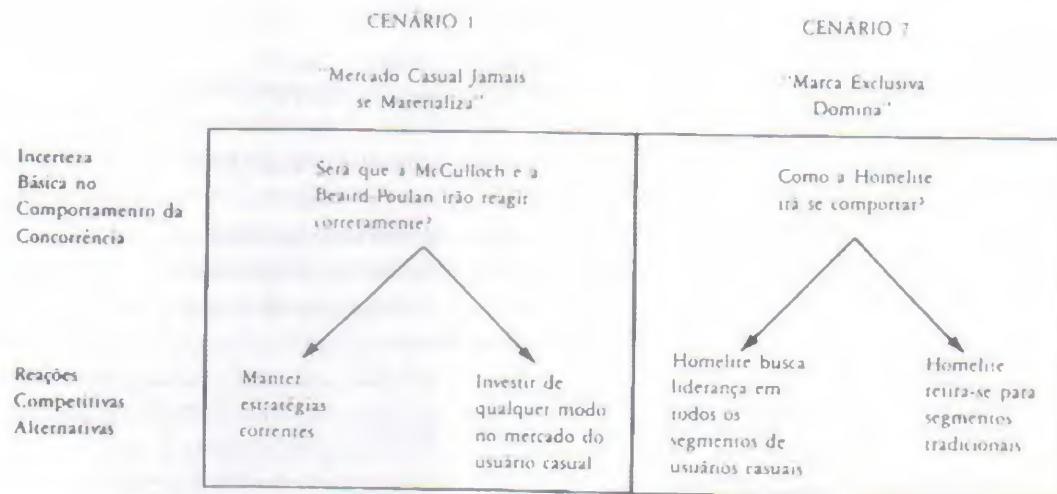


Figura 13-6. Comportamento da Concorrência em Cenários de Serras de Fita

chave, pois as ações de McCulloch e da Beard-Poulan são bem previsíveis. A Homelite pode optar por buscar o mercado de usuários casuais integral, apesar da mudança na estratégia implicada, ou por permanecer nos seus segmentos tradicionais e ganhar altos lucros em detrimento de parcela. Embora a matriz da Homelite possa estar propensa a exigir altos lucros, a oportunidade para um crescimento rápido também poderia influenciar a sua opção.

O Número de Cenários A Ser Analisados

Como a análise de um cenário geralmente é complexa e demorada, os cenários devem ser analisados em uma sequência que gere o discernimento necessário para a seleção de uma estratégia, sem exigir uma análise completa de cada cenário possível. Um bom ponto de partida é analisar, em primeiro lugar, os cenários *polares*, ou mais separados. Os cenários polares normalmente levam às estruturas industriais mais diferentes e, portanto, irão ajudar a ressaltar a variedade de opções estratégicas. Em geral, o severo contraste entre cenários polares é bem estimulante para o pensamento estratégico. Na indústria de serras de fita, os Cenários 1 e 7 eram os cenários polares na Figura 13-5.

O próximo cenário a ser analisado depois dos cenários polares deve ser um em que se espera que o resultado estrutural seja bastante diferente dos cenários polares. O cenário cuja ocorrência é considerada mais provável também deve ser analisado. Este processo deve continuar até que o modo como as variáveis de cenário determinam a estrutura futura fique entendido. Além disso, importantes descontinuidades com uma pequena probabilidade de ocorrência devem ser incluídas como cenários especiais que são analisados em menor profundidade, mas fatorados em escolhas estratégicas.

A Figura 13-7 apresenta a análise de um cenário intermediário das serras de fita, o Cenário 9. Este cenário é muito diferente dos Cenários 1 e 7, pois ele supõe que as serras dos usuários casuais são uma coisa passageira, e que as vendas de marcas exclusivas jamais irão pegar. Assim, o Cenário 9 cria um dilema para as empresas com respeito a como aproveitar o curto *boom*.

CENÁRIO 9

"Serras de Usuários Casuais São uma Coisa Passageira"

Figura 13-7. Análise de um Cenário Intermediário da Indústria de Serras de Fita

dos usuários casuais, sem afastarem revendedores ou sacrificarem forças competitivas fundamentais. A Figura 13-7 deixa claro que os determinantes da vantagem competitiva e do provável comportamento da concorrência serão bem diferentes no Cenário 9 que nos outros dois cenários. Uma consideração mais breve de outros cenários das serras de fita sugere que estes três cenários industriais são representativos do impacto da incerteza sobre a concorrência.

A finalidade dos cenários é que se compreenda as diferentes formas como as condições competitivas e a indústria poderiam modificar-se. Freqüentemente, as previsões são imprecisas, e os cenários procuram ilustrar os resultados lógicos de uma série de previsões. Os cenários de fato analisados serão apenas alguns de um número quase infinito de futuros possíveis que poderiam ocorrer em uma indústria. No entanto cenários bem escolhidos irão iluminar os diversos futuros pertinentes à formulação de estratégia. Os cenários devem ser escolhidos para comunicar, instruir e ampliar o pensamento dos gerentes sobre o futuro.

Atribuição de Probabilidades aos Cenários

A probabilidade de ocorrência de cada cenário raramente é a mesma. Os cenários industriais não pretendem cobrir todos os resultados possíveis — eles são dispositivos para a exploração das implicações estratégicas de possíveis estruturas industriais futuras. Contudo as implicações estratégicas dos cenários são, em parte, uma função da sua probabilidade de ocorrência. É importante determinar as probabilidades relativas dos resultados bastante semelhantes para cada cenário. Se a escolha dos cenários analisados tiver sido bem feita, eles irão representar os resultados que poderiam ocorrer na indústria. Nas serras de fita, resultados próximos ao Cenário 1 são aqueles com menor probabilidade de ocorrência, enquanto os resultados próximos aos Cenários 7 e 9 têm probabilidades quase iguais.

A atribuição de probabilidades aos cenários está cercada de problemas de tendenciosidade e convencionalismo. É importante que se descubra formas imparciais para a avaliação das probabilidades dos cenários, com base nos fatores causais subjacentes de cada variável de cenário. As probabilidades implícitas dos próprios gerentes devem ser identificadas e confrontadas, caso variem muito ou contrariem as indicadas pela análise da indústria.

Características Sumárias dos Cenários Industriais

Uma série de características distingue cenários industriais. Cada cenário é, na verdade, uma análise completa da estrutura industrial, do comportamento da concorrência e das fontes de vantagem competitiva sob um conjunto particular de suposições sobre o futuro. O conjunto completo de técnicas disponíveis para a análise de indústrias e da vantagem competitiva deve ser posto em ação; o instrumento do cenário é apenas uma metodologia para a identificação das incertezas básicas e para analisá-las, e não um fim em si mesmo. O processo de compreensão do modo como a incerteza afeta a estrutura industrial futura é tão importante quanto os cenários de fato construídos.

A análise bem-sucedida de cenários industriais baseia-se em julgamento e compromisso. A construção de cenários é um processo de abstração dos elementos da incerteza que irão conduzir escolhas estratégicas. A seleção e a análise de alguns cenários provenientes do conjunto de estruturas industriais futuras exigem que peguemos os casos mais importantes e os simplifiquemos. O processo é quase sempre iterativo, pois será melhor o analista compreender a relação entre as incertezas básicas e a estrutura industrial com o prosseguimento da análise.

Por fim, deve ficar claro que uma importante finalidade dos cenários industriais é assegurar a consistência interna da visão do futuro de uma empresa. Um cenário tem como meta criar uma visão da estrutura industrial futura que reconheça as interações entre variáveis e a necessidade de uma consistência entre suposições sobre diferentes características da indústria. Os cenários oferecem uma forma de unir tendências incertas numa série de visões alternativas, porém consistentes, ao futuro. Assim, os cenários enfatizam as formas como as tendências da indústria e o comportamento da concorrência irão interagir ou reforçar-se mutuamente. Os cenários objetivam reduzir as

chances de que ações adotadas para se lidar com um elemento da incerteza em uma indústria pioram involuntariamente a posição de uma empresa em relação a outras incertezas.

Cenários Industriais e Estratégica Competitiva

Após o desenvolvimento e a análise de um conjunto de cenários industriais, a tarefa seguinte é utilizá-los para a formulação da estratégia competitiva. Os cenários não são um fim em si mesmos. Muitas companhias vacilam em traduzir cenários em estratégias. Via de regra, grande parte da atenção é dada ao desenvolvimento de cenários, e não à determinação de suas implICAções. Existe também pouca orientação na literatura sobre cenários quanto ao modo como utilizá-los para formular estratégia.

A estratégia ótima de uma empresa geralmente — embora nem sempre — seria diferente em cada cenário, *se a empresa soubesse que o cenário iria ocorrer*. Cada cenário envolve uma estrutura industrial diferente, comportamentos diferentes de concorrentes-chave e diferentes exigências para a vantagem competitiva. A Figura 13-8 ilustra isto na indústria de serras de fita, onde a estratégia para uma empresa líder é bem diferente em cada cenário.

Uma empresa não sabe o cenário que vai ocorrer, logo ela deve escolher a melhor maneira de enfrentar a incerteza na seleção de sua estratégia, dados seus recursos e sua posição inicial. Uma receita comum para enfrentar a incerteza é escolher uma estratégia “robusta”, ou viável, independente do cenário que ocorra.¹ Contudo esta não é, de forma alguma, a única opção. Uma empresa poderia decidir, em vez disso, preparar-se para um cenário, apesar do risco de ele não ocorrer. Por outro lado, uma empresa com recursos maciços pode, algumas vezes, estar apta para seguir estratégias necessárias para lidar com todos os cenários simultaneamente, e aguardar o desenrolar dos acontecimentos antes de enfocar seus esforços. Se houver incerteza quanto ao mix de canais, por exemplo, um forte concorrente de serras de fita poderia desenvolver sua posição em todos os canais prováveis.

Uma estratégia construída em torno de um cenário é arriscada, enquanto que uma estratégia projetada para garantir o sucesso em todos os cenários é dispendiosa. Além disso, as estratégias envolvidas pelos diferentes cenários em geral são contraditórias. Por exemplo, o desenvolvimento de canais de não-revendedores para as serras de fita com um alto risco de afastar revendedores, sendo difícil buscar não-revendedores e revendedores ao mesmo tempo. Nestas circunstâncias, o posicionamento para diversos cenários pode deixar a empresa “no meio-termo” sem vantagem competitiva, com uma imagem de marca maculada e uma estrutura organizacional subótima (ver Capítulo 1). A inconsistência das estratégias envolvidas sob diferentes cenários geralmente levanta um sério dilema estratégico. Nas serras de fita, a preparação para todos os três cenários levaria claramente à subotimização, e, portanto, os concorrentes terão que resolver alguns *tradeoffs* difíceis antes de selecionarem suas estratégias. Uma das funções importantes dos cenários é revelar elementos da estratégia para a qual uma empresa precisa fazer tais escolhas.

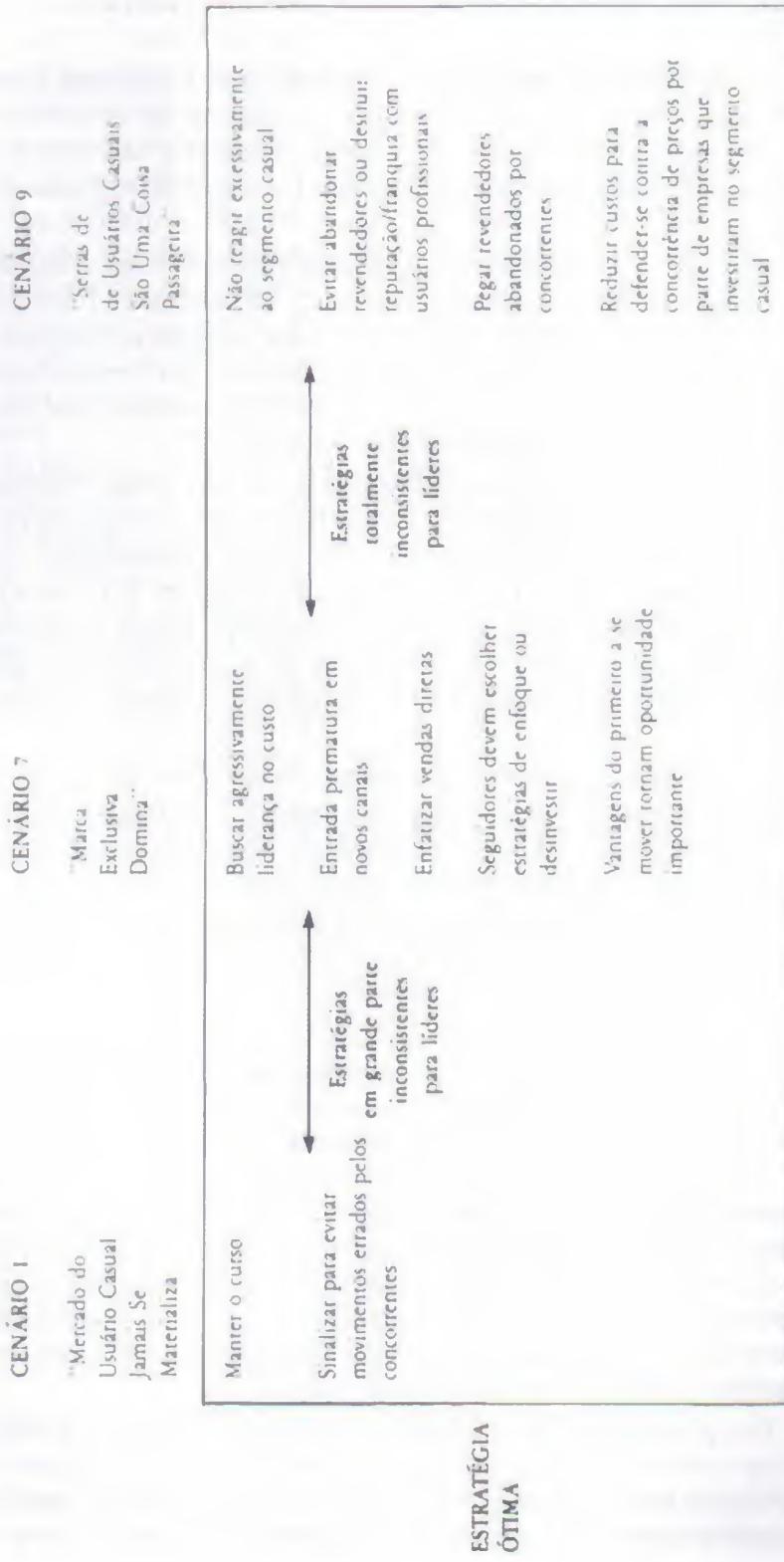


Figura 13.8. Estratégia Competitiva em Cenários de Serras de Fita Alternativos

Métodos Estratégicos Sob Cenários

Existem cinco métodos básicos para se lidar com a incerteza na seleção da estratégia, quando uma empresa se defronta com cenários plausíveis com implicações estratégicas. Os métodos podem, por vezes, embora nem sempre, ser empregados em seqüência ou em combinação.

1. *Apostar no cenário mais provável.* Neste método, a empresa projeta sua estratégia em torno do cenário (ou conjunto de cenários) considerado o mais provável, aceitando o risco de que ele talvez não ocorra. Nas serras de fita, uma empresa apostaria em qualquer um dos três cenários que ela achasse mais provável.

Na prática, apostar no cenário mais provável é um método comum para a formulação de estratégia sob incerteza, embora seja feito implicitamente. Os gerentes quase sempre baseiam suas estratégias em suposições implícitas sobre o futuro. Sem se tornar explícito, porém, um cenário pode estar baseado em ignorância e pode não passar no teste de consistência interna, tão crítico para um bom planejamento sob incerteza.

A conveniência de uma estratégia projetada conscientemente para o cenário mais provável depende da possibilidade de o cenário mais provável ocorrer, da adversidade das consequências se outros cenários ocorrerem, e do ajuste entre os recursos e a posição inicial da empresa e a estratégia para lidar com o cenário mais provável. O risco de projetarmos a estratégia em torno do cenário mais provável é a ocorrência de outros cenários que tornem esta estratégia inadequada, sendo difícil modificar a estratégia no meio do processo.

2. *Apostar no "melhor" cenário.* Neste método, uma empresa projeta sua estratégia para o cenário onde ela possa estabelecer a vantagem competitiva a longo prazo mais sustentável, dada sua posição inicial e seus recursos. Este método busca o potencial superior mais alto, ajustando a estratégia à possível estrutura industrial futura que produz o melhor resultado para a empresa. O risco, certamente, é que o melhor cenário não ocorra e que a estratégia escolhida seja, assim, inadequada.

3. *Garantir.* Neste método, uma empresa escolhe uma estratégia que produza resultados satisfatórios em todos os cenários ou pelo menos em cenários que se julga terem uma probabilidade apreciável de ocorrência. Este é um método para o projeto de uma estratégia vigorosa. A idéia é semelhante à estratégia do "mini-max" na teoria dos jogos, onde um jogador faz o movimento que minimiza o seu prejuízo máximo. Nas serras de fita, garantir poderia envolver o desenvolvimento de uma linha de modelos muito ampla, ou a entrada em canais de não-revendedores com modelos ligeiramente diferentes vendidos sob uma marca registrada diferente, ao mesmo tempo que a empresa continua atendendo revendedores.

Em geral, garantir irá produzir uma estratégia que não é ótima para nenhum cenário. É feito um *tradeoff* do sacrifício resultante em posição estratégica em favor de uma redução no risco. Além disso, garantir quase sempre implica custos mais altos (ou receitas mais baixas) do que uma estratégia

de aposta, pois deve preparar uma empresa para diversas circunstâncias competitivas possíveis, ao invés de para apenas uma.

4. *Preservar flexibilidade.* Um outro método para nós lidarmos com cenários incertos é escolhermos uma estratégia que preserve a flexibilidade até tornar-se mais aparente o cenário que irá de fato ocorrer. Esta é uma outra forma de criarmos uma estratégia vigorosa, e ilustra que vigor deve ser definido com cuidado. Uma empresa adia comprometimentos de recursos que a prendam a uma estratégia particular. Uma vez que as incertezas começem a resolver-se, uma estratégia que se ajuste ao cenário que parece estar ocorrendo é escolhida, considerando os recursos e as qualificações da empresa. Nas serras de fita, a flexibilidade poderia ser preservada mantendo-se a estratégia da empresa no segmento profissional e buscando-se inicialmente usuários casuais em uma outra empresa.

Uma empresa preservando a flexibilidade quase sempre paga um preço em posição estratégica devido às vantagens do primeiro a se mover obtidas por empresas que comprometem-se antecipadamente. As vantagens do primeiro a se mover — por exemplo, reputação, uma curva de aprendizagem patenteada, e habilidade para reter os melhores canais varejistas — foram discutidas detalhadamente no Capítulo 5. Nas serras de fita, a empresa que penetra em novos canais pode, em primeiro lugar, perfeitamente conseguir os melhores. A preservação da flexibilidade sacrifica as vantagens do primeiro a mover-se em troca de uma redução no risco. É diferente de garantir, pois envolve retardar o comprometimento, ao invés de adotar uma estratégia que funcione razoavelmente bem em todos os cenários viáveis. Se uma empresa consegue reconhecer com antecipação o cenário que vai ocorrer, ela pode minimizar o custo da preservação da flexibilidade.

5. *Influenciar.* No último método de abordagem da incerteza, uma empresa procura utilizar seus recursos para gerar um cenário que ela considera aconselhável. Uma empresa procura aumentar as probabilidades de ocorrência de um cenário para o qual ela dispõe de uma vantagem competitiva. Para tal, é preciso que uma empresa tente influenciar os fatores causais por trás das variáveis de cenário. Visto que um fator causal na demanda do usuário casual de serras de fitas é a instalação de fogões a lenha, por exemplo, uma empresa poderia tentar influenciar a demanda de fogões. Isto poderia envolver coalizões com fabricantes de fogões a lenha, ou uma publicidade que enfatize o valor destes fogões, ao mesmo tempo que fizesse propaganda das serras de fita. Às vezes, transformações tecnológicas, políticas de canais, regulamentação governamental e muitas outras fontes de incerteza podem ser influenciadas. A possibilidade de influência e o seu custo devem ser pesados contra a vantagem competitiva a ser obtida se uma empresa aumentar as probabilidades de ocorrência do seu cenário preferido.

Estratégias Combinadas e Seqüenciais

Normalmente é possível e aconselhável o emprego de estratégias combinadas e seqüenciais. A aposta no cenário mais provável ou melhor pode

ser combinada com a tentativa de influenciar o cenário que ocorrerá. De modo semelhante, o método de preservação da flexibilidade é uma parte lógica de uma estratégia em seqüência que envolve uma aposta no cenário mais provável. Uma empresa também pode optar por garantir inicialmente e, depois, apostar em uma futura estrutura industrial, quando o cenário real tornar-se mais claro, embora isto seja mais dispendioso do que preservar a flexibilidade e depois apostar.

Uma empresa também pode estar em condições de fixar políticas em algumas atividades na cadeia de valores a fim de apostar em um cenário, enquanto garante ou preserva a flexibilidade em outras. Nas serras de fita, por exemplo, uma empresa poderia apostar em uma alta demanda casual em suas atividades de desenvolvimento de tecnologia e fabricação, pela construção de novas instalações de baixo custo e pelo projeto de diversos modelos leves e baratos. Ao mesmo tempo, porém, ela poderia garantir sua aposta, minimizando o nível de integração vertical na fabricação para reduzir o investimento de capital e, assim, transferir parte do risco para os fornecedores. Ela também poderia garantir sua aposta fazendo grandes dispêndios em atividades de marketing e de vendas, com o objetivo de manter as relações com os revendedores e preservar a posição de mercado no segmento agrícola e de profissionais.

Uma empresa também pode optar por conter o risco de uma outra forma, comprometendo-se antecipadamente com ações reversíveis (publicidade), embora adiando comprometimentos em investimentos irreversíveis (por exemplo, fábricas). De um modo geral, qualquer forma de se evitar comprometimentos ou de garantir envolve algum sacrifício em vantagem competitiva, podendo ser confusa não só para os empregados como para observadores externos, como analistas de títulos.

A Escolha de Estratégia Sob Cenários Industriais

Cada uma das maneiras para se enfrentar a mudança incerta na estrutura industrial tem seus benefícios, seus custos e seus riscos em potencial, em termos de vantagem competitiva. Os fatores que se seguem são da maior importância na escolha de um método para uma empresa:

Vantagens do Primeiro a Se Mover. A dimensão das vantagens do primeiro a se mover (Capítulo 5) tem uma enorme influência sobre a atratividade de apostar versus adiar comprometimentos. Quando o primeiro a se mover obtém uma vantagem competitiva significativa, por exemplo, a opção da flexibilidade pode ser eliminada. Nas serras de fita, o acesso a novos canais pode perfeitamente envolver vantagens significativas para o primeiro a se mover, pois é improvável que um grande número de comerciantes de massa mantenha múltiplas linhas de serras.

Posição Competitiva Inicial. Os cenários irão diferir em seu potencial para uma empresa, dada a sua posição competitiva inicial. O projeto de uma estratégia para o cenário que se ajusta à posição inicial de uma empresa pode produzir um resultado muito melhor do que o projeto de uma estratégia em torno do cenário mais provável. Esta diferença em desempenho pode com-

pensar o risco de apostar-se em um cenário menos provável. Influenciar o cenário que ocorre é uma tentativa no sentido de mudar as probabilidades na direção do cenário onde uma empresa tem as maiores vantagens.

Custo ou Recursos Necessários. Garantir e influenciar costumam exigir maiores recursos ou implicar custos mais altos do que apostar em um cenário. Geralmente, preservar a flexibilidade fica em algum ponto no meio.

Risco. O risco de cada método é uma função de uma série de fatores:

OPORTUNIDADE DO COMPROMETIMENTO DE RECURSOS. Um comprometimento prematuro é quase sempre mais arriscado do que um comprometimento posterior. A preservação da flexibilidade minimiza o risco, adiando o comprometimento, enquanto a garantia procura reduzir o risco de uma forma diferente. Por quanto tempo a empresa pode adiar seu comprometimento depende das vantagens do primeiro a se mover e do tempo de espera ao se fazer os movimentos.

O GRAU DE INCONSISTÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS PARA CENÁRIOS ALTERNATIVOS. O risco é uma função do grau de deficiência do desempenho de uma estratégia, caso ocorra o cenário "errado". Garantir minimiza este risco ao preço de custos mais elevados ou de uma posição mais insatisfatória. O grau de inconsistência entre estratégias para cenários alternativos é uma função do grau de diferença na estrutura industrial e nas fontes de vantagem competitiva sob cada cenário.

PROBABILIDADE RELATIVA DOS CENÁRIOS. A escolha de métodos depende da probabilidade relativa dos cenários. Garantir é uma forma de se lidar com o risco reduzindo a exposição de uma empresa a qualquer cenário, ao passo que influenciar procura reduzir o risco, mudando as probabilidades em direção ao cenário desejado. Apostar no cenário mais provável é mais arriscado do que garantir, enquanto apostar no melhor cenário pode ser o método mais arriscado.

O CUSTO DE MODIFICAR ESTRATÉGIAS UMA VEZ RESOLVIDA A INCERTEZA. O risco depende de até que ponto a empresa fica presa depois de comprometer-se com uma estratégia, estabelecendo sua linha de produtos, canais, políticas de publicidade, instalações, e assim por diante. Isto depende do grau de irreversibilidade dos investimentos exigidos, que irá divergir de indústria para indústria e de estratégia para estratégia. A preservação da flexibilidade procura minimizar o custo da mudança de estratégias.

Escolhas Esperadas dos Concorrentes. A escolha feita por uma empresa do modo como lidar com a incerteza deve refletir as escolhas feitas por seus concorrentes ou que se espera que eles façam. As apostas da concorrência podem fechar certas estratégias para uma empresa e abrir outras. Garantir ou preservar a flexibilidade por parte dos concorrentes quase sempre aumenta a recompensa para a empresa que fizer uma aposta que demonstre estar correta.

A melhor maneira de se lidar com a incerteza é fazendo uma escolha consciente de seguir um ou mais métodos, ao invés de uma escolha baseada em inércia ou em um cenário implícito. A ponderação dos fatores envolvidos na escolha de um método acima descrito exige uma lógica para cada cenário que retrate as interdependências entre vários aspectos da estrutura industrial. A parte mais desafiante ao se lidar com a incerteza é encontrar formas criativas de minimizar o custo da preservação da flexibilidade ou da garantia e de maximizar as vantagens de apostas corretas. Uma compreensão do modo como cada atividade na cadeia de valores pode contribuir para a vantagem competitiva sob os vários cenários pode permitir à empresa fazer isto.

Variáveis de Cenário e Informações de Mercado

Os cenários que irão ocorrer são determinados pelas variáveis de cenários. Estas variáveis são, portanto, indicadores-chave da trajetória da mudança na estrutura industrial — elas podem tornar-se claras rapidamente, ou a incerteza pode persistir por longos períodos. Estas variáveis de cenários e seus fatores causais devem ser o ponto focal para a coleta de informações de mercado. Mudanças que afetem estas variáveis são sinais de aviso de mudança estrutural na indústria. Uma empresa que está preservando a flexibilidade, por exemplo, vai querer acompanhar de perto o estado das variáveis de cenário, para decidir quando comprometer-se.

Informações antecipadas sobre o estado futuro das variáveis de cenário têm um alto valor estratégico. Quanto antes uma empresa consiga prever com segurança a ocorrência de um cenário particular, mais cedo ela poderá comprometer-se com uma estratégia com os benefícios associados em posição acima descritos. Assim, investimentos na coleta de informações devem concentrar-se em variáveis de cenário, e não no acompanhamento indiscriminado da infinidade de outras mudanças que acompanham a evolução da indústria.

Informações adequadas sobre variáveis de cenário também são de extremo valor quando da construção dos cenários industriais. Como estas variáveis são essenciais para a mudança estrutural, a sua compreensão pode melhorar o conjunto de cenários investigados ou mesmo transformar aquelas que, de início, parecem ser variáveis de cenário em elementos predeterminados da estrutura. Nas serras de fita, por exemplo, dados adequados sobre a formação de famílias, o número de residências com lareiras e sobre outros fatores causais poderiam reduzir o conjunto de suposições que precisam ser feitas sobre a demanda do usuário casual.

Cenários e o Processo de Planejamento

Cada plano é baseado, de alguma forma, em um cenário industrial, embora o processo seja, com freqüência, implícito. O uso de cenários industriais explícitos traz à tona a incerteza no planejamento, e baseia a estratégia em uma compreensão consciente e completa da importância provável da incerteza para a concorrência. A resistência ao emprego de cenários será bastante

reduzida se eles forem vistos sob este prisma — como nada fundamentalmente novo ou misterioso. Os cenários industriais constituem um dispositivo útil para envolver uma equipe gerencial em um pensamento sistemático sobre o futuro, e na modificação de suposições irrealistas de uma forma não ameaçadora, pois os cenários não pretendem ser previsões.⁶

Os cenários industriais são desenvolvidos de uma melhor maneira pelos gerentes de unidades empresariais, com a orientação e o insumo de outras pessoas da empresa, bem como de fora. Isto coloca a tarefa da compreensão dos efeitos da incerteza nas mãos daqueles que devem fixar de fato a estratégia competitiva, e assegurar que os cenários são realmente relevantes para a unidade empresarial. Os cenários industriais deveriam ser construídos bem dentro do processo de planejamento, uma vez feita a análise básica da cadeia de valores, da concorrência e da indústria. Eles serão ineficazes sem uma boa base de conhecimento, e talvez não devam ser introduzidos nos sistemas de planejamento de empresas sem qualificações de planejamento básicas adequadas. A melhor maneira de se utilizar os cenários é na orientação da escolha de uma estratégia, e não como um meio de confirmar uma.

Os cenários não são necessários a cada ano para cada unidade empresarial. Eles só são necessários, quando incertezas significativas estão presentes em uma indústria. Contudo a construção irregular de cenários industriais corre o risco dos gerentes negligenciarem incertezas básicas nas suas indústrias. Os cenários forçam uma busca criativa de possíveis mudanças estruturais. A freqüência da sua construção depende, em parte, da confiança da alta gerência na objetividade e na visão dos gerentes das unidades empresariais.

Uma importante questão organizacional na utilização de cenários industriais é a relação entre o reconhecimento da incerteza e o nível de comprometimento da gerência com uma direção. Os cenários enfatizam a incerteza presente em uma indústria, embora uma implementação bem-sucedida de estratégias seja geralmente mais efetiva, se houver um amplo comprometimento com a estratégia escolhida dentro de uma organização. Isto sugere que os cenários deveriam ser construídos pela equipe gerencial de uma unidade empresarial, mas somente a estratégia escolhida deveria ser amplamente comunicada na organização. Só as organizações podem arcar com tanta incerteza e ambigüidade.

Função da Empresa na Construção de Cenários Industriais

Um grupo de planejamento empresarial ou outros gerentes de nível empresarial podem desempenhar um papel nos cenários industriais, muito embora estes cenários devam ser construídos ao nível da unidade empresarial.

Macrocenários como um Insumo. Um grupo empresarial pode fornecer macrocenários para as unidades, como parte da análise ambiental necessária à construção de cenários industriais. Os macrocenários podem ampliar as formas de raciocínio tradicionais dos gerentes das unidades empresariais de um modo que fica difícil, se os cenários forem conduzidos meramente pelas unidades.

Previsões Tecnológicas. Um grupo empresarial pode conduzir ou patrocinar previsões tecnológicas em áreas de tecnologias centrais ou em tecnologias com um impacto potencialmente amplo sobre muitas indústrias, uma sugestão feita no Capítulo 5. Esta pesquisa pode ajudar a expandir os horizontes dos gerentes das unidades empresariais quanto a possíveis impactos tecnológicos sobre suas indústrias, uma fonte-chave de incerteza.

Treinamento e Desafio. Um grupo de planejamento empresarial pode desempenhar um papel importante, fornecendo treinamento e orientação quanto ao uso da técnica de cenários industriais. A construção de cenários é uma tarefa complicada que fica muito mais fácil com a experiência, e a experiência pode ser compartilhada dentro de uma empresa.

Além de dar treinamento, uma perspectiva externa quase sempre pode ser útil na identificação de variáveis de cenário, na determinação das mais importantes, na atribuição de probabilidades objetivas, na testagem das formas de garantir ou de preservar a flexibilidade por um baixo custo e na idealização de maneiras de influenciar a ocorrência de um determinado cenário. Os gerentes ao nível da empresa, do setor ou do grupo podem desempenhar um papel benéfico através deste tipo de participação, nos esforços de construção de cenários das unidades empresariais.

Análise do Risco da Empresa. Através de uma análise dos cenários industriais de cada unidade empresarial, os gerentes de nível mais alto podem identificar variáveis de cenário com grande importância para uma empresa diversificada. As consequências gerais para a empresa, se uma variável particular surgir de uma forma ou de outra, podem, assim, ser avaliadas. Em casos onde a exposição da empresa a uma variável de cenário particular é grande, algumas estratégias de unidades empresariais talvez precisem ser modificadas. Ao mesmo tempo, grandes investimentos podem justificar-se na tentativa de influenciar uma variável, se ela afetar uma série de unidades. Esta abordagem da análise de risco da empresa é baseada em avaliações bem-informadas das incertezas feitas pelas unidades empresariais. Métodos de cima para baixo para a análise do risco da empresa em muitas empresas costumam basear-se em avaliações agregadas e demasiadamente simplificadas dos riscos, em cada unidade feitas por pessoas de fora.

Cenários Industriais e Criatividade

A maior parte dos planos estratégicos são baseados em estimativas simples sobre o futuro, quase sempre a melhor avaliação dos gerentes envolvidos. Os gerentes raramente conseguem perceber com antecipação mudanças fundamentais no seu meio competitivo, e encontrar formas criativas de lidarem com elas. Os cenários industriais são um instrumento sistemático para o exame do impacto da incerteza sob a concorrência, através de uma identificação explícita das incertezas básicas — as variáveis do cenário. Os cenários têm por objetivo ampliar o pensamento sobre o futuro e as alternativas consideradas. Eles oferecem um mecanismo para melhorar as chances de as visões do futuro serem consistentes. Tendo identificado os cenários industriais, uma empresa

pode reduzir a incerteza por meio da sua escolha de estratégia (influenciar, garantir, preservar a flexibilidade) ou fazer uma aposta no futuro com atenção para o risco envolvido. Os cenários industriais também iluminam as consequências de previsões errôneas sobre o futuro, e as informações básicas a serem adquiridas nos esforços de previsão. Assim, os cenários industriais são fundamentalmente um instrumento para aprimorar a criatividade do planejamento estratégico. Eles não podem garantir a criatividade, mas aumentar bastante as probabilidades.

O instrumento dos cenários industriais *não* é suficiente por si só para a formulação da estratégia. Eles fornecem uma metodologia para a formulação de estratégia sob condições de incerteza. Quando combinado com instrumentos conceituais substantivos para a compreensão da estrutura industrial, do comportamento da concorrência e da vantagem competitiva, o instrumento dos cenários pode constituir uma parte importante do arsenal do estrategista.

NOTAS

Este capítulo contou com os comentários feitos por participantes do Colóquio sobre Planejamento de Cenários e Estratégia Competitiva, realizado na Harvard Business School, em junho de 1983, em especial Pierre Wack, Richard Rumelt e Ruth Robitschek.

¹ Um estudo realizado em 1979 estimou que entre 8 e 22 por cento das 1000 empresas da Fortune haviam feito uso de cenários. Os usuários estavam concentrados em indústrias de processamento e empresas aeroespaciais (Klein e Linneman [1979]). Um estudo mais recente de companhias européias realizado por Malaska *et al* (1983) apresentou uma percentagem de usuários mais alta. Contudo, ao interpretarmos dados como estes, é importante que reconheçamos que a definição de cenários varia muito e que o modo como eles são utilizados pode e de fato varia muito.

² O método para o planejamento de cenários em que a Shell foi pioneira encontra-se descrito em "Shell's Multiple Scenario Planning" (1980), Mandell (1982) e Wack (1984).

³ As forças evolutivas são discutidas em detalhe em *Estratégia Competitiva*, Capítulo 8.

⁴ Ver *Estratégia Competitiva*, Capítulos 3-5, com uma descrição das técnicas para a análise da concorrência. *Estratégia Competitiva*, Capítulo 7, descreve o mapeamento estratégico.

⁵ Ver, por exemplo, Hamilton (1981).

⁶ Ver Wack (1984) com uma discussão fascinante sobre o processo de mudança do pensamento gerencial na Royal Dutch Shell, por meio de cenários.

14

Estratégia Defensiva

Toda empresa está vulnerável ao ataque de concorrentes. Estes ataques provêm de dois tipos de concorrentes — novos entrantes na indústria e concorrentes estabelecidos que estão procurando reposicionar-se. Empregarei o termo “desafiante” para descrever os dois tipos. Uma estratégia ofensiva bem implementada constitui a melhor defesa contra o ataque de um desafiante. Será difícil desafiar com êxito uma empresa que investe continuamente para ganhar vantagem competitiva por meio de um aprimoramento na posição dos custos relativos e na diferenciação. Mesmo com uma estratégia ofensiva vigorosa, porém, uma função importante cabe à estratégia defensiva. Uma empresa pode dificultar mais um ataque dos desafiantes a ela através do modo como ela opta por competir.

A estratégia defensiva tem por meta reduzir a probabilidade de ataque, desviar ataques para caminhos menos ameaçadores ou reduzir sua intensidade. Ao invés de aumentar a vantagem competitiva por si só, a estratégia defensiva torna a vantagem competitiva de uma empresa mais sustentável. Quase todas as estratégias defensivas efetivas exigem investimento — uma empresa cede parte da rentabilidade a curto prazo para acentuar a sustentabilidade. As estratégias competitivas de maior sucesso combinam componentes ofensivos e defensivos.

Este capítulo descreve os princípios da estratégia defensiva. Uma estratégia defensiva tem como objetivo influenciar o processo decisório da concorrência de modo a tornar um ataque à posição de uma empresa menos aconselhável do ponto de vista do desafiante. Isto é feito por uma redução na indução para um concorrente atacar a empresa ou erguendo-se barreiras de entrada e de mobilidade para tornar o desafio mais difícil. Como um ataque por parte de qualquer desafiante muda de caráter com o passar do tempo, etapas defensivas apropriadas irão modificar-se em diferentes estágios do processo. Irei descrever o modo como a estratégia defensiva deveria se desenvolver, e o conjunto de táticas de defesa que uma empresa pode empregar, assim como algumas de suas características importantes. Em seguida, demonstrarei de que forma uma empresa pode identificar as táticas de defesa mais efetivas em uma indústria particular. Estas considerações são reunidas para demonstrar de que modo as empresas podem formular uma estratégia de defesa

geral. Por fim, descrevo as circunstâncias em que uma empresa deveria considerar desinvestir em uma indústria ao invés de investir intensamente em defesa.

O Processo de Entrada ou de Reposicionamento

A estratégia defensiva baseia-se em uma profunda compreensão do modo como um desafiante encara a empresa e na rentabilidade percebida das várias opções do desafiante para melhorar a posição. A formulação da estratégia defensiva deve começar com o reconhecimento de que um ataque feito por um concorrente novo ou por um concorrente estabelecido constitui uma seqüência em fases de tempo de decisões e ações. Uma estratégia defensiva apropriada deve ser formulada no contexto da investida integral, e não de apenas um movimento. As formas adequadas de defesa irão alterar-se em estágios diferentes devido aos níveis divergentes de comprometimento e investimento do desafiante com o andamento do processo.

O processo de entrada ou de reposicionamento consiste em quatro períodos. Irei discuti-los primeiramente para o caso de um novo entrante, e, depois, mostrarei como o mesmo processo se aplica a um concorrente estabelecido que está procurando reposicionar-se.

Pré-entrada. Este é o período que precede o início da entrada pelo entrante durante o qual ele examina a indústria na qualidade de um alvo de entrada. Os investimentos feitos por um entrante durante este período normalmente se limitam a estudos do mercado, ao desenvolvimento de tecnologia de produto ou de processo, a contatos com banqueiros de investimento com respeito a aquisições, e assim por diante. Este é o estágio mais difícil de ser detectado, pois as intenções do entrante com relação à entrada freqüentemente não são bem conhecidas. No final do período de pré-entrada, um grande número de entrantes em potencial decide não entrar.

Entrada. Durante este período, um entrante investe no estabelecimento de uma posição de base na indústria. Este período envolve atividades como um desenvolvimento contínuo da tecnologia do produto ou do processo, mercados de testes, lançamento no mercado nacional, composição de uma força de vendas e construção de fábrica. O entrante espera ter obtido uma posição viável na indústria ao final deste período. O período de entrada pode durar alguns meses ou vários anos, dependendo dos tempos de espera envolvidos nas atividades necessárias para o estabelecimento de uma posição inicial. Em um negócio de serviços, como um restaurante, o período poderia ser de apenas alguns meses; em uma indústria de recursos naturais, ele poderia ser de cinco anos ou mais.

Seqüência. Este é o período durante o qual a estratégia de um entrante evolui de sua estratégia de entrada para sua estratégia-alvo a longo prazo. Este período não ocorre em toda entrada, mas reflete os benefícios de uma estratégia de entrada em seqüência de muitas indústrias. A entrada da Procter & Gamble na indústria de produtos de papel de consumo fornece um exemplo. A P & G adquiriu a Charmin Paper, uma empresa regional com pouca

identidade de marca e, depois, reposicionou sua estratégia, tornando-se nacional, investindo intensamente em publicidade e aperfeiçoando os produtos. Durante este período, um entrante pode adotar ações como ampliar sua cobertura geográfica. Estas atividades envolvem um investimento contínuo na indústria, além do investimento necessário para ganhar uma posição de apoio.

Pós-entrada. Este é o período posterior à ocorrência completa da entrada. Neste estágio no processo de entrada, o investimento feito pelo entrante passou para aquele necessário à manutenção ou à defesa de sua posição dentro da indústria.

O processo de reposicionamento por parte de um concorrente existente envolve os mesmos estágios. Um concorrente primeiramente contempla o reposicionamento e depois começa a investir de fato neste reposicionamento, e, por fim, alcança ou não consegue alcançar sua posição almejada. Um concorrente estabelecido pode também se reposicionar através de uma seqüência de etapas. Portanto os movimentos iniciados por um desafiante no reposicionamento em geral não indicam com segurança sua estratégia-alvo derradeira.

Os estágios no processo de entrada ou de reposicionamento são importantes para a estratégia defensiva por uma série de razões. Em primeiro lugar, o nível de comprometimento de um desafiante com sua estratégia pode perfeitamente diferir nos vários estágios. Em geral, o comprometimento de um desafiante aumenta com seu progresso no processo, se algum sucesso for alcançado. O nível inicial de comprometimento com uma estratégia de entrada ou de reposicionamento será variável, refletindo a unanimidade da opinião da gerência sobre a adequação da decisão em primeiro lugar e a atratividade de outras oportunidades à disposição do desafiante. No entanto o comprometimento costuma aumentar à medida que vão sendo tomadas decisões, recursos vão sendo comprometidos, o tempo vai passando e a estratégia vai progredindo. O nível de comprometimento de um desafiante é crucial para a estratégia defensiva, visto que espelha a dificuldade de se evitar ou de se limitar os objetivos de um desafiante.

Barreiras de saída e de contração também costumam erguer-se com o prosseguimento do processo.³ A presença de altas barreiras de saída ou de contração dificulta o desalojamento de um desafiante ou o força a limitar ou a reduzir proporcionalmente seus objetivos. Estas barreiras elevam-se quando o desafiante compromete-se com ativos especializados, contratos a longo prazo, estratégias horizontais com unidades empresariais-irmãs e investimentos em desenvolvimento de produto ou de processo. Em algumas indústrias, o estabelecimento mesmo de uma posição de apoio implica a criação de barreiras de saída significativas. Em outras, um desafiante talvez consiga adiar o risco de elevar as barreiras de saída até uma fase posterior no processo de entrada.⁴ O desenvolvimento de uma compreensão da dimensão das barreiras de saída e de contração de um desafiante e do modo como elas irão alterar-se no decorrer do tempo é essencial para a estratégia defensiva.

Quanto mais altas as barreiras de saída e o comprometimento de um desafiante, mais difícil se torna a defesa. Considerando que o comprometimento e as barreiras de saída em geral aumentam, normalmente em etapas distintas à medida que vão sendo feitos investimentos, a oportunidade dos movimentos de defesa é crítica. Ações defensivas adotadas um pouco antes

do momento em que um desafiante deve decidir se tomará medidas que elevem as barreiras de entrada ou de contração podem lançar uma sombra sobre o processo decisório interno do desafiante.¹ Conjunturas críticas para um desafiante podem ser previstas pela identificação de investimentos dispendiosos ou arriscados necessários na configuração da cadeia de valores. Um princípio importante da estratégia defensiva é, pois, tomar ações defensivas *antes* de barreiras de saída terem sido erguidas.

Um desafiante está sempre aprendendo à medida que seu processo de entrada ou de reposicionamento vai tendo prosseguimento. São feitas suposições em sua decisão inicial que a experiência irá verificar ou negar. Sua experiência também modelará suas futuras suposições, e um desafiante pode modificar sua estratégia com base em eventos no início do processo. Isto apresenta ao defensor uma importante oportunidade para *modelar as suposições e as informações de um desafiante*. Em geral, uma empresa saberá mais sobre a indústria do que o desafiante, podendo estar apta para fazer uma previsão melhor do que este para onde a estratégia dele irá conduzir. Isto pode permitir que uma empresa influencie a direção da estratégia de um desafiante, de modo a minimizar seu impacto negativo.

Um defensor também deve procurar evitar que um desafiante comprometa-se com construção. Ao considerar movimentos arriscados e incertos para dentro de um território novo, a gerência de um desafiante pode ficar particularmente sensível a retrocessos ou a sinais de sucesso ou de fracasso prematuro. Um defensor capacitado procura evitar que um desafiante atinja seus alvos iniciais e tenta modificar a concorrência na indústria, de modo a fazer com que o desafiante questione suas suposições originais sobre a atratividade da indústria ou de uma posição particular.

Com o prosseguimento da entrada ou do reposicionamento, diminui a incerteza quanto às intenções do desafiante. Isto também tem implicações importantes para a estratégia defensiva. Antes de ter início a entrada ou o reposicionamento, uma empresa só pode especular sobre a identidade de entrantes em potencial ou de concorrentes que estão pretendendo dar início a um ataque. Uma vez iniciada a entrada ou reposicionamento, porém, a identidade do desafiante torna-se conhecida. As suas intenções a longo prazo e a sua estratégia ainda podem não estar claras à primeira vista. Contudo elas ficarão mais claras com o andamento do processo. A estratégia final de um desafiante só será conhecida no estágio de seqüência, quando tiverem sido feitos investimentos significativos.

Uma empresa não pode defender-se contra qualquer tipo de ataque concebível, empreendido por qualquer concorrente concebível ou concorrente em potencial. Portanto a defesa antes que um desafiante apareça deve ser mais generalizada, e uma defesa efetiva deste tipo pode ser muito onerosa. Uma vez que um desafio está em ação, a estratégia defensiva pode ser ajustada para enfrentar a ameaça colocada por um desafiante específico. Um princípio que surge é que existe uma grande recompensa em se *prever* que empresas representam os desafiantes mais prováveis, e quais poderiam ser suas vias lógicas de ataque. Isto permitirá que a defesa seja mais efetiva em termos de custo, enfocando investimentos defensivos nos pontos onde são mais necessários.

Táticas de Defesa

A estratégia defensiva visa a influenciar o cálculo de um desafiante do retorno esperado da entrada ou do reposicionamento, fazendo com que ele conclua que o movimento é desinteressante, ou opte por uma estratégia menos ameaçadora. Para tal, um defensor investe em táticas de defesa. A maior parte destas táticas é onerosa e reduz a rentabilidade a curto prazo, de modo a aumentar a sustentabilidade a um prazo mais longo da posição de uma empresa. Contudo a maioria das empresas não pode eliminar completamente a ameaça de ataque, a não ser por um custo proibitivo. Portanto, um defensor deve investir para reduzir a ameaça de ataque a um nível aceitável, comparando o risco do ataque ao custo da defesa.

Três tipos de táticas de defesa fundamentam qualquer estratégia defensiva:

- erguer barreiras estruturais;
- aumentar a retaliação esperada;
- reduzir a indução ao ataque.

Barreiras estruturais de entrada/mobilidade são fontes de desvantagem para um desafiante em relação à empresa (ver Capítulo 1). A presença de barreiras estruturais piora o lucro esperado de um movimento empreendido pelo desafiante. Por exemplo, a marca Maxwell House Coffee da General Foods desfruta de economias de escala no *marketing* que forçam um desafiante a arcar com custos de *marketing* acima dos proporcionais em relação à General Foods, para que possa aproximar-se dela em termos de parcela de mercado. Estes custos mais elevados reduzirão o lucro projetado pelo desafiante proveniente da entrada para um nível inferior ao da General Foods, reduzindo, assim, a probabilidade de um desafio.

O segundo tipo de tática de defesa é aquele que aumenta a ameaça de retaliação percebida pelos desafiantes. A retaliação esperada por parte da empresa reduzirá as receitas de um desafiante ou elevará seus custos, e, portanto, destruirá a sua rentabilidade esperada. O erguimento de barreiras estruturais e o aumento da retaliação esperada têm por objetivo piorar a posição de um desafiante em relação a condutores dos custos ou a condutores da singularidade, destruindo, assim, sua posição relativa.

Um terceiro tipo de tática de defesa envolve reduzir a indução para desafiantes atacarem. Enquanto o erguimento de barreiras e a retaliação esperada têm por objetivo reduzir o lucro esperado de um desafiante, a redução da indução exige que a empresa aceite lucros reduzidos. Se uma empresa reduz os preços ou obtém lucros em uma unidade empresarial inter-relacionada ao invés de em uma indústria, por exemplo, um desafiante verá que tem menos a ganhar se um ataque tiver êxito.

Todos os três tipos de táticas podem ser empregados antes de um desafio ocorrer, e uma vez que ele tenha sido iniciado. Uma vez iniciado um desafio, contudo, a empresa deve considerar não só sua posição em relação ao desafiante, mas também o modo como seu comportamento em relação a ele poderia desencorajar ou encorajar outros. Investimentos em táticas de defesa não podem e não devem ser avaliados apenas em relação a alvos de rentabilidade.

dade a curto prazo. Isto ignora sua finalidade. Ações que detêm deliberadamente desafiantes reduzem a rentabilidade a curto prazo para assegurar a rentabilidade a longo prazo.

Erguer Barreiras Estruturais

O Capítulo 1 resumiu os tipos de barreiras estruturais de entrada/mobilidade que podem estar presentes em uma indústria. Cada tipo de barreira pode ser influenciado por um defensor. Em algumas indústrias, os níveis de despesas com publicidade, força de vendas, capacidade da fábrica e outras atividades que são necessárias à realização de negócios (ignorando considerações de defesa) criam barreiras altas como um subproduto. Se as barreiras criadas naturalmente por atividades permanentes são muito altas, uma empresa encontra-se na agradável posição de não precisar fazer maiores investimentos defensivos em barreiras. Contudo, a longo prazo talvez seja rentável investir na formação de barreiras ainda mais altas do que as naturais.

Embora movimentos ofensivos para acentuar a vantagem competitiva na cadeia de valores possam erguer barreiras estruturais, concentro-me aqui nos movimentos defensivos para erguer barreiras. Táticas de defesa que erguem barreiras estruturais são ações que bloqueiam vias lógicas de ataque para desafiante. Algumas das mais importantes são as seguintes:

Preencher Defasagens de Posicionamento ou de Produto. As barreiras crescem quando uma empresa preenche defasagens em sua linha de produtos ou antecipa temas de *marketing* alternativos que um desafiante poderia empregar de uma forma lógica. Estes movimentos forçam um desafiante a enfrentar de imediato o defensor, ao invés de conseguir obter uma base de apoio sem oposição, ou pedir preços-prêmio que podem ser usados para contrabalançarem os custos mais altos. Este preenchimento de defasagens pode assumir inúmeras formas:

- Ampliar a linha de produtos para fechar possíveis nichos de produtos. A Seiko adquiriu a marca de relógios Pulsar para bloquear ataques da Citizen e da Timex à extremidade de preços baixos.
- Introduzir marcas que se equiparem às características do produto ou aos posicionamentos de marcas que o desafiante possui ou poderia utilizar. Estas marcas-resposta ou bloqueadores erguem barreiras sem destruírem a posição da marca original.
- Excluir temas de *marketing* alternativos, fazendo uso deles em linhas de produtos secundárias ou em campanhas de *marketing* secundárias.
- Fixar preços baixos defensivos para variedades de produtos adjacentes às linhas dos concorrentes, de modo a desestimular extensões de linhas concorrentes (Capítulo 7).
- Encorajar bons concorrentes (Capítulo 6) que preencham defasagens sem ameaçar a empresa.

Atividades de *marketing* e variedades de produtos defensivas provavelmente *não* serão tão rentáveis quanto o negócio central de uma empresa, e

os preços devem refletir o seu valor defensivo. Todavia o valor defensivo destes produtos ou destas atividades de *marketing* não exige necessariamente que a empresa tenha enormes gastos com eles. Mesmo que produtos preenchedores de defasagens não sejam promovidos agressivamente, a sua mera presença atua como um meio de detenção devido à ameaça de serem ativados em caso de ameaça por um desafiante. O erguimento de barreiras pode, pois, ao mesmo tempo levar um desafiante a esperar maior retaliação.

Bloquear Acesso aos Canais. Quando uma empresa torna o acesso aos canais de distribuição mais difícil para um desafiante, ela ergue uma barreira estrutural da maior importância. A estratégia defensiva deve ser dirigida não só para os canais da própria empresa, mas também para o bloqueio do acesso a outros canais que possam representar um canal substituto ou um trampolim para a entrada do desafiante nos canais da empresa. Por exemplo, desafiantes quase sempre obtêm experiência e volume incrementais com o uso de canais que comercializam com exclusividade uma marca.

Táticas bloqueadoras de canais incluem as seguintes:

- Acordos de exclusividade com os canais.
- Preencher defasagens na linha de produtos, de modo a oferecer ao canal uma linha completa. Assim, será mais difícil para os concorrentes estabelecerem-se.
- Expandir a linha de produtos para incluir todos os tamanhos e formas possíveis de um produto, de modo a encher o espaço para depósito ou as prateleiras do canal.
- Enfardar ou desenfardar de acordo com a necessidade para reduzir a vulnerabilidade a desafiante (Capítulo 12).
- Descontos agressivos por volume ou descontos baseados nas compras totais dos canais para desestimular a experimentação com novos fornecedores.
- Um suporte de serviço após as vendas atrativo para os produtos de uma empresa que induza os canais a desistir de seu próprio investimento em instalações e pessoal de suporte após as vendas.
- Disposição para suprir vendedores de marcas exclusivas, de modo a apoderar-se antecipadamente do acesso de um desafiante ao volume.
- Estimular bons concorrentes, que atendam os canais sem ameaçar a empresa.

Elevar os Custos de Mudança do Comprador. A empresa pode erguer barreiras, elevando o custo de mudança dos compradores. Descrevi as formas de elevarmos estes custos, nos Capítulos 4 e 8. Alguns métodos comuns na estratégia defensiva incluem:

- Treinamento gratuito ou barato do pessoal do comprador no uso ou na manutenção do produto de uma empresa, ou em procedimentos especializados, como a manutenção de registros, só compatíveis com compras feitas à empresa. A Johns Manville vem empregando o treinamento do comprador com eficácia para elevar os custos de mu-

dança de empreiteiros de telhados na compra de produtos para telhados.

- Participação no desenvolvimento conjunto do produto com compradores, ou fornecendo-lhes assistência em engenharia de aplicações para ajudar a integrar o produto de uma empresa ao produto ou ao processo do comprador.
- Estabelecimento de ligações com o comprador por meio do uso de terminais de computador reservados de modo a permitir consultas ou pedidos diretos, ou mantendo bases de dados do comprador no computador da empresa.
- Propriedade de instalações para armazenagem no local ou de equipamento utilizado nas propriedades do comprador. No campo do óleo para motor, por exemplo, os principais fornecedores possuem tanques para armazenagem a granel, localizados na garagem ou nas oficinas.

Elevar o Custo de Experimentação. Se um desafiante enfrenta custos altos para que os compradores experimentem seu produto, ele defronta-se com uma barreira considerável. Para esta barreira ser erguida, é preciso que uma empresa compreenda as variedades de produtos adquiridas em primeiro lugar, bem como os tipos de compradores com maior probabilidade de constituir experimentadores e aquisitores iniciais do produto de um desafiante. Etapas para fechar estes caminhos de experimentação para concorrentes incluem:

- Redução seletiva de preços em itens da linha com maior probabilidade de serem adquiridos em primeiro lugar.
- Altos níveis de oferta de cupons ou de amostragem de compradores mais propensos a experimentar.
- Descontos ou negociações que aumentem o estoque mantido pelo comprador, prolonguem o tempo entre pedidos, ou prolonguem o período dos contratos. Tudo isso impede o acesso de um desafiante aos pedidos.
- Anunciar ou deixar vaziar informações sobre a iminência de novos produtos ou sobre mudanças de preços que façam com que os compradores adiem as compras.

Aumentar Defensivamente Economias de Escala. As barreiras crescem se as economias de escala aumentam. Geralmente, é possível aumentar as economias de escala em áreas como publicidade e desenvolvimento de tecnologia, onde os limiares da escala são determinados competitivamente. Aumentando seu índice de despesas com o desenvolvimento de tecnologia, elevando, assim, o índice de desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, uma empresa pode aumentar o investimento necessário em desenvolvimento de tecnologia para o desafiante, que é amortizado sobre uma base de vendas menor. Uma empresa pode aumentar a economia de escala de forma mais efetiva em atividades de valor, onde a escala mínima é determinada pelos níveis de despesas competitivos e não pela tecnologia (ver Capítulo 3). Geral-

mente, isto implica diferenciar-se onde a empresa conte com uma vantagem de custo na diferenciação (Capítulo 4).

De um modo geral, os limiares da escala são aumentados defensivamente de várias maneiras:

- Maiores gastos com publicidade.
- Maiores gastos para aumentar o índice de transformação tecnológica.
- Ciclos de vida dos modelos mais curtos, quando estes exigem custos de desenvolvimento fixos ou quase-fixos.
- Maior cobertura de serviço ou força de vendas.

Aumentar Defensivamente Exigências de Capital. Se uma empresa tem condições de elevar o volume de capital necessário para um desafiante competir com ela, este pode sentir-se desencorajado. Embora muitas táticas de defesa aumentem realmente as exigências de capital de um desafiante, elevando os custos do início das operações, uma série de movimentos defensivos tem um impacto particular sobre as exigências de capital:

- Elevar o montante de financiamento fornecido a revendedores ou compradores.
- Aumentar a cobertura da garantia ou liberalizar política concernente a devoluções.
- Reduzir tempo de entrega para produtos ou peças sobressalentes, implicando um aumento no volume de estoque necessário ou a necessidade de capacidade de fabricação excedente.

Impedir o Acesso a Tecnologias Alternativas. Se uma empresa consegue impedir o acesso a tecnologias alternativas que um desafiante poderia empregar, ela bloqueia esta via de ataque. Algumas táticas para impedir o acesso a tecnologia são:

- Patentear as tecnologias alternativas viáveis no produto ou no processo, como fez a Xerox efetivamente nas fases iniciais da indústria de copiadoras.
- Manter uma participação em tecnologias alternativas, por meio da compra de licenças, da manutenção de fábricas-piloto que empregam tecnologias alternativas, da formação de coalizões com outras empresas com experiência em tecnologias alternativas, ou fabricando de fato produtos fazendo uso de uma tecnologia alternativa. Todas estas táticas levam ao conhecimento do desafiante que a empresa tem acesso às tecnologias alternativas, no caso de ele precisar delas.
- Conceder licenças ou estimular bons concorrentes a empregar tecnologias alternativas (ver Capítulo 6).
- Desacreditar tecnologias alternativas por meio de sinalização.

Investir na Proteção de Know-How Patenteado. Se uma empresa consegue proteger seu *know-how* patenteado em produtos, processos ou em outras atividades na cadeia de valores, ela ergue barreiras. Em geral, as empresas não possuem nenhum programa sistemático em ação para limitar a difusão

de seu *know-how*. Com base na discussão do Capítulo 5, alguns elementos deste tipo de programa incluem:

- Limitar estritamente o acesso às instalações e ao pessoal.
- Fabricar ou modificar internamente o equipamento de produção.
- Integração vertical nos componentes básicos para evitar passar *know-how* para fornecedores. A Michelin faz uso disso agressivamente, no ramo dos pneus.
- Políticas de recursos humanos para minimizar a rotatividade de pessoal e evitar divulgações.
- Patentear agressivamente as invenções.
- Litígio contra todos os infratores. Os litígios podem retardar investimentos dos desafiante, até a resolução das incertezas, mesmo que seja pequena a possibilidade de sucesso no litígio.

Prender Fornecedores. As barreiras crescem, se a empresa consegue impedir ou limitar o acesso de um desafiante às melhores fontes de matérias-primas, mão-de-obra ou de outros insumos. Algumas táticas representativas são as seguintes:

- Contratos de exclusividade com os melhores fornecedores.
- Integração para trás ou propriedade parcial ou completa de fornecedores para fechar o acesso a fontes de suprimento.
- Comprar localizações de importância-chave (minas, florestas etc.) além das necessidades para tirá-las da concorrência.
- Estimular fornecedores a adaptar suas cadeias de valores de modo a atender as necessidades da empresa, elevando os custos de mudança do fornecedor para que ele possa atender novos concorrentes.
- Assinar contratos de compra de longo prazo para prender a capacidade do fornecedor. A Coca-Cola segue esta estratégia na compra de xarope de milho com alto teor de frutose, um substituto de baixo custo do açúcar.

Elevar os Custos dos Insumos da Concorrência. Se uma empresa consegue elevar os custos dos insumos de um desafiante, ela ergue barreiras. A maior parte das oportunidades para que possa fazer isso depende das diferenças nas estruturas de custos dos concorrentes (ou concorrentes em potencial), de modo que uma determinada alteração no preço de um insumo tenha um impacto maior sobre eles do que sobre a empresa. Algumas táticas comuns são as seguintes:

- Evitar fornecedores que também atendem concorrentes ou concorrentes em potencial, elevando os custos destes concorrentes, e evitando a transferência de algumas das economias de escala da empresa para a concorrência através dos fornecedores.
- Fazer subir o preço da mão-de-obra ou das matérias-primas, caso elas representem uma percentagem mais alta dos custos para os concorrentes. Esta tática pode perfeitamente estar sendo usada por grandes

companhias de cerveja contra empresas menores com fábricas menos automatizadas.

Buscar Defensivamente Inter-relações. Normalmente, uma empresa consegue reduzir seus custos ou acentuar a diferenciação, utilizando-se de inter-relações às quais a concorrência não pode equiparar-se (Capítulo 9). Ao mesmo tempo, a busca pelos concorrentes de inter-relações às quais a empresa não pode equiparar-se constitui uma ameaça contra a qual ela deve defender-se. Considerações defensivas podem sugerir que uma empresa busque inter-relações particulares, inclusive entrando em alguns negócios novos, de modo a acentuar sua postura defensiva.

Estimular Políticas Governamentais que Ergam Barreiras. As políticas governamentais podem tornar-se barreiras estruturais da maior importância em áreas como segurança da fábrica ou do produto, testes do produto e controle da poluição. Políticas como estas podem aumentar as economias de escala, as exigências de capital e outras barreiras em potencial. Em geral, uma empresa consegue modelar o caráter das políticas governamentais de forma que favoreça a defesa de sua posição. Ela pode:

- Encorajar padrões rígidos de poluição e segurança.
- Desafiar os produtos ou as práticas de concorrentes em procedimentos regulatórios.
- Dar apoio a exigências de testes extensivos dos produtos.
- Exercer influência em financiamentos comerciais ou em outras políticas comerciais favoráveis para a negociação com concorrentes estrangeiros.

Formar Coalizões Para Erguer Barreiras ou Coptar Desafiantes. Coalizões com outras empresas podem erguer barreiras em muitas das maneiras acima descritas, como impedindo o acesso a tecnologias alternativas ou preenchendo defasagens de produtos. Ao mesmo tempo, coalizões com desafiantes prováveis podem ser uma forma de transformar uma ameaça em oportunidade.

Aumentar a Retaliação Esperada

Um outro tipo de tática de defesa é uma ação que aumenta a ameaça de retaliação percebida pelos desafiantes. A ameaça de retaliação depende da probabilidade percebida de retaliação e de sua gravidade esperada. Uma série de táticas está disponível para um defensor sinalizar suas intenções de retaliar contra desafiantes em potencial. Por exemplo, a Dow Chemical construiu capacidade em antecipação à demanda de magnésio durante muitos anos, indicando o seu empenho em defender sua parcela. Se a Dow se visse continuamente limitada em termos de capacidade, os desafiantes poderiam ter-se sentido mais tentados a entrar.

A retaliação esperada pode ser intensificada por meio de táticas que indiquem que uma empresa pretende defender com vigor a sua posição, que criem condições tornando inevitável a retaliação pela empresa, que indiquem

que ela possui os recursos para tal. A ameaça de retaliação percebida por desafiantes em potencial sofre permanentemente a influência do comportamento da empresa. A reputação de uma companhia quanto à retaliação é fortemente influenciada pela sua história, sobretudo pela sua resposta a desafiantes anteriores. A empresa deve cuidar com atenção da imagem que ela projeta para concorrentes reais ou em potencial. Algumas das formas mais importantes de uma empresa aumentar a ameaça percebida de retaliação incluem:⁶

Sinalizar Empenho em Defender-se. Uma empresa aumenta a retaliação esperada, se ela sinalizar consistentemente sua intenção de defender sua posição:

- Intenções anunciadas pela gerência de defender parcela de mercado na indústria.
- Pronunciamentos da empresa sobre a importância de uma unidade empresarial para ela.
- Intenção anunciada de construir capacidade adequada em antecipação à demanda.

Estes sinais podem e devem ser dados consistentemente por meio de todos os canais disponíveis, como declarações públicas, imprensa especializada, distribuidores e compradores, de modo a ter o maior impacto defensivo.

Sinalizar Barreiras Incipientes. A maior parte das táticas que erguem barreiras estruturais efetivas exige que a empresa faça um investimento vultoso. Todavia, às vezes uma empresa consegue obter o mesmo efeito através da sinalização do mercado ou de investimento parcial. A sinalização do mercado de movimentos planejados ou o investimento parcial têm como finalidade aumentar a retaliação esperada pela empresa no futuro. Por exemplo, uma empresa poderia anunciar ou deixar vaziar informação sobre uma nova geração de produtos, uma marca-resposta ou uma nova tecnologia de processo, aumentando o risco percebido por um desafiante de o movimento real estar prestes a acontecer. Esta sinalização do mercado pode fazer com que os desafiantes adiem futuros comprometimentos, até que possam obter maiores informações para saberem se os sinais são dignos de confiança. A IBM anuncia amiúde novas gerações de produtos com bastante antecedência, por exemplo.

Estabelecer Posições Bloqueadoras. Uma empresa pode fornecer um meio para a retaliação, mantendo posições bloqueadoras ou de defesa em outros países ou em indústrias ocupadas por concorrentes ou por concorrentes em potencial (ver Capítulo 9). Posições bloqueadoras em unidades empresariais onde os concorrentes geram uma parcela desproporcional de seu fluxo de caixa ou de sua rentabilidade tornam-se a base para uma retaliação particularmente efetiva.

Seu valor baseia-se no princípio de que cortes nos preços e outras táticas de retaliação podem ser menos onerosos em países ou em indústrias onde uma empresa detém pequena posição do que nas indústrias básicas de uma empresa. Posições bloqueadoras também podem ser uma forma menos arriscada de retaliação do que uma retaliação direta, que tem uma propensão maior

para engatilhar aumento desmesurado e para espalhar-se, prejudicando bons concorrentes.

Equipar Garantias. Uma empresa aumenta a expectativa de retaliação, se ela se empenhar em equipar-se ou em superar os preços ou outros termos oferecidos pela concorrência ("Ninguém vende mais barato do que nós"). Uma declaração pública de que ela fará isto geralmente evita que desafiantes tentem ganhar posição através de descontos, sobretudo se uma empresa sustenta sua alegação, levando-a uma ou duas vezes ao conhecimento do público. É claro que a empresa precisa estar em condições de sustentar esta alegação aos olhos dos desafiantes.

Elevar a Penalidade por Saída ou por Parcela Perdida. Qualquer coisa que aumente a necessidade econômica de uma empresa manter sua parcela de mercado (eleve suas barreiras de contração) é em geral uma forma convincente de demonstrar seriedade quanto a uma retaliação:

- Construir capacidade em antecipação à demanda.
- Firmar contratos de fornecimento de longo prazo para quantidades fixas de insumos.
- Aumentar a integração vertical.
- Investir em instalações especializadas.
- Relações contratuais tornadas públicas que elevem o custo fixo da saída.
- Inter-relações com outras unidades empresariais na empresa que demonstrem um comprometimento geral da empresa com o sucesso na indústria.

Uma maior penalidade por parcela perdida ou por saída certamente introduz o risco da empresa ter de pagar de fato a penalidade. Contudo esta e a maioria das outras táticas de defesa efetivas elevam o custo ou o risco para acentuar a sustentabilidade da posição.

Acumular Recursos para a Retaliação. A ameaça de retaliação aumenta, se uma empresa dispõe dos recursos necessários para retaliar efetivamente. Algumas formas de se demonstrar a capacidade para retaliar incluem:

- Manter liquidez ou reservas de caixa excedentes ("fundos de guerra").
- Ter em reserva novos modelos ou novas gerações de produtos, embora deixando vazar sua existência.

Estimular Bons Concorrentes. Bons concorrentes aumentam a ameaça de retaliação em muitas indústrias, servindo como uma primeira linha de defesa contra desafiantes (ver Capítulo 6). A presença dos concorrentes certos também pode desviar ataques em sua direção.

Estabelecer Exemplos. Uma empresa afeta sua imagem de retaliação através do seu comportamento com relação a concorrentes que podem não constituir ameaças reais, assim como pelo seu comportamento em resposta a de-

safiantes ameaçadores. O valor defensivo é geralmente obtido com o uso de movimentos contra desafiantes não ameaçadores a fim de demonstrar o quanto dura a empresa é, ao responder a desafiantes reais. Uma resposta bastante vigorosa a um desafiante leva uma mensagem a todos.

Estabelecer Coalizões Defensivas. Coalizões com outras empresas podem aumentar a ameaça de retaliação, afetando muitos dos fatores acima descritos. Uma coalizão pode, por exemplo, fornecer posições bloqueadoras ou recursos para retaliação de que uma empresa sozinha não dispõe.

Muitas das maneiras de se aumentar a ameaça percebida de retaliação forçam a empresa a aumentar seu nível de risco. Na verdade, aumentando o risco da empresa, as táticas tornam-se importantes para a concorrência. Assim, uma empresa deve estar preparada para investir, se desejar melhorar a sustentabilidade de sua posição deste modo.

RETALIAÇÃO DURANTE ATAQUE

Até aqui, discuti as etapas que uma empresa pode adotar para aumentar a ameaça percebida de retaliação e evitar um ataque. O período imediatamente após um movimento ter-se iniciado é, porém, particularmente delicado para um desafiante; durante este período, ele está ávido por informações sobre o seu progresso e está sensível aos sucessos ou aos revéses iniciais. Os desafiantes têm uma tendência no sentido de extrair muito dos primeiros resultados, geralmente os utilizando como uma base para projeções de prazo mais longo. Assim, mesmo que a retaliação de um defensor seja por muito tempo insustentável, ela pode servir para modelar as expectativas de um desafiante. Como via de regra, uma retaliação rápida e vigorosa é necessária para limitar um ataque.

Uma série de outras táticas tornam-se possíveis, uma vez montado um ataque, pois uma empresa conhece então a identidade do desafiante e alguma coisa sobre sua estratégia.

Romper Mercados de Teste ou Mercados Introdutórios. Uma série de ações pode romper introduções em mercados e encobrir a interpretação de resultados iniciais. A Procter & Gamble, por exemplo, é uma rival tenaz em mercados de teste de concorrentes. Estas ações podem elevar o nível de incerteza do concorrente sobre sua posição ou fazê-lo adotar uma visão mais pessimista de perspectivas futuras. Táticas disruptivas típicas incluem:

- Níveis altos, porém erráticos, de publicidade, oferta de cupons ou amostras.
- Garantias, *trade-ins* ou serviço de baixo custo.

Passar por cima. Se uma empresa consegue introduzir um novo produto ou um novo processo durante o ataque de um desafiante, isto pode ser bastante desanimador para o desafiante. Isto ocorre particularmente quando tal movimento força o desafiante a fazer maiores investimentos para permanecer no jogo logo depois de ter gasto recursos consideráveis.

Litígio. O litígio pode aumentar os riscos ou os custos de maiores investimentos por parte de um desafiante, retardando, assim, seu progresso. Formas de litígio que podem ser empregadas na retaliação são as seguintes:

- Processos de patentes que aumentam a incerteza quanto ao futuro do produto ou do processo de um desafiante.
- Processos antitruste que contestam quaisquer táticas agressivas empregadas pelo desafiante.
- Processos que contestam alegações sobre o desempenho do produto feitas por desafiantes.

Reducir a Indução ao Ataque

Um terceiro tipo de tática de defesa são ações que reduzem a indução para atacarem ao invés de elevarem seu custo. Em termos gerais, o lucro funciona como uma indução para um desafiante atacar uma empresa. Os lucros esperados por um desafiante em caso de sucesso são uma função dos lucros visados pela própria empresa, assim como das suposições mantidas por desafiantes em potencial sobre as futuras condições do mercado.

Reducir Lucros Visados. Os lucros obtidos por uma empresa constituem uma indicação bem visível da atratividade de sua posição. Uma parte essencial de qualquer estratégia defensiva é, pois, a decisão sobre os níveis de lucros e de preços correntes que são sustentáveis. Muitas empresas propiciaram um ataque por serem demasiado gananciosas. Uma empresa pode optar deliberadamente por ceder lucros correntes com o objetivo de reduzir a indução ao ataque. Isto pode implicar uma redução nos preços, um aumento nos descontos, e assim por diante.

É preciso que haja um equilíbrio entre as barreiras de entrada/de mobilidade estruturais e a ameaça de retaliação por um lado, e a rentabilidade da empresa por outro.¹ Se a rentabilidade da empresa for muito alta, os desafiantes tentarão ultrapassar mesmo barreiras altas ou combater uma forte retaliação. A alta rentabilidade histórica nas indústrias de serviços de campos de petróleo e farmacêutica, por exemplo, atraiu um grande número de empresas que investiram maciçamente na entrada, apesar da presença de altas barreiras de entrada e de concorrentes fortificados. Por exemplo, a TRW entrou nos serviços de campos de petróleo, enquanto a Procter & Gamble entrou no ramo farmacêutico. Muitos entrantes atraídos pela rentabilidade deixam de considerar com cuidado os custos da entrada, e quase sempre os subestimam. De modo semelhante, altos lucros temporários em uma indústria cíclica são freqüentemente mal-entendidos como uma oportunidade a longo prazo. O efeito de uma ganância demasiada é, portanto, o início de uma estratégia de colheita implícita ou explícita, quando desafiantes destroem a posição da empresa.

Manipular Suposições da Concorrência. As suposições de um desafiante sobre as futuras perspectivas da indústria podem levá-lo a atacar uma empresa. Se os desafiantes julgam que uma indústria possui um potencial de

crescimento explosivo, por exemplo, eles podem atacar uma empresa apesar das altas barreiras. A manipulação das suposições da concorrência foi discutida em termos gerais no Capítulo 6. Embora uma empresa não possa seguramente fazer com que concorrentes em potencial abandonem suposições realistas sobre a indústria, a estratégia defensiva deve procurar tornar as suposições de desafiante em potencial mais realistas. Algumas opções incluem:

- Levar ao conhecimento do público previsões realistas do crescimento interno.
- Discutir interpretações realistas de eventos da indústria em locais públicos.
- Patrocinar estudos independentes que questionem suposições não realistas dos concorrentes.

A estratégia defensiva pode ser considerada em um sentido amplo como influenciadora das suposições da concorrência, inclusive as suposições sobre retaliação e sobre a dimensão das barreiras. Influenciar as suposições da concorrência sobre as futuras condições da indústria constitui uma parte importante da etapa.

Avaliação de Táticas de Defesa

As táticas de defesa descritas acima diferem bastante quanto às suas características e quanto à sua adequação para uma empresa. Uma empresa deve decidir que táticas serão mais efetivas em sua indústria, em vista de desafiantes em potencial por ela enfrentados. Uma série de testes importantes pode ser empregada na avaliação de táticas de defesa:

Valor para Compradores. Uma empresa deve selecionar as táticas de defesa valiosas para os compradores (Capítulo 4). Muitas destas táticas envolvem investimentos em coisas como publicidade, marcas-resposta e reduções de preços em certas variedades de produtos. Uma tática direcionada para os compradores não será efetiva com propósitos de defesa, *a menos que o comprador a valorize*. Se uma publicidade maior não resultar em nenhum aumento na ciência ou na lealdade do comprador, por exemplo, então um gasto mais volumoso com publicidade não terá nenhum valor defensivo, pois um desafiante não precisa equipará-lo. Se os compradores são muito sensíveis ao crédito, por outro lado, então, a oferta de um crédito maior forçará um desafiante a fornecer um crédito comparável, do contrário enfrentará uma desvantagem.

Uma tática de defesa que acentua a diferenciação ao mesmo tempo que aumenta a sustentabilidade da posição competitiva da empresa paga-se em parte. A resposta do comprador a uma tática de defesa não precisa, porém, pagar seu custo integral, e sim um montante suficiente para colocar um desafiante que não consegue equiparar-se a esta tática de defesa em desvantagem. O valor defensivo de uma intensificação na publicidade não deve ser medido apenas pelo fato de os anúncios pagarem-se em um maior volume de vendas,

por exemplo, mas também se deve avaliar se eles também forçam qualquer desafiante a ter níveis de despesas mais altos para atacar a posição da empresa.

Assimetria de Custos. Uma empresa deve escolher táticas de defesa que coloquem desafiantes em potencial em maior desvantagem de custo relativo. A eficácia de uma tática de defesa é função da assimetria entre o *custo da tática para a empresa e o custo imposto ao desafiante*. Por exemplo, uma intensificação na publicidade pela TV em âmbito nacional por parte de uma empresa detentora de grande parcela em geral impõe exigências de despesas proporcionalmente maiores a um desafiante com uma parcela menor, pois esta publicidade está sujeita a economias de escala conduzidas pela parcela de mercado nacional. A introdução de uma nova geração de produtos também pode elevar mais o custo de um desafiante em proporção ao da empresa, uma vez que os custos de desenvolvimento de novos produtos são, em grande parte, fixos e o desafiante precisa amortizá-los sobre um volume inicial muito menor. Por outro lado, uma redução nos preços pode custar a uma empresa a mesma coisa ou mesmo mais do que custa a um desafiante. Qualquer tolo pode reduzir o custo, diz a velha máxima, e uma empresa normalmente prejudica-se mais do que ao desafiante, ao defender-se dessa forma.

A assimetria dos custos decorre de diferenças na posição da empresa e do desafiante, em relação a condutores dos custos como escala, aprendizagem, localização ou inter-relações. A empresa deve selecionar táticas de defesa que elevem menos sua posição de custos que a dos desafiantes — com frequência, estes são fatores diferenciadores onde a empresa conta com uma vantagem de custo na diferenciação (Capítulo 4). Em alguns indústrias, um aumento na publicidade irá colocar os desafiantes em enorme desvantagem, enquanto em outras, isto pode aumentar o tamanho de uma força de vendas. A análise do comportamento dos custos descrita no Capítulo 3 fornece o ponto de partida para a identificação destas assimetrias.

A assimetria dos custos em uma tática de defesa sofre forte influência do fato de a tática poder *concentrar-se* em vias prováveis de ataque ou de ameaça aos desafiantes, ou ser mais generalizada. Táticas que devem aplicar-se a um todo (por exemplo, uma redução no preço de tabela) são geralmente mais onerosas do que aquelas que podem ser concentradas. Por exemplo, a possibilidade de reduzir o preço apenas de produtos que são prováveis compras iniciais por novos compradores é nitidamente muito menos dispendiosa do que uma redução nos preços da linha inteira. Uma boa estratégia defensiva exige que um investimento defensivo concentre-se o máximo possível nas ameaças mais sérias.

A assimetria dos custos de táticas de defesa é também claramente uma função do desafiante específico envolvido. Por exemplo, um aumento na publicidade a nível nacional é uma coisa, se os desafiantes forem empresas em início de operações, mas outra coisa bem diferente se o desafiante for uma empresa de bens de consumo de grande porte e bem-sucedida. A assimetria dos custos em táticas de defesa é, pois, *relativa*, e não absoluta.

Sustentabilidade do Efeito. Uma empresa deve selecionar táticas de defesa com efeito duradouro. A eficácia do custo de qualquer tática de defesa é uma função da necessidade de reinvestir para manter seu valor defensivo.

Um aumento na publicidade tem certo efeito que extrapola o período corrente, por exemplo, mas uma empresa deve reinvestir sempre em publicidade, de modo a manter a barreira. Um investimento em novo processo de produção pode, contudo, não declinar como uma barreira com a mesma rapidez. Assim, um investimento para impedir o acesso a fornecedores pode produzir uma barreira duradoura, exigindo pouco investimento. Se uma empresa não consegue criar barreiras duradouras ou uma ameaça de retaliação segura a longo prazo, então pouco ou nenhum investimento defensivo se justifica. Uma empresa deve investir em vez disso na redução da indução para entrar ou colher sua posição.

Clareza da Mensagem. Uma empresa deve estar segura de que as táticas de defesa por ela selecionadas serão detectadas e terão suas implicações compreendidas por desafiantes em potencial. De um modo geral, os concorrentes diferem quanto ao seu entendimento sobre a economia industrial e quanto à sua habilidade para perceber sinais. Pode-se perder sinais, e a importância de algumas táticas pode ser mal-entendida. Em termos gerais, táticas envolvendo preço, crédito, publicidade, força de vendas e novos produtos são particularmente claras, enquanto aquelas que envolvem sinais indiretos (por exemplo, expansão da capacidade anunciada), mudanças no processo ou uma elevação nas barreiras de saída ou de contração são, em geral, menos claras.

A probabilidade de uma tática de defesa ser observada e compreendida é uma função não apenas da tática, mas também dos prováveis desafiantes. Concorrentes sem um bom sistema de custos podem não compreender o impacto de uma tática de defesa sobre suas posições de custos. Além disso, as suposições dos desafiantes sobre a indústria e sobre a empresa influenciarão a sua interpretação do comportamento da empresa.

Credibilidade. Uma empresa deve selecionar táticas de defesa que tenham credibilidade. As táticas de defesa diferem muito quanto a até que ponto um desafiante irá tomá-las com seriedade. Uma tática que erga barreiras não terá credibilidade, a menos que os desafiantes considerem-na uma característica permanente ou duradoura da concorrência. A credibilidade de uma ameaça de retaliação depende da disponibilidade de recursos para executá-la e de uma resolução comunicada de se fazer isso.

Impacto sobre as Metas da Concorrência. Uma empresa deve escolher táticas de defesa com um impacto mensurável sobre as metas particulares de seus desafiantes em potencial. Como as metas dos desafiantes podem variar, nem todas as táticas podem ser igualmente efetivas. Táticas de defesa que são efetivas contra um concorrente com uma estrutura de propriedade semelhante à da empresa, por exemplo, podem não ser de forma alguma efetivas contra um concorrente estatal. De modo similar, os desafiantes irão diferir quanto à sua sensibilidade a prejuízos iniciais ou a lucros a curto prazo. Os gerentes às vezes se queixam de serem atacados, mesmo que não seja "racional" fazer isto. Ataques aparentemente irracionais são, em geral, o resultado de metas diferentes de um desafiante. As táticas de defesa devem refletir as metas de desafiantes, e não as da empresa.

Outros Efeitos Estruturais. Uma empresa deve selecionar táticas de defesa que tenham uma influência positiva ou neutra sobre outros elementos da estrutura industrial, e evitar as táticas que destruam permanentemente esta estrutura. Uma nova geração de produtos que eleve os custos de mudança e estimule a substituição, por exemplo, é uma tática de defesa melhor do que uma redução nos preços que tenha o efeito de aumentar a sensibilidade a longo prazo do comprador ao preço. Táticas que aumentam a ameaça percebida de retaliação às vezes têm um efeito colateral desaconselhável de criarem pressões de rivalidade em uma indústria. O erguimento de barreiras de saída, por exemplo, pode aumentar o risco de guerra entre participantes, se eles optarem por prosseguir. Os movimentos defensivos dos líderes provavelmente exercem uma influência particular sobre a estrutura industrial.

As táticas de defesa também podem prejudicar bons concorrentes. Aumentos nos gastos com publicidade ou reduções nos preços podem piorar a posição relativa de bons concorrentes, além de comprometer sua habilidade para desempenhar os papéis benéficos descritos no Capítulo 6. Bons concorrentes devem perceber que movimentos defensivos não lhes são dirigidos, mas a outros desafiante. A estratégia defensiva não deve, então, ser estabelecida em um vácuo, mas reconhecer seus outros efeitos estruturais.

Equiparação por Outros Participantes. Táticas de defesa têm o seu maior impacto na defesa contra novos entrantes, caso sejam imitadas por outros participantes. A equiparação por outros participantes implica que um entrante em potencial não pode evitar as barreiras criadas em investimentos defensivos, atacando outros na indústria. Concorrentes menores podem, porém, investir menos em defesa e aceitar uma carona de líderes. Esforços no sentido de incitar outros participantes a equiparar um movimento defensivo podem perfeitamente ter uma vantagem estratégica em indústrias onde novos entrantes colocam uma ameaça maior que os ataques pelos participantes.

Estratégia Defensiva

Combinada com uma estratégia ofensiva para aumentar a vantagem competitiva de uma empresa, uma estratégia defensiva explícita pode aumentar a sustentabilidade de quaisquer vantagens competitivas que uma empresa disponha. O ideal da estratégia defensiva é geralmente a *detenção* — evitar que um desafiante dê início a um movimento em primeiro lugar ou desvie-o para que se torne menos ameaçador. O outro tipo de estratégia defensiva, *resposta*, é aquele em que a empresa reage a desafios à medida que vão ocorrendo. A resposta procura reduzir os objetivos do desafiante para um movimento já iniciado, ou levá-lo a abandoná-lo inteiramente. Na detenção e na resposta, o princípio é alterar a avaliação da atratividade de um movimento feita por um desafiante.

Detenção

O custo da detenção é, em geral, inferior ao custo de se travar batalhas, uma vez iniciado um desafio. Uma empresa não pode, contudo, deter desa-

fiantes, a menos que compreenda a natureza da ameaça. Uma máxima de defesa em estratégia militar é que é extremamente oneroso defender um perímetro inteiro contra o ataque vindo de qualquer direção, quando o desafiante pode empregar qualquer arma. O mesmo princípio é aplicado em estratégia competitiva. Uma empresa deve determinar que concorrentes e que concorrentes em potencial são mais perigosos, e as formas como poderiam optar por comportar-se. Só então as táticas de defesa apropriadas podem ser reunidas. Os cenários (Capítulo 13) podem ser um dispositivo útil para o exame das possibilidades.

As etapas importantes na detenção podem ser resumidas da seguinte forma:

1. *Compreender inteiramente barreiras existentes.* Uma empresa deve ter uma nítida compreensão das barreiras de entrada e de mobilidade que ela possui atualmente, de suas fontes específicas e do modo como poderiam alterar-se. A empresa está protegida por economias de escala? De onde estas provêm na cadeia de valores? O acesso aos canais é difícil? O que está por trás desta dificuldade? Quais as atividades de valor que levam à diferenciação? Quão sustentáveis são as fontes da diferenciação e da posição dos custos da empresa (Capítulos 3 e 4)?

A dimensão das barreiras existentes modela a extensão da ameaça à posição de uma empresa. Se as barreiras estiverem caindo, por exemplo, elas devem ser reconstruídas ou substituídas para que a empresa preserve sua rentabilidade. As barreiras específicas presentes também determinarão os tipos de estratégias que os desafiantes irão empregar, e as áreas em que as táticas de defesa poderiam provar ser mais efetivas. Uma empresa protegida por barreiras altas para o acesso aos canais, por exemplo, provavelmente enfrentará um maior número de tentativas por parte de concorrentes, no sentido de criar novos canais que invasões aos canais existentes. Por outro lado, uma empresa sem barreiras de escala ou outras barreiras de custos sustentáveis pode ficar vulnerável a concorrentes pequenos com pequenas despesas indiretas que se satisfazem com aquilo que para a empresa seria um retorno insatisfatório sobre o investimento. Via de regra, os desafiantes procuram encontrar maneiras de evitar barreiras existentes ou de anulá-las de alguma forma (ver Capítulo 15).

Uma empresa deve possuir um conhecimento preciso das fontes específicas de cada barreira para que possa explorá-las efetivamente. Nos produtos para telhados residenciais, por exemplo, uma empresa deve reconhecer que as economias de escala são conduzidas principalmente pela escala regional devido aos altos custos do transporte, à economia da produção e da utilização da força de vendas e às diferenças regionais no mix do produto. Se uma empresa de produtos para telhado satisfaz-se em atribuir suas barreiras apenas à escala, mas não comprehende as fontes específicas de suas barreiras de escala, ela pode montar a estratégia defensiva errada.

2. *Prever os prováveis desafiantes.* Uma empresa deve prever os desafiantes mais prováveis, sejam eles entrantes em potencial ou concorrentes tentando reposicionar-se. É essencial que se saiba quem são os prováveis desafiantes para que os investimentos defensivos sejam concentrados. A dimen-

são das barreiras e o impacto da retaliação também são relativos aos prováveis desafiantes, e não absolutos. No óleo para motor, por exemplo, os prováveis entrantes em potencial enfrentados pela Castrol, pela Quaker State e por outros concorrentes são os grandes do óleo. Dados os recursos dos grandes, barreiras como capital e escala tornam-se menos importantes do que seriam se os entrantes prováveis fossem independentes.

Existem três questões a serem respondidas ao se prever prováveis desafiantes:

Que concorrentes existentes não estão satisfeitos? Os desafiantes mais prováveis serão concorrentes existentes que não estão satisfeitos com sua posição atual. Concorrentes que consistentemente não conseguem cumprir suas metas estarão prontos para tentar reposicionar-se. Uma avaliação das suposições, das estratégias e das capacidades dos concorrentes deve esclarecer se é provável que eles se reposicionem de um modo que ameace a empresa. Bons concorrentes (Capítulo 6) colocam uma ameaça menos séria de reposicionamento do que maus concorrentes. Em geral, a aquisição de um concorrente por outra empresa alterará as metas do concorrente, podendo criar um provável desafiante. No ramo da cerveja, por exemplo, a aquisição da Miller pela Philip Morris foi uma precursora de um desafio agressivo da Anheuser-Busch.

Quem são os entrantes em potencial mais prováveis? A determinação dos concorrentes existentes com maior probabilidade de reposicionamento não é fácil, mas a previsão de prováveis entrantes em potencial é, em geral, ainda mais difícil. Uma forma de identificarmos entrantes em potencial é isolarmos as empresas para as quais a entrada na indústria representaria uma extensão lógica de suas atividades existentes. Os entrantes em potencial mais comuns costumam enquadrar-se nas seguintes categorias:

- Concorrentes regionais em outras regiões.
- Empresas estrangeiras que atualmente não estão operando em um país.
- Empresas para as quais a indústria representaria integração para trás ou para a frente.
- Empresas que podem obter inter-relações tangíveis, inter-relações intangíveis ou criar posições bloqueadoras entrando na indústria (ver Capítulo 9).

Empresas regionais quase sempre entram em outras regiões ou tornam-se nacionais. Esta vem sendo recentemente uma estratégia popular na indústria alimentícia. Uma série de grandes companhias de alimentos, como a Consolidated Foods e a H. J. Heinz, adquiriu companhias regionais de modo a torná-las nacionais. A entrada estrangeira em um país também é comum com a globalização das indústrias — um exemplo contemporâneo é o ataque à Upjohn no mercado norte-americano de medicamentos antiartríticos pela Boots Company, sediada na Grã-Bretanha.

Existem muitas formas de inter-relações tangíveis entre negócios que representam um caminho para a diversificação em uma indústria, descritas no Capítulo 9. As inter-relações em potencial que levam a uma indústria devem ser localizadas para a identificação de entrantes lógicos. Por exemplo,

a entrada no ramo das copiadoras foi uma extensão lógica da experiência química e óptica da Kodak, e da estratégia de automação do escritório da Matsushita.

Um grande desafio na identificação de entrantes em potencial é evitar cair na armadilha do convencionalismo. Muitas companhias subestimam sérios concorrentes em potencial, como empresas estrangeiras ou diversificadores relacionados, concentrando-se demasiadamente em fontes tradicionais de novos concorrentes, como empresas regionais ou desmembramentos. A relação dos mais prováveis entrantes em potencial também pode alterar-se com a evolução de uma indústria.⁷

Existem concorrentes substitutos? Em algumas indústrias, os substitutos podem representar os concorrentes mais perigosos, devendo, pois, ser o ponto focal apropriado para a estratégia defensiva. O Capítulo 8 descreve como identificar substitutos, e como substitutos ameaçadores podem ser detidos.

3. Prever vias de ataque prováveis. A terceira etapa na formulação de uma estratégia para a detenção é a previsão das vias prováveis de ataque. Uma empresa deve determinar as melhores formas como sua posição poderia ser atacada de modo a enfocar seus investimentos defensivos nas áreas mais vulneráveis. Cada equipe gerencial deveria fazer-se a pergunta: "Dado o que eu sei, como eu atacaria esta empresa se fosse um concorrente?"

As vias de ataque prováveis serão uma função das barreiras de entrada e de mobilidade presentes e do modo como poderiam estar sofrendo alterações. Na indústria de mostarda, por exemplo, a Grey Poupon elevou intensamente os gastos com publicidade e atacou a French's com uma estratégia de diferenciação. Esta foi uma saída bem mais lógica do que uma batalha de preços frontal, dadas as vantagens da French's relativas à escala. O mesmo tipo de lógica sugeriria que as máquinas de escrever portáteis da SCM ficariam vulneráveis à marca exclusiva da Brother, combinada com a nova tecnologia eletrônica, dada a lealdade da SCM à marca e aos canais. As empresas norte-americanas de equipamento agrícola estão mais vulneráveis nos tratores pequenos do que nos grandes, onde sua base norte-americana concede-lhes vantagens de volume em relação às empresas japonesas.

A via de ataque provável também refletirá as suposições, as estratégias e as capacidades de prováveis desafiantes. A Miller Beer enfatizou uma publicidade maciça e a segmentação do mercado na indústria de cerveja. Isto não causou surpresa, dadas as inter-relações intangíveis presentes envolvendo sua matriz, a Philip Morris. A infeliz redução de preços da Texas Instruments no ramo dos computadores de uso pessoal também era previsível, dada a sua postura tradicional nos semicondutores. A aquisição de concorrentes de segundo escalão é uma forma comum de entrantes em potencial desafarem uma empresa, e esta possibilidade deve ser sempre considerada. No negócio de carroço, por exemplo, a Daimler Benz adquiriu a Freightliner (a sexta na indústria), a Volvo comprou as operações de carroço da White Motor (a sétima) e a Renault formou uma coalizão com a Mack.

4. Escolher táticas de defesa para bloquear as vias de ataque prováveis. Uma detenção efetiva exige que uma empresa bloquee as vias de ataque pro-

váveis do desafiante. Isto exige a escolha de táticas de defesa, dentre as descritas, que ergam barreiras estruturais ou aumentem a retaliação esperada e que sejam mais efetivas em termos de custos. A combinação apropriada de táticas de defesa irá variar de uma empresa para outra, e deve satisfazer os testes acima descritos. Se uma empresa é mais vulnerável a marcas exclusivas, por exemplo, ela talvez precise investir em um modelo de marca exclusiva especial e sinalizar sua disposição em competir com base no preço. Além disso, as táticas de defesa escolhidas devem visar aos desafiantes mais prováveis. É particularmente importante que estas táticas reflitam as metas reais de desafiantes prováveis e que sejam notadas.

5. *Manipular a imagem da empresa como um defensor renitente.* Além de investir na defesa, uma empresa deve comunicar claramente suas intenções de defender-se. Uma empresa emite permanentemente sinais sobre seu empenho em defender-se e deve manipular com cuidado a imagem que ela projeta. Cada declaração pública e cada ação no mercado deve ser pesada para determinar os sinais que serão enviados. Em termos ideais, uma empresa pode alcançar a imagem que a Procter & Gamble (P&G) tem. Uma apuração em quase qualquer grupo de gerentes, dentro e fora do ramo de bens de consumo, demonstrará esmagadoramente que a P&G é considerada uma companhia totalmente empenhada na defesa de parcela em seu negócio. O fato de a P&G ter esta imagem não é acidental, e sim o resultado de declarações e ações durante um longo período de tempo.

6. *Fixar expectativas de lucros realistas.* Nenhuma estratégia defensiva consegue ser efetiva, a menos que a empresa tenha expectativas de lucros realistas. As expectativas de lucros de uma empresa devem refletir as barreiras que ela possui, e aquelas que podem ser criadas por meio de investimentos defensivos. Hoje em dia, uma redução na rentabilidade em geral permite que a empresa obtenha lucros superiores no futuro.

Resposta

Se a detenção falhar, uma empresa deve decidir como reagir a um desafiante, uma vez iniciado um ataque. A detenção não pode e não deve tentar reduzir a zero a chance de ataque. Isto em geral sai extremamente caro e quase nunca pode-se antecipar todo desafio possível. Assim, uma resposta efetiva e oportuna a ataques constitui uma parte importante da estratégia defensiva.

Uma resposta efetiva baseia-se em mudar as expectativas de um desafiante. O arsenal completo de táticas de defesa por mim descrito pode ser empregado para se alcançar isto, combinado com as metas, as suposições e as capacidades do desafiante particular. Por exemplo, a Maxwell House da General Foods montou uma defesa efetiva e vigorosa contra a P&G, e sem dúvida fez a P&G reconsiderar seus alvos na indústria de café. Marcas-resposta, publicidade e preços agressivos vêm sendo empregados para manterem posição e demonstrarem o empenho da General Foods. O vigor da defesa significa que acredita-se que a P&G está obtendo um pequeno retorno sobre seu investimento no ramo do café.

Uma série de princípios importantes deve guiar a resposta:

Responder de Alguma Maneira o Mais Breve Possível. Uma empresa deve responder de alguma maneira a um ataque o mais breve possível, pois as barreiras de saída e o empenho de um desafiante vão crescer, à medida que ele for cumprindo suas metas iniciais e for fazendo investimentos incrementais. Embora uma empresa normalmente não se encontre em posição para de imediato frustrar completamente um ataque, é importante que ela dê uma pronta resposta para manter as expectativas do desafiante em cheque. Mesmo uma ação de defesa inadequada, como uma publicidade maior, pode ser necessária para evitar que um concorrente cumpra suas metas iniciais, ganhando, assim, a confiança necessária para aumentar seus investimentos de capital e elevar suas metas.

Investir na Descoberta Antecipada de Movimentos Reais. Dadas as vantagens de uma resposta imediata no processo de entrada ou de reposicionamento, a empresa pode obter vantagens substanciais, se ela detectar movimentos reais de desafiantes com bastante antecedência. Isto pode ser facilitado por meio de atividades como:

- Contato regular com fornecedores de matéria-prima, fornecedores de equipamento e firmas de engenharia para inteirar-se de pedidos ou de interesse.
- Contato íntimo com meios de publicidade para detectar compras de espaço de propaganda.
- Acompanhar a freqüência em feiras de amostras.
- Contato regular com os compradores mais ousados da indústria, que poderiam ser abordados em primeiro lugar por um novo concorrente ou com maior probabilidade de estarem buscando fontes alternativas.
- Acompanhar conferências técnicas, escolas e outros locais onde o pessoal técnico poderia ser recrutado.

Basear a Resposta nas Razões para o Ataque. Uma empresa deve procurar compreender *por que* um desafiante está atacando, quais são suas metas e que estratégia a longo prazo ele adotou. Um ataque baseado no desespero deve ser respondido de forma diferente de um ataque decorrente de pressão da matriz sobre uma unidade empresarial para que haja um crescimento. As metas e o horário de um desafiante devem ser avaliados, pois uma boa resposta exige que sejam rompidos e em última análise modificados. Uma boa resposta também reconhece como um movimento por parte de um desafiante poderia enquadrar-se em uma estratégia de prazo mais longo.

Desviar Desafiantes Além de Tentar Refreá-los. Parte da finalidade da resposta é tornar um movimento menos ameaçador, mesmo que ele não possa ser refreado. Em geral, é mais fácil fazer com que um desafiante enfoque ou redirecione sua estratégia do que afastá-lo. Uma empresa deve identificar formas de um desafiante cumprir parcial ou inteiramente as suas metas de maneira menos ameaçadora, e responder de acordo.

Tomar Cada Desafiante com a Devida Sériedade. Não existe nenhum desafiante que possa ser ignorado. Cada desafiante deve ser analisado quanto às suas motivações e quanto às suas capacidades. Mesmo desafiantes fracos têm o potencial para romper a estrutura industrial ou para prejudicar bons concorrentes. Além disso, a resposta dada a concorrentes menos ameaçadores emite sinais aos mais ameaçadores. Ao mesmo tempo, porém, uma empresa deve evitar a tendência no sentido de ter uma reação excessiva a um desafiante. A resposta é dispendiosa, e deve ser dirigida a ameaças reais, e não a ameaças imaginadas.

Considerar a Resposta como uma Forma de Ganhar Posição. Em geral, a resposta pode ser usada para ganhar posição ao invés de para apenas deter um concorrente. Uma batalha entre concorrentes fortes normalmente fere mais os concorrentes mais fracos do que quando os fortes se ferem mutuamente, como foi o caso nos refrigerantes e na cerveja. Além disso, um ataque por um concorrente num segmento pode deixar este concorrente exposto a vulnerabilidades em outro segmento, que podem ser explorados.

Resposta a Reduções de Preços

A redução de preço está entre as formas mais difíceis de ataque a ser neutralizado, devido ao seu efeito rápido sobre a rentabilidade e ao risco de uma espiral de preços decrescentes irreversíveis. Assim, uma empresa deve tomar um cuidado especial ao responder a uma redução de preços. Pode ser útil ela considerar algumas outras questões ao responder a uma redução de preço além daquelas acima discutidas:

Razões para o Concorrente Reduzir o Preço. Um concorrente pode estar reduzindo o preço sem necessidade para aumentar seu caixa a curto prazo, ou como parte de uma campanha a longo prazo para aumentar parcela. Ele também poderia estar fazendo isso porque desconhece seus custos e pensar estar fixando preços para obter um retorno justo. O que é pior ainda, o concorrente pode estar reduzindo os preços porque desfruta de custos significativamente mais baixos. A resposta correta a uma redução de preços será muito diferente, dependendo das razões por trás dela. Portanto a razão deve ser diagnosticada com a maior rapidez e com a maior precisão possíveis.

Disposição para Batalhar. Reduções de preços por parte de um concorrente em geral baseiam-se na suposição de que uma empresa não reagirá agressivamente, mas manterá uma proteção de preços na esperança de preservar os lucros. Uma resposta vigorosa e imediata é, portanto, geralmente necessária para conter reduções de preços. A resposta nem sempre precisa ser uma redução correspondente nos preços, devendo ser alguma coisa além da esperança de que o redutor de preços se afaste. Uma empresa deve convencer um redutor de preços de que motivos variados não irão paralisá-la.

Resposta Localizada. Em geral, a resposta a uma redução de preços pode e deve ser localizada em compradores particularmente vulneráveis, ou em

variedades de produtos onde a diferenciação é menor não devem envolver ações generalizadas. A localização da resposta reduz o seu custo.

Réplica Cruzada. Reduções de preços podem ser contidas ou eliminadas, se a empresa atacar imediatamente (com preço e outros movimentos) as linhas de produtos ou os compradores-chave do redutor de preços. Às vezes, as reduções de preços também podem ser detidas, se posições bloqueadoras em outras indústrias forem empregadas para responder. O princípio é demonstrar que o redutor de preços tem mais a perder dando início a uma guerra de preços do que ele tem provavelmente a ganhar.

Reducir o Preço de Outras Formas. Por vezes, os preços podem ser efetivamente reduzidos para darem uma resposta a um redutor de preços através do oferecimento de serviço gratuito, de descontos em equipamento auxiliar ou de outros meios cuja reversão é mais fácil do que uma redução de preços propriamente dita. Além disso, reduções de preços indiretas podem ser mais suscetíveis à localização, sendo mais fácil os concorrentes equipará-las. Na falta de reduções indiretas de preços, pode ser menos difícil reverter abatimentos ou outros descontos especiais que reduções em preços de tabela.

Criar ou Empregar Produtos "Especiais". Reduções de preços às vezes podem ser refutadas mais efetivamente com marcas-resposta ou produtos despojados (por exemplo, sem serviço gratuito) do que com uma redução no preço da linha de produtos primária. Ao comprador pode-se oferecer um preço baixo em produtos especiais, lembrando, porém, que são inferiores à oferta normal da empresa.

Defesa ou Desinvestimento

Em muitas indústrias, investimentos defensivos produzem um alto retorno. Uma empresa, porém, deve *otimizar* ao invés de maximizar seu investimento em defesa. Em algumas indústrias, o investimento defensivo não é apropriado de forma alguma, ou só é apropriado na qualidade de uma ação de retardamento temporária. Isto ocorre quando a posição de uma empresa não é, em última análise, sustentável. Nestas indústrias, a melhor estratégia defensiva é "pegar o dinheiro e correr". Isto significa que a empresa gera o máximo de caixa possível, sabendo que a entrada ou o reposicionamento irá, no final das contas, destruir sua posição. Parte desta estratégia pode às vezes ser *encorajar* a entrada de concorrentes para elevar o índice de crescimento do mercado, enquanto ocorre a colheita.

As condições que sugerem ser preferíveis um desinvestimento a um investimento em defesa são as seguintes:

- barreiras baixas, ou barreiras decrescentes, à medida que a indústria evolui;
- pouca oportunidade para a criação de barreiras;
- entrantes em potencial e concorrentes existentes com recursos superiores;

- concorrentes com alvos de retorno sobre investimento baixo ou outras características de um mau concorrente.

Armadilhas na Defesa

Existem inúmeras armadilhas na defesa de uma posição. Mesmo líderes com posições fortes são regularmente atacados com êxito, pois cometem erros na estratégia defensiva. A maior armadilha na defesa é uma preocupação limitada com a rentabilidade a curto prazo, que entra em conflito com a realidade de que a defesa exige investimento. Processos decisórios internos em muitas empresas são influenciados contra investimentos defensivos. Eles recompensam a rentabilidade a curto prazo, deixando de recompensar a redução do risco buscada pela estratégia defensiva. Os benefícios de uma estratégia defensiva de sucesso são difíceis de medir, uma vez que uma defesa bem-sucedida significa que nada acontece.

A outra grande armadilha na estratégia defensiva é a complacência. Em geral, as empresas não examinam seu meio ambiente em busca de desafiantes em potencial, ou não consideram com seriedade a possibilidade de o desafio ocorrer. Como um resultado, é surpreendente a freqüência com que as empresas deixam de fazer movimentos simples e baratos. Além disso, as empresas habitualmente convidam de fato concorrentes para sua indústria, obtendo margens insustentáveis ou ignorando as necessidades dos compradores. Uma série de outras armadilhas na estratégia defensiva ficará evidente quando eu discutir os princípios da obtenção de posição competitiva no capítulo seguinte.

NOTAS

¹ Uma empresa pode entrar em uma indústria sem uma estratégia de entrada em seqüência em mente, mas o sucesso inicial pode, não obstante, levar ao sequenciamento. Ver *Estratégia Competitiva*, Capítulo 16, com uma discussão sobre as motivações para uma estratégia de entrada em seqüência.

² Barreiras de contração, discutidas no Capítulo 6, são barreiras pra reduzir o volume de vendas. Elas estão intimamente relacionadas às barreiras de saída.

³ Adiar o risco é uma das motivações importantes para uma estratégia de entrada em seqüência.

⁴ Grande parte da pesquisa realizada por economistas sobre entrada não reconhece que a entrada é um processo de investimento prolongado e, portanto, conclui que muitos investimentos para deter a entrada são irracionais, uma vez feito um investimento de entrada inicial. Por exemplo, ver A. Dixit (1980). Um exemplo seria uma empresa que tenta deter a entrada, construindo capacidade excedente como uma ameaça a entrantes em potencial de que uma guerra de preços será detonada caso entrem. Uma vez que o entrante penetrou na indústria, porém, argumenta-se que já não é mais racional levar a ameaça a efeito. Isto torna, certamente, a capacidade excedente menos efetiva como uma ameaça.

A falha no argumento é que o começo da entrada não significa que os recursos foram inteiramente comprometidos com a indústria, ou que o entrante deva ser encarado como um beneficiado. Assim, uma guerra de preços durante as fases de entrada

ou de seqüência pode perfeitamente ser efetiva, se levar o entrante a concluir que sua estratégia-alvo final não pode ser alcançada com um custo aceitável. A entrada pode, portanto, ser interrompida, ou um alvo menos ambicioso pode ser fixado, resultado que ocorreu em muitas indústrias como as de *video games* e semicondutores. Deter a entrada também depende muito da conformação das suposições dos concorrentes em potencial, e, assim, da sua falta de informações completas.

⁵ Marcas novas e posicionamentos novos podem representar oportunidades ofensivas. Enfoco aqui as situações em que eles não são bastante atrativos para constituírem oportunidades ofensivas, sendo, porém, de alto valor defensivo, pois bloqueiam um provável caminho de ataque.

⁶ Algumas condições para se obter um empenho seguro na retaliação são descritas em *Estratégia Competitiva*, Capítulo 5.

⁷ Ao nível da indústria, este equilíbrio reflete-se no conceito de preço de entrada dissuasivo discutido em *Estratégia Competitiva*, Capítulo 1.

⁸ Ver *Estratégia Competitiva*, Capítulos 8 e 16, com maior discussão sobre entrantes em potencial e como eles podem mudar.

15

Ataque a um Líder da Indústria

Quando um líder fica vulnerável? A parcela de mercado e a rentabilidade dos líderes podem ser convidativas para uma empresa que almeja entrar ou reposicionar-se numa indústria. Contudo os líderes da indústria geralmente gozam de certas vantagens ao se defenderem, como reputação, economias de escala, aprendizagem acumulada e acesso preferencial a fornecedores ou a canais. Além disso, a maioria deles está comprometida com sua indústria e possui os recursos para uma retaliação prolongada e prejudicial contra desafiantes. Uma empresa depara-se, assim, com uma tarefa arriscada e enorme, na busca de uma posição no mercado contra um líder.

Todavia os líderes estão amiúde vulneráveis. A NIKE destituiu a ADIDAS no ramo dos tênis. A Stouffer's superou a Banquet e a Swanson nas refeições congeladas. Embora existam divergências entre estratégias bem-sucedidas de uma indústria para outra, um ponto em comum as une. Todas elas procuram anular as vantagens competitivas do líder, embora evitando uma retaliação em plena escala. Ainda que a mudança na estrutura industrial seja, às vezes, o que torna um líder vulnerável, um seguidor ou um entrante em potencial que conseguem compreender melhor a empresa existente talvez consigam também surpreender um líder.

Este capítulo toma o livro inteiro como base para apresentar uma metodologia para a identificação de líderes industriais vulneráveis e para o desenvolvimento de estratégias para se atacar líderes com sucesso. Adoto o ponto de vista de um desafiante — um seguidor na indústria do líder ou uma empresa almejando entrar. O capítulo identifica as condições rigorosas que devem ser satisfeitas para que um desafiante ataque um líder com êxito. Em seguida, descrevo os tipos de estratégias que podem ser empregadas pelos desafiantes contra líderes, variando desde aquelas que procuram mudar a base da concorrência até aquelas que exploram a inflexibilidade de um líder. Também descrevo as peculiaridades das indústrias e dos líderes que sinalizam a vulnerabilidade de um líder. O capítulo conclui com uma discussão sobre algumas armadilhas comuns, ao se atacar um líder.

Embora cada capítulo deste livro tenha fornecido sugestões para uma estratégia ofensiva, a difícil tarefa de atacar um líder com êxito é uma forma de reunir-las. Embora o capítulo esteja estruturado em termos de ataque a líderes, os mesmos princípios aplicam-se na escolha de uma estratégia ofensi-

va contra qualquer concorrente. Além disso, líderes industriais podem empregar estes mesmos conceitos para que compreendam suas próprias vulnerabilidades e no desenvolvimento mais efetivo de estratégias defensivas.

Condições para o Ataque a um Líder

A regra fundamental em estratégia ofensiva é não atacar de imediato com uma estratégia imitativa, independente dos recursos ou da resistência do desafiante. De um modo geral, as vantagens intrínsecas inerentes à posição de um líder superam este tipo de desafio, e o líder irá, sem dúvida, retaliar com vigor. A batalha subsequente irá quase inevitavelmente esgotar os recursos do desafiante antes de esgotar os do líder.

A Procter & Gamble (P&G) violou esta regra na indústria do café ao desafiar a marca Maxwell House da General Foods. No ramo do café, ao contrário de muitos de seus outros produtos, a Folger's da P&G tem pouca ou mesmo nenhuma superioridade de produto em relação à Maxwell House. A P&G também produz e comercializa a Folger's, fazendo uso da mesma cadeia de valores da General Foods. A Maxwell House retaliou vigorosamente com uma ampla variedade de táticas de defesa, tirando proveito da sua grande parcela de mercado e da sua posição de custos favorável. A Folger's conseguiu alguma parcela, sobretudo às custas de concorrentes menores, mas ainda precisa alcançar uma rentabilidade aceitável. A Maxwell House, ao contrário, manteve sua rentabilidade e continua resistindo com êxito à tentativa da Folger's de ganhar parcela.

A venda das operações vinícolas da Coca-Cola, denominada o Wine Spectrum, para a Seagrams constitui uma outra manifestação da violação das regras para o ataque a líderes. Embora a Coke tenha conseguido parcela de mercado contra concorrentes de segundo escalão na indústria vinícola, ela enfrentou uma desvantagem de custo substancial em relação à Gallo (ver Capítulo 3), além de não dispor de nenhum método inovador no produto ou no marketing para contra-atacar, apenas despesas pesadas. A forte resistência da Gallo à Coke significou que esta jamais obteve lucros aceitáveis no negócio de vinho. A IBM deparou-se com dificuldades semelhantes nas copiadoras. Ela alcançou pouca diferenciação ou uma pequena vantagem de custo, e enfrenta uma forte resistência da Xerox e da Kodak nas copiadoras de volume médio a alto.

Um ataque bem-sucedido a um líder exige que o desafiante satisfaça três condições básicas:

1. *Uma vantagem competitiva sustentável.* Um desafiante deve contar com uma vantagem competitiva nítida e sustentável em relação ao líder, ou no custo ou na diferenciação. Se a vantagem for um baixo custo, a empresa pode reduzir o preço para ganhar posição contra um líder, ou obter margens mais altas com os preços médios da indústria de modo a permitir reinvestimento no desenvolvimento de tecnologia ou no marketing. Ambos permitirão que um desafiante ganhe parcela. Alternativamente, se a empresa alcançar diferenciação, ela permitirá preços-prêmio e/ou minimizará o custo do marketing ou da experimentação contra o líder. Qualquer fonte de vantagem com-

petitiva que o desafiante possua deve ser sustentável, empregando-se os critérios para a sustentabilidade contidos nos Capítulos 3 e 4. A sustentabilidade assegura que o desafiante irá dispor de um período suficientemente longo para fechar a defasagem na parcela de mercado antes que o líder possa imitar.

2. *Proximidade em outras atividades*. Um desafiante precisa dispor de alguma fórmula para neutralizar, em parte ou inteiramente, as outras vantagens inerentes do líder. Se o desafiante emprega uma estratégia de diferenciação, ele também deve contrabalançar em parte a vantagem de custo natural do líder decorrente da escala, as vantagens do primeiro a se mover ou outras causas. A menos que um desafiante mantenha uma proximidade de custos, o líder irá utilizar-se de sua vantagem de custo para neutralizar (ou passar por cima) a diferenciação do desafiante. De modo semelhante, se o desafiante baseia seu ataque em uma vantagem de custo, ele deve criar um montante aceitável de valor para o comprador. Caso contrário, o líder poderá sustentar um preço-prêmio em relação ao desafiante, o que irá proporcionar-lhe a margem bruta necessária para retaliar com vigor.

3. *Algum impedimento para a retaliação do líder*. Um desafiante também precisa contar com algum meio para abrandar a retaliação do líder. É preciso que o líder seja refreado ou não se sinta compelido a uma retaliação prolongada contra o desafiante, devido às suas próprias circunstâncias ou devido à estratégia escolhida pelo desafiante. Sem algum impedimento para a retaliação, um ataque irá engatilhar uma resposta pelo líder que pode esmagar o desafiante apesar da sua vantagem competitiva. Um líder empenhado com recursos e com uma posição fortificada pode, através de uma retaliação agressiva, forçar um desafiante a arcar com custos organizacionais e econômicos inaceitáveis.

As três condições para um ataque bem-sucedido a um líder fluem diretamente dos princípios da vantagem competitiva descritos no Capítulo 1. As probabilidades de sucesso na obtenção de posição aumentam com a habilidade do desafiante para satisfazer cada condição. O café Folger's da P&G, o Wine Spectrum da Coca-Cola e as copiadoras da IBM decisivamente não satisfaz nenhuma das condições, e isto explica suas experiências frustrantes.

A dificuldade para se satisfazer as três condições depende em grande parte da estratégia do líder e de sua agressividade. Se um líder está "no meio-termo" sem nenhuma vantagem competitiva, um desafiante consegue, quase sempre, obter uma vantagem competitiva no custo ou na diferenciação com bastante facilidade. Nestes casos, o desafiante só precisa reconhecer a vulnerabilidade do líder e implementar uma estratégia que explore esta vulnerabilidade. Por outro lado, o ataque feito a um líder que segue agressivamente uma estratégia de diferenciação ou de liderança no custo em geral exige que o desafiante conceba grande inovação estratégica, como o desenvolvimento de uma nova cadeia de valores, para que seu desafio tenha êxito.

Um exemplo de uma indústria onde os desafiantes satisfaziam todas as três condições foi na moagem de milho por via úmida. A Cargill e a Archer-Daniels-Midland (ADM) empreenderam uma entrada com sucesso contra a CPC International, a A. E. Stanley e a Standard Brands, as líderes tradicionais da indústria. A Cargill e a ADM entraram na indústria com novas fábri-

cas de processo contínuo que incorporavam recentes transformações na tecnologia do processo, elas também se limitaram a uma linha de produtos estreita, consistindo apenas em itens de volume mais alto, e reduziram as despesas indiretas por meio de forças de vendas racionalizadas. Estas opções lhes permitiram obter uma vantagem de custo significativa em relação a produtores tradicionais. Ao mesmo tempo, a Cargill e a ADM alcançaram paridade ou proximidade na diferenciação, apesar dos esforços dos líderes da indústria no sentido de se diferenciarem. O produto propriamente dito é uma *commodity* e muitos compradores não davam valor a um serviço extensivo. Além disso, diversos fatores impediram a retaliação pelos líderes tradicionais. Eles preferiram não retaliar contra os desafiantes por medo de afetarem o equilíbrio da indústria, onde a rivalidade caracterizava-se tradicionalmente como um clube de cavalheiros. Ao mesmo tempo, a CPC (a primeira na indústria) e a Standard Brands engajaram-se em programas de diversificação, desviando a atenção e os recursos da moagem de milho.

Embora o exemplo da moagem de milho ilustre uma situação em que os desafiantes satisfaziam todas as três condições, se um desafiante satisfizer muito bem uma condição, isto pode compensar sua incapacidade para satisfazer outra. A entrada bem-sucedida de linhas aéreas "sem requintes", como a People Express e a Southwest, mostra um caso em que os desafiantes satisfaziam duas condições com força suficiente para compensar o fato de mal e mal satisfazerem a terceira. O Capítulo 3 descreveu de que modo as companhias aéreas sem requintes obtiveram uma vantagem de custo significativa em relação às linhas principais, empregando uma cadeia de valores diferente. Ao mesmo tempo, muitos passageiros perceberam que o produto das linhas aéreas sem requintes era similar ao oferecido pelas linhas principais, pois a diferenciação no transporte aéreo é difícil. No entanto as linhas sem requintes enfrentaram uma séria ameaça de retaliação pelas linhas principais, pois estas procuravam defender sua parcela de mercado. Embora as linhas principais tenham hesitado em retaliar devido ao alto custo de uma redução de preços e por temerem destruir suas imagens de qualidade, a ameaça colocada pelas linhas aéreas sem requintes foi tão grande que a retaliação eventualmente ocorreu. Ainda que estas companhias sem requintes tenham desfrutado apenas de um período relativamente curto sem retaliação, sua vantagem de custo significativa elevou muito o custo da retaliação para as linhas principais. Muitas delas jamais tentaram equiparar seus preços aos das linhas aéreas sem requintes.

A entrada bem-sucedida da Federal Express contra a Emery Air Freight fornece uma outra ilustração de um desafiante fazendo uso de forte vantagem em uma área para contrabalançar os pontos fortes de um líder. O sistema de entrega singular da Federal Express, utilizando seus próprios aviões e um centro em Memphis, rapidamente concedeu-lhe diferenciação na entrega da noite para o dia de pequenas encomendas. Ela alcançou uma confiabilidade superior, bem como outras formas de diferenciação, descritas no Capítulo 4. Contudo, embora a Federal Express fosse alcançar em última análise uma paridade ou mesmo uma vantagem de custos, a maior sensibilidade de sua cadeia de valores à escala significava que sua posição de custos inicial era alta em relação à Emery. Esta desvantagem de custo e a pesada carga de dívida da Federal fizeram com que, a princípio, ela ficasse muito vulnerável à

CONFIGURAÇÃO DA CADEIA DE VALORES

	Mesma Cadeia do Líder	Novas Atividades	Nova Cadeia	
ESCOPO COMPETITIVO	Igual ao Líder	Mero Desembolso	Reconfiguração	Reconfiguração
	Diferente do Líder	Redefinição	Reconfiguração e Redefinição	Reconfiguração e Redefinição

Figura 15-1. Caminhos para o Ataque a Líderes

retaliação. A Emery, porém, não deu muita importância à Federal Express. Ela preferiu não retaliar até a Federal Express obter parcela suficiente para estabelecer uma proximidade de custos. Conforme ilustra este exemplo, uma retaliação lenta pelo líder dá ao desafiante tempo (e recursos) para superar desvantagens no custo ou em diferenciação. O princípio de dar uma resposta rápida, descrito no Capítulo 14, demonstra ser mais uma vez importante para determinar a habilidade de um líder para defender posição.

Caminhos para o Ataque a Líderes

O sucesso de um ataque feito a um líder sempre exige algum tipo de discernimento estratégico. Geralmente, um desafiante deve procurar encontrar uma estratégia *diferente* para neutralizar as vantagens naturais do líder, e reconhecer ou criar impedimentos para a retaliação do líder. Embora as estratégias que tiveram êxito contra líderes sejam bastante diferentes de uma indústria para outra, três caminhos de ataque são possíveis:

- *Reconfiguração*. Um desafiante inova no modo como executa atividades na cadeia de valores ou na configuração da cadeia inteira.
- *Redefinição*. Um desafiante redefine seu escopo competitivo em relação ao líder.
- *Mero desembolso*. Um desafiante compra posição no mercado através de recursos superiores ou de uma maior disposição para investir, de onde provém a vantagem competitiva.

Cada caminho muda as regras da concorrência em uma indústria para compensar as vantagens de um líder e para permitir que o desafiante consiga

mutuamente exclusivos, tendo sido seguidos com sucesso em conjunto. Via de regra, a redefinição do escopo exige, por exemplo, uma reconfiguração paralela da cadeia de valores. O emprego de mais de um destes caminhos de ataque geralmente aumenta as probabilidades de sucesso no ataque a um líder. Os três caminhos são apresentados na Figura 15-1.

Os caminhos para se atacar um líder diferem ao longo de duas dimensões importantes representadas na Figura 15-1: a configuração da cadeia de valores do desafiante comparada ao líder e o escopo competitivo do desafiante comparado ao do líder. Um desafiante pode empregar a mesma cadeia de valores ou uma em que ele reconfigurou atividades individuais ou a cadeia inteira. Ao mesmo tempo, um desafiante pode competir com o mesmo escopo de atividades do líder ou com um escopo mais amplo ou mais estreito. Conforme descrito no Capítulo 2, escopo abrange escopo do segmento dentro da indústria, grau de integração, escopo geográfico e escopo da indústria, ou a série de indústrias em que a empresa compete com uma estratégia coordenada.

A mera reconfiguração envolve atividades reconfiguradas ou, em última análise, uma cadeia de valores bem diferente, embora com o mesmo escopo do líder. A mera redefinição envolve um escopo diferente, mas a mesma cadeia de valores básica para competir. A reconfiguração e a redefinição combinam uma cadeia nova e um escopo diferente. O mero desembolso não reconfigura a cadeia de valores nem redefine o escopo, mas conta com um maior investimento pelo desafiante a fim de levar uma vantagem competitiva.

Reconfiguração

A reconfiguração permite a um desafiante competir de um modo diferente, embora com o mesmo escopo de atividades do líder. O desafiante executa atividades de valor individuais de uma forma diferente ou reconfigura a cadeia inteira de modo a reduzir o custo ou a acentuar a diferenciação. A reconfiguração da cadeia de valores deve ser sustentável contra imitações, para que sirva como base para o ataque a líderes. A sustentabilidade decorre das vantagens do primeiro a se mover e de outras fontes descritas nos Capítulos 3 e 4.¹

As formas como a reconfiguração conduz a uma vantagem competitiva foram discutidas do início ao fim deste livro, podendo envolver qualquer atividade na cadeia de valores. Os Capítulos 3 e 4 descreveram detalhadamente de que modo a reconfiguração da cadeia de valores pode resultar em uma vantagem no custo ou na diferenciação. No negócio do vinho, por exemplo, o Capítulo 3 descreveu como a Gallo conseguiu obter uma vantagem de custo significativa através da reconfiguração de atividades de valor na aquisição, na mistura, no engarrafamento, na logística e no *marketing* em comparação à concorrência. Nas entradas congeladas, o Capítulo 4 descreveu o modo como a Stouffer's reconfigurou o *marketing*, o desenvolvimento de tecnologia, as aquisições e as relações com intermediários para alcançar e sustentar uma diferenciação.

Quanto maior o número de atividades de valor que podem ser reconfiguradas, maior a possibilidade de a vantagem competitiva do desafiante em relação ao líder ser sustentável. A reconfiguração da cadeia inteira, como nos exemplos da linha aérea sem requintes e da Iowa Beef, descritos anteriormente no livro, constitui, em geral, a fonte mais potente de vantagem contra líderes que normalmente estão muito comprometidos com a cadeia de valores tradicional da indústria.

Alguns exemplos ilustrativos de reconfigurações que constituíram a base para ataques bem-sucedidos a líderes são os seguintes:

Mudança no Produto. Um desafiante pode atacar um líder, modificando o produto.

CARACTERÍSTICAS OU DESEMPENHO SUPERIORES DO PRODUTO. Produtos com atributos valiosos para os compradores surgem de uma compreensão da cadeia de valores do comprador (Capítulo 4). O papel higiênico Charmin da P&G era mais macio e mais absorvente que o produto da Scott Paper, o que permitiu que a P&G emergisse como líder. Da mesma forma, as lentes de contato gelatinosas, que podiam ser usadas por um período de tempo mais longo, da Cooper Vision e da Barnes-Hindi/Hydrocurve (uma divisão da Revlon) forneceram o veículo para o ataque à Bausch e Lomb.

PROJETO DO PRODUTO DE BAIXO CUSTO. O Capítulo 3 descreve como o projeto do produto pode afetar a posição dos custos relativos. A copiadora NP200 da Canon, empregando a tecnologia de revelação da projeção no virador, exigia um número muito menor de peças que as máquinas concorrentes. Este projeto de baixo custo permitiu que a Canon melhorasse significativamente a sua posição no campo das copiadoras de papel liso de tamanho pequeno.

Mudanças no Serviço e na Logística Externa. Um desafiante pode atacar um líder através de mudanças em coisas como suporte do produto, serviço após a venda, processamento de pedidos ou distribuição física.

SISTEMA LOGÍSTICO MAIS EFICIENTE O Capítulo 3 descreveu o modo como oportunidades para que a posição dos custos relativos no sistema logístico seja melhorada podem ser analisadas. Esta posição pode, às vezes, ser bastante reduzida através da reconfiguração de suas atividades de valor, como fez a Federal Express.

SUPORTE PÓS-VENDA MAIS RESPONSIVO O Capítulo 4 mostrou como avaliar os parâmetros do serviço mais valiosos para os compradores. Um desafiante pode criar diferenciação, se ele reconfigurar a cadeia de valores de modo a torná-la mais responsiva em termos de resposta a pedidos de informação do comprador, documentação etc. A Vetco, por exemplo, uma divisão da Combustion Engineering que vende equipamento de perfuração de petróleo offshore, conseguiu uma posição significativa oferecendo materiais de treinamento excelentes e outro suporte pós-venda para ajudar seus compradores a dominar a complexa tarefa de perfuração debaixo d'água.

PROCESSAMENTO DE PEDIDOS INTENSIFICADO. O Capítulo 14 descreveu como possíveis intensificações no sistema de entrega podem ser identificadas e avaliadas, e criar diferenciação. Intensificações incluem coisas como a execução de funções novas, como controle do estoque do comprador — isto, na verdade, assume atividades da cadeia de valores do comprador. Diversas empresas atacadistas, por exemplo, criaram diferenciação, permitindo que os pedidos em linha assumissem a gerência de estoque para seus clientes varejistas. A McKesson, por exemplo, melhorou substancialmente sua posição através do sistema de processamento de pedidos 3PM para a distribuição de produtos farmacêuticos. O sistema permite que os farmacêuticos façam pedidos diretamente, e lhes fornece outras informações valiosas.

Mudanças no Marketing. Os desafiantes vêm empregando inovações em atividades de valor de *marketing* para desferirem ataques bem-sucedidos contra líderes em muitas indústrias. Algumas das inovações mais comuns incluem:

MAIORES GASTOS EM UMA INDÚSTRIA SUBCOMERCIALIZADA. Os desafiantes podem atacar um líder aumentando desmesuradamente os gastos com o *marketing*. Nos negócios de mostarda, entradas congeladas e batatas congeladas, por exemplo, a Grey Poupon, a Stouffer's e a Ore-Ida, respectivamente, alcançaram sucesso ou estão atualmente incumbindo-se de elevar os índices tradicionais de gastos com publicidade. Níveis de gastos mais elevados permitem que as empresas sinalizem valor de uma forma mais adequada, conseguindo altos níveis de reconhecimento da marca e preços-prêmio.

NOVO POSICIONAMENTO. Um desafiante pode conceber uma nova forma de posicionar um produto de modo a atacar um líder. O reposicionamento da Stouffer's nas entradas congeladas na qualidade de um item epicurista constituiu um dos elementos primordiais para a sua ascendência, conforme discutido no Capítulo 4.

NOVO TIPO DE ORGANIZAÇÃO DE VENDAS. Um novo tipo de organização de vendas, talvez com um tipo diferente de vendedor, pode, algumas vezes, constituir a base de um ataque bem-sucedido a um líder. A força de vendas tecnicamente competente da Crown Cork and Seal, reorganizada para vender a linha completa de latas, tampas de garrafas e máquinas de embalagem para fabricantes de conserva, foi uma das razões para o sucesso da Crown em relação à American Can e à Continental Can.

Mudanças nas Operações. Mudanças nas atividades de valor da operação que reduziram os custos ou acentuaram a diferenciação forneceram a base para inúmeros ataques bem-sucedidos a líderes. Conforme discutido no Capítulo 3, a Iowa Beef foi a pioneira em uma cadeia de valores inteiramente nova na embalagem de carne. A Cargill e a ADM empregaram novas fábricas de processo contínuo para a sua entrada na moagem de milho por via úmida. Um processo de produção modificado que acentuava a qualidade também contribuiu para o sucesso da Ore-Ida no ramo das batatas congeladas. Às vezes, surgem tecnologias inteiramente novas que modificam o processo, ou ocor-

PROCESSAMENTO DE PEDIDOS INTENSIFICADO. O Capítulo 14 descreveu como possíveis intensificações no sistema de entrega podem ser identificadas e avaliadas, e criar diferenciação. Intensificações incluem coisas como a execução de funções novas, como controle do estoque do comprador — isto, na verdade, assume atividades da cadeia de valores do comprador. Diversas empresas atacadistas, por exemplo, criaram diferenciação, permitindo que os pedidos em linha assumissem a gerência de estoque para seus clientes varejistas. A McKesson, por exemplo, melhorou substancialmente sua posição através do sistema de processamento de pedidos 3PM para a distribuição de produtos farmacêuticos. O sistema permite que os farmacêuticos façam pedidos diretamente, e lhes fornece outras informações valiosas.

Mudanças no Marketing. Os desafiantes vêm empregando inovações em atividades de valor de *marketing* para desferirem ataques bem-sucedidos contra líderes em muitas indústrias. Algumas das inovações mais comuns incluem:

MAIORES GASTOS EM UMA INDÚSTRIA SUBCOMERCIALIZADA. Os desafiantes podem atacar um líder aumentando desmesuradamente os gastos com o *marketing*. Nos negócios de mostarda, entradas congeladas e batatas congeladas, por exemplo, a Grey Poupon, a Stouffer's e a Ore-Ida, respectivamente, alcançaram sucesso ou estão atualmente incumbindo-se de elevar os índices tradicionais de gastos com publicidade. Níveis de gastos mais elevados permitem que as empresas sinalizem valor de uma forma mais adequada, conseguindo altos níveis de reconhecimento da marca e preços-prêmio.

NOVO POSICIONAMENTO. Um desafiante pode conceber uma nova forma de posicionar um produto de modo a atacar um líder. O reposicionamento da Stouffer's nas entradas congeladas na qualidade de um item epicurista constituiu um dos elementos primordiais para a sua ascendência, conforme discutido no Capítulo 4.

NOVO TIPO DE ORGANIZAÇÃO DE VENDAS. Um novo tipo de organização de vendas, talvez com um tipo diferente de vendedor, pode, algumas vezes, constituir a base de um ataque bem-sucedido a um líder. A força de vendas tecnicamente competente da Crown Cork and Seal, reorganizada para vender a linha completa de latas, tampas de garrafas e máquinas de embalagem para fabricantes de conserva, foi uma das razões para o sucesso da Crown em relação à American Can e à Continental Can.

Mudanças nas Operações. Mudanças nas atividades de valor da operação que reduziram os custos ou acentuaram a diferenciação forneceram a base para inúmeros ataques bem-sucedidos a líderes. Conforme discutido no Capítulo 3, a Iowa Beef foi a pioneira em uma cadeia de valores inteiramente nova na embalagem de carne. A Cargill e a ADM empregaram novas fábricas de processo contínuo para a sua entrada na moagem de milho por via úmida. Um processo de produção modificado que acentuava a qualidade também contribuiu para o sucesso da Ore-Ida no ramo das batatas congeladas. Às vezes, surgem tecnologias inteiramente novas que modificam o processo, ou ocor-

re uma mudança em uma subtecnologia que permite que uma antiga tecnologia de processo seja revigorada (Capítulo 5).

Reconfiguração Secundária. O uso de canais negligenciados pelo líder, ou uma concentração antecipada em canais emergentes têm servido como caminhos para se atacar líderes industriais. Alguns exemplos de inovações secundárias incluem:

SER PIONEIRO EM UM NOVO CANAL. A Timex explorou a drogaria e os comerciantes de massa como canais para os relógios na década de cinqüenta, o que lhe permitiu ganhar uma posição de liderança na indústria, apesar da posição fortificada da Bulova e de fabricantes de relógios suíços. Os líderes tradicionais empregavam o canal das joalherias.

OCUPAR ANTECIPADAMENTE UM CANAL EMERGENTE. A Richardson-Vicks foi a pioneira na venda de produtos para tratamento da pele de qualidade em supermercados com a sua linha Oil of Olay. Os supermercados eram um canal emergente para este tipo de produto, e a companhia obteve vantagens substanciais que permitiram à Oil of Olay permanecer como líder.

ELIMINAR INTERMEDIÁRIOS. A YKK, a companhia de fecho-eclér japonesa, encampou com êxito a Talon, ignorando atacadistas, e vendendo diretamente para companhias de roupas.

Os ataques mais bem-sucedidos a líderes normalmente envolvem *mais de uma inovação* na cadeia de valores. A Stouffer's combinou uma mudança no produto com diversas inovações significativas no *marketing*. A Cargill e a ADM combinaram uma mudança no processo com mudanças na linha de produtos e no *marketing*. A Timex combinou um novo canal com uma tecnologia de fabricação de baixo custo e com uma publicidade sem precedentes na TV. De um modo geral, uma vantagem competitiva sustentável provém de múltiplas fontes, conforme os Capítulos 3 e 4 ilustraram.

Mudanças estruturais normalmente criam a oportunidade para a reconfiguração da cadeia de valores. O ataque da Times aos relógios suíços explorou a emergência da TV e dos canais de distribuição em massa, além dos aperfeiçoamentos feitos em tempo de guerra na tecnologia de fabricação. Ao mesmo tempo, a elevação da renda do comprador e as mudanças nas atitudes tornaram o relógio um produto comprado para uso diário. Em muitas indústrias, porém, a reconfiguração depende de se repensar sobre o que foi feito, ao invés de se explorar mudanças externas. Em última análise, contudo, a reconfiguração da cadeia de valores é um ato criativo difícil de ser atingido rotineiramente ou previsivelmente. A análise da indústria, a análise da cadeia de valores, a análise da tecnologia, os cenários industriais e outros conceitos contidos neste livro podem ajudar a identificar possibilidades para reconfiguração.

Redefinição

O segundo caminho geral para se atacar um líder depende da redefinição do escopo da concorrência. Uma ampliação do escopo pode permitir a

obtenção de inter-relações ou os benefícios da integração, ao passo que um estreitamento do escopo pode permitir o ajuste da cadeia de valores a um alvo particular. Conforme discuti extensivamente em capítulos anteriores, em particular nos Capítulos 2, 7, 9 e 12, o escopo das atividades de uma empresa pode exercer enorme influência sobre a vantagem competitiva. Um desafiante pode modificar o escopo competitivo de quatro maneiras que refletem os quatro tipos de escopo. Estes quatro modos de redefinição não são mutuamente exclusivos:

- *Enfoque dentro da Indústria.* Estreitar a base da concorrência a um segmento ao invés de generalizar.
- *Integração ou Desintegração.* Ampliar ou estreitar a variedade de atividades executadas internamente.
- *Redefinição Geográfica.* Ampliar a base da concorrência de uma região ou país para uma esfera mundial, ou vice-versa.
- *Estratégia Horizontal.* Ampliar a base da concorrência de uma única indústria para indústrias relacionadas.

ENFOQUE

Estratégias de enfoque bem-sucedidas contra líderes vêm assumindo todas as formas descritas no Capítulo 7:

- *Enfoque no comprador.* Empresas de motéis como a La Quinta enfocaram pessoas de nível médio que viajavam a negócios e criaram uma nova cadeia de valores de baixo custo para atender as necessidades particulares destes viajantes.
- *Enfoque no produto.* A Canon, a Ricoh e a Savin enfocaram copadoras de papel liso pequenas para desafiarem a Xerox.
- *Enfoque no canal.* A Stihl enfocou o atendimento dos clientes apenas por meio de revendedores que prestavam assistência técnica para ter sucesso contra a Homelite e a McCulloch nas serras de fita.

Uma estratégia de enfoque quase sempre tem a vantagem de ser difícil para um líder retaliar contra ela sem comprometer sua própria estratégia. Isto retarda a retaliação do líder até o desafiante ter obtido uma base de apoio segura na indústria. Além disso, este tipo de estratégia para o ataque a líderes pode funcionar como parte de *estratégias de seqüência*.⁷ Em uma estratégia de seqüência, o desafiante ataca inicialmente um líder por meio do enfoque, e, depois, amplia seu escopo no decorrer do tempo para competir em caráter geral com o líder. Produtores japoneses empregaram esta estratégia em indústrias como aparelhos de televisão e motocicletas. Em cada caso, eles começaram na extremidade baixa da variedade de produtos, e gradativamente foram ampliando suas linhas. A NIKE também se utilizou deste método contra a ADIDAS nos tênis de corrida, partindo de um enfoque no segmento-prêmio e, depois, empregando a reputação ganha neste segmento para ampliar sua linha para baixo. Estratégias de seqüência dependem da presença de inter-relações entre segmentos (Capítulo 7) que permitem a uma empresa

em um segmento ganhar vantagens competitivas em outros. A seqüência acrescentou a vantagem de não provocar o líder, fazendo com que ele retaliasse no início do processo.

INTEGRAÇÃO OU DESINTEGRAÇÃO

Um desafiante pode empregar a integração ou a desintegração como meio de ataque a um líder. Às vezes, a integração para trás ou para a frente pode reduzir o custo ou acentuar a diferenciação.³ Na indústria vinícola, por exemplo, a integração da Gallo nas garrafas constitui uma parte importante de sua vantagem de custo. A Migros, o principal varejista de alimentos suíço, deve parte de sua grande ascendência na indústria à integração para trás nos produtos e na embalagem. Mudanças nas circunstâncias também fazem da desintegração um meio para a obtenção de vantagem competitiva contra um líder integrado.

REDEFINIÇÃO GEOGRÁFICA

Um líder operando em um ou em alguns países pode, às vezes, ser atacado com sucesso com uma estratégia regional ou global.⁴ O desafiante amplia os limites geográficos do mercado para obter vantagens de custo de diferenciação através de inter-relações geográficas. Uma estratégia global, que integra e coordena atividades de valor em diversos países, pode permitir economias de escala na produção ou no desenvolvimento do produto, criar a habilidade para atender de uma forma mais adequada compradores a nível mundial e outras vantagens por mim descritas em outras partes. A globalização de uma indústria constitui uma parte importante de estratégias bem-sucedidas de desafiantes em indústrias como a automobilística (Toyota e Nissan contra a General Motors), de motocicletas, de empilhadeiras, de aparelhos de televisão e de vários tipos de equipamento médico.

Contudo, quando uma indústria é multidoméstica, diferenças locais no país implicam que uma estratégia global é contraproducente. Aqui, um líder com uma estratégia global fica vulnerável a um desafiante que ajusta sua estratégia numa base de país para país. A Castrol obteve sucesso no ramo do óleo para motor automotriz com este tipo de método. Mesmo dentro de indústrias globais, pode haver segmentos onde uma estratégia concentrada no país pode ser sustentável, embora outros segmentos exijam uma estratégia global. Em ambos os casos, a desglobalização pode ser o caminho para se atacar um líder.

Em muitas indústrias, as empresas concentraram-se em uma área ou em uma cidade particular de um país para que pudessem ter sucesso contra concorrentes nacionais ou mesmo globais. Quando, porém, os concorrentes são locais, a vantagem competitiva pode provir da adoção de uma abordagem nacional. O *USA Today* da Gannett está tentando isso no ramo dos jornais.

ESTRATÉGIA HORIZONTAL

Os desafiantes podem explorar inter-relações entre unidades empresariais como um outro meio para a ampliação do escopo da concorrência. Conforme os Capítulos 9 e 10 discutiram em detalhe, as inter-relações podem resultar em uma vantagem competitiva para uma empresa operando em indústrias relacionadas. Um desafiante com uma estratégia horizontal abrangendo indústrias relacionadas pode atacar com sucesso um líder operando em uma variedade diferente ou mais estreita de indústrias. No campo dos computadores de uso pessoal, por exemplo, a IBM explorou inter-relações com suas outras unidades empresariais para esmagar líderes iniciais como a Apple e a Tandy. As inter-relações também servem como um possível substituto para a parcela de mercado em qualquer indústria e para neutralizar a vantagem competitiva de um líder.

Uma forma particular de inter-relação, produtos complementares, foi descrita no Capítulo 12. O enfardamento pode criar vantagem competitiva em algumas indústrias, enquanto o desenfardamento pode fazer isso em outras. A CGC da Merrill Lynch, um produto enfardado, combinando serviços financeiros previamente separados, permitiu que a Merrill tivesse um grande ganho em relação a outras firmas de serviços financeiros de linha ampla.

MÚLTIPLAS REDEFINIÇÕES

Os quatro modos de redefinição não são mutuamente exclusivos. Um desafiante pode globalizar sua estratégia e buscar inter-relações ao mesmo tempo, como fez a Matsushita nos produtos eletrônicos de consumo. A Matsushita emprega fabricação compartilhada, canais de distribuição compartilhados, e outras atividades de valor compartilhadas entre muitos dos seus produtos eletrônicos de consumo. Ela também integra e coordena sua estratégia a nível mundial. A estratégia esmagou concorrentes com um único produto atuando em um único país.

Um desafiante também pode combinar um escopo estreito em uma dimensão com um escopo amplo em outra. Ele pode atacar um líder enfocando um segmento (escopo dentro de uma indústria), ao mesmo tempo que compete globalmente (escopo geográfico). Uma empresa também pode concentrar-se em uma indústria, mas explorar inter-relações com indústrias relacionadas, um outro exemplo da combinação de escopo amplo e estreito. Redefinições simultâneas do escopo competitivo de diversas formas demonstraram ser uma fonte poderosa de vantagem competitiva, pois a vantagem competitiva de cada redefinição acumula-se.

Os diagramas de escopo contidos na Figura 15-2 ilustram diversas dimensões do escopo esquematicamente. Eles sugerem como os desafiantes devem examinar cada dimensão do escopo para ver se ela poderia ser um meio para atacarem um líder. O escopo de um líder é plotado, e, depois, redefinições alternativas (mais estreitas ou mais amplas) são testadas para ver se poderiam criar uma vantagem competitiva significativa para um desafiante. O diagrama de cima, por exemplo, representa a situação no ramo dos automóveis na década de setenta. A General Motors (GM) competia com uma estrat-

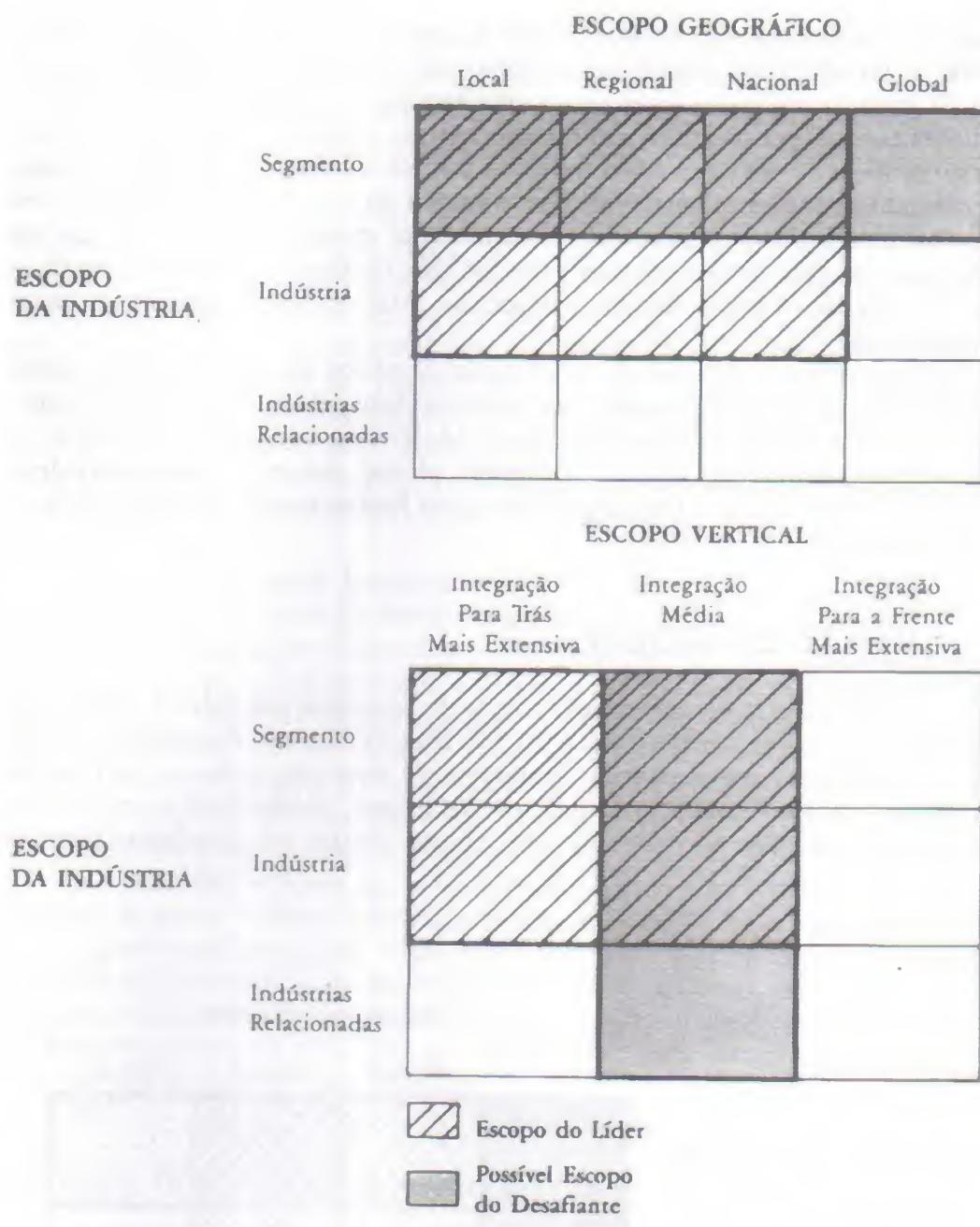


Figura 15-2. Escopo Alternativo das Estratégias do Líder e do Desafiante

tégrica com alvos amplos envolvendo uma completa variedade de modelos. Embora a GM competisse a nível internacional, bem como nos EUA, sua estratégia estava basicamente concentrada no país, sendo mínima a coordenação global. A Toyota e a Nissan optaram por enfocar os carros pequenos, e empregaram estratégias globais coordenadas. Elas obtiveram uma vantagem competitiva substancial em relação à GM no processo.

A Figura 15-3 utiliza o diagrama do escopo para ilustrar o padrão de concorrência na indústria de jornais norte-americana. A estratégia tradicional na indústria tem sido atender uma única cidade com uma ampla variedade de notícias, muito embora uma série de jornais municipais possam fazer

parte da mesma cadeia. O *Wall Street Journal* e, em menor escala, o *New York Times* adotaram estratégias nacionais objetivando segmentos do mercado. O primeiro adotou recentemente uma estratégia global parcial, envolvendo edições europeias e asiáticas. Ao mesmo tempo, o *USA Today* é uma tentativa no sentido de vender a nível nacional um jornal diário com bases amplas, agradando anunciantes nacionais. As estratégias do *USA Today* e do *Wall Street Journal* foram possíveis graças às comunicações modernas e à tecnologia de impressão e composição por computador. Na indústria de jornais, então, a redefinição do escopo foi um elemento vital na obtenção de posição competitiva.

Muitos dos exemplos de redefinição descritos ilustram o modo como a redefinição e a reconfiguração geralmente andam juntas. O *Wall Street Journal* não teria alcançado tanto sucesso se não tivesse adaptado sua cadeia de valores a uma estratégia nacional e, depois, global. Assim, uma empresa deve encarar a redefinição e a reconfiguração como formas complementares de ataque a um líder da indústria.

MERO DESEMBOLSO

A última e mais arriscada maneira de se atacar um líder é pelo mero desembolso, sem reconfiguração nem redefinição. O mero desembolso envolve investimento para a compra de parcela de mercado, volume cumulativo ou identificação da marca através de preços baixos, publicidade intensa, e assim por diante. Fazendo um investimento suficiente, um desafiante procura

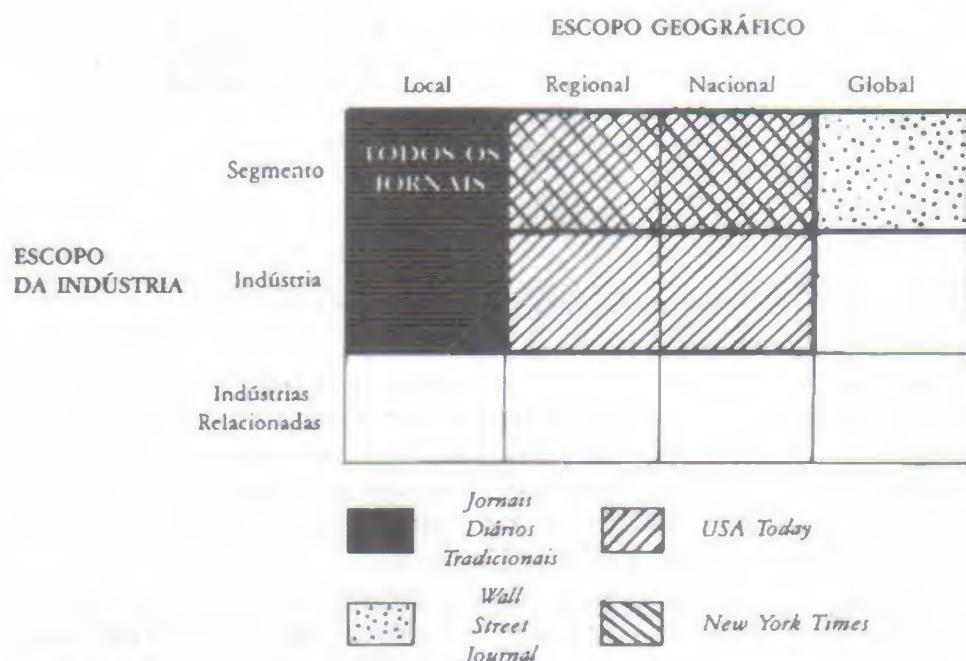


Figura 15-3. Escopo Alternativo em Jornais

ganhar reputação, volume ou parcela de mercado suficientes para assumir a liderança na posição dos custos relativos ou na diferenciação. O desafiante não faz nada diferente, ou de uma forma mais adequada que o líder, mas simplesmente supera o líder com recursos ou com uma disposição maior para investir.

Via de regra, este método de contrabalançar a vantagem de um líder é oneroso, e freqüentemente falha. Em geral, os líderes dispõem de recursos financeiros suficientes para frustrarem uma estratégia como esta, quando unidos a suas vantagens em custo ou em diferenciação. Os líderes também estão suficientemente comprometidos para se disporem a fazer desembolsos volumosos para a defesa de sua posição. Um exemplo particularmente brilhante dos riscos do mero desembolso é a diversificação de companhias de petróleo para o ramo dos fertilizantes e dos produtos químicos. Apesar dos recursos financeiros enormes, a falta de uma vantagem competitiva ganha por meio de reconfiguração ou de redefinição resultou em um registro em termos gerais desanimador.

O sucesso do mero desembolso depende de um acesso superior a recursos financeiros por parte do desafiante, ou da relutância do líder em investir na indústria. Mesmo um líder com uma boa disponibilidade financeira pode ser complacente, ter um índice de obstáculo mais alto, ter outras prioridades ou estar sob pressão da empresa para gerar caixa. Tem sido demonstrado que o maior índice de sucesso do mero desembolso ocorre em indústrias onde os líderes são de pequeno porte ou subcapitalizados. Estes líderes talvez não consigam arcar com uma retaliação suficiente para desencorajar o desafiante, apesar de possuírem uma vantagem competitiva.

O mero desembolso, por si só, continua sendo o método menos preferido para se atacar líderes. No entanto uma disposição superior para investir é, em geral, um importante suplemento de estratégias baseadas em reconfiguração ou em redefinição. No negócio de latas, por exemplo, a Crown Cork investiu maciçamente, enquanto a American e a Continental estavam colhendo, acelerando o processo pelo qual a Crown obteve uma vantagem de custo por possuir equipamento mais moderno.

Alianças Para o Ataque a Líderes

Um desafiante pode precisar formar uma aliança para obter os recursos, a tecnologia, o acesso ao mercado ou outros pontos fortes para atacar um líder da indústria. As alianças podem constituir um *meio* para se obter reconfiguração, redefinição ou mero desembolso, embora, por si só, não sejam uma garantia de sucesso. Alianças de vários tipos desempenharam papéis importantes em inúmeros ataques bem-sucedidos contra líderes. As duas formas gerais de alianças são as seguintes:

- *Aquisição*. Uma empresa adquire uma outra empresa (ou empresas) ou ela mesma é adquirida.
- *Coalizões*. Uma empresa une forças com uma outra sem uma fusão total, por meios como licenças, sociedades em cota de participação (*joint ventures*) e acordos de fornecimento.¹

As aquisições constituem um modo de se ampliar o escopo de uma empresa através do acréscimo de posições em novos segmentos, posições em novas áreas geográficas, de uma maior integração ou de uma base de apoio em uma nova indústria relacionada. A IVECO, que consolidou uma série de construtores de caminhões europeus, produziu um concorrente muito mais fortalecido. As aquisições também podem desempenhar um papel da maior importância em estratégias de reconfiguração ou de mero desembolso. Elas podem permitir que duas organizações combinem recursos e qualificações de modo a possibilitar a reconfiguração ou o mero desembolso.

As coalizões também reúnem recursos e qualificações de empresas de forma que podem permitir a reconfiguração, a redefinição ou o mero desembolso. Os fabricantes de aparelhos de TV licenciaram a tecnologia da TV em cores da RCA, o que lhes forneceu um importante ponto de partida para inovações no seu próprio produto e processo, por exemplo. De modo semelhante, a coalizão que resultou na Airbus Industries formou um concorrente de classe mundial a partir de um grupo de firmas nacionais lutando com grande esforço. As coalizões também são buscadas com freqüência em conjunto com as atividades da própria firma para ampliar o escopo. Na indústria de válvulas, por exemplo, a WKM vende apenas nos Estados Unidos, e faz uso de licenciadas em outras partes do mundo.

As coalizões também podem desempenhar um papel mais sutil no ataque a líderes. Às vezes, os desafiadores formam coalizões com líderes que posteriormente fornecem a base para o ataque ao líder, conforme descrito no Capítulo 5. A obtenção de uma licença da tecnologia de um líder, ou sociedades em cota de participação em *marketing* ou em fabricação, pode permitir que um desafiante tome conhecimento dos pontos fortes de um líder, possibilitando um salto. Uma série de empresas japonesas obteve licenças de tecnologia estrangeira de líderes que foram posteriormente aprimorados por elas.

Aquisições e coalizões não deixam de ter seus problemas. É difícil a integração de aquisições, e a coordenação entre sócios da coalizão pode ser desagradável. Nas copiadoras, por exemplo, a Canon beneficiou-se com os problemas enfrentados pela Xerox na coordenação com seus sócios na sociedade em cota de participação Rank Xerox e, através da Rank Xerox, a Fuji Xerox. A maior coordenação global da Canon resultou, em parte, de sua vantagem competitiva.

Impedimentos para a Retaliação do Líder

Um desafiante bem-sucedido também deve descobrir ou criar impedimentos para a retaliação do líder. Isto serve para moderar as vantagens naturais do líder, e reduz o custo da elaboração de um ataque. Uma variedade de fatores pode inibir a retaliação de um líder a um desafiante:⁶

Motivações Mistas. Se a estratégia de um desafiante cria motivações mistas para um líder, ela irá inibir a habilidade do líder para retaliar. Um líder que precisa destruir sua estratégia anterior para igualar-se ou para responder ao desafiante enfrenta motivações mistas. Um líder que construiu sua vantagem competitiva com base no serviço, por exemplo, invalidará sua reputação obti-

da a duras penas, se responder à estratégia de um desafiante que torne o serviço desnecessário. O líder pode optar em vez disso por manter sua estratégia anterior, e sofrer uma perda de parcela de mercado. Um outro caso é fornecido pela introdução da caneta descartável e de baixo preço pela BIC Corporation, que criou motivações mistas para a divisão Papermate da Gillette. A Papermate desenvolvera pacientemente uma imagem de qualidade da marca. Se ela se equiparasse à estratégia da BIC, destruiria esta imagem, e ela precisou, por fim, introduzir uma marca inteiramente nova (White Brothers) para contra-atacar a BIC.

Quaisquer inter-relações entre o líder e outras unidades empresariais em sua matriz também podem servir como a base para motivações mistas, pois as inter-relações podem envolver um custo de inflexibilidade (Capítulo 9). As inter-relações podem restringir o modo como um líder pode responder sem ferir suas unidades empresariais-irmãs. As motivações mistas também podem surgir quando um líder está empregando uma estratégia enfardada, conforme descrito no Capítulo 12. Um líder pode permitir que um desafiante obtenha uma parcela modesta, ao invés de desenfardar, fazendo, assim, com que a indústria inteira desenfarde.

Altos Custos de Resposta do Líder. Um líder pode evitar a retaliação se a estratégia do desafiante lhe impuser altos custos de resposta. Uma grande parcela de mercado de um líder pode impossibilitá-lo de adotar ações de retaliação dispendiosas, como reduções de preços generalizadas e prolongamento das garantias, por exemplo. Os custos da resposta também podem ser altos quando o líder dispõe de instalações, equipamento ou de contratos trabalhistas inadequados ou antiquados. O Capítulo 14 discutiu o modo como o custo de táticas de defesa pode ser avaliado.

Prioridades Financeiras Diferentes. Um líder com prioridades financeiras diferentes pode não responder ao ataque de um desafiante. Um líder que enfatiza lucros a curto prazo, por exemplo, cederá parcela a um desafiante disposto a abrir mão deles. De modo semelhante, um líder que deseja um alto fluxo de caixa pode não retaliar, caso a retaliação exija um reinvestimento de vulto. A Tampax oferece exemplo de um líder cujas prioridades financeiras diferentes incitaram um ataque. Manter retornos extraordinários em produtos de higiene feminina parece ter-se tornado uma preocupação dentro da Tampax, fazendo com que ela respondesse muito pouco a ataques repetidos até recentemente. Diferenças em prioridades financeiras também fundamentam o sucesso de um grande número de empresas estrangeiras contra líderes norte-americanos.

Restrições do Portfólio. Um líder pode não retaliar, se o seu empenho ou a sua atenção estiverem voltados para outras indústrias. A matriz pode restringir os recursos de uma unidade empresarial ou ditar as suas metas. Por exemplo, um líder tratado como um gerador de caixa pela sua matriz pode não obter os recursos para rechaçar o ataque de um desafiante. Assim, um líder que busca ativamente a diversificação pode ser desviado de um acompanhamento de perío e da defesa de sua indústria principal. O sucesso da Crown Cork and Seal contra a American Can e a Continental Can, por exemplo,

deve-se em parte às tentativas destas duas líderes de se diversificarem em outras formas de embalagem.

Pressão Regulatória. Um líder pode não retaliar, se achar que se encontra impedido de adotar ações devido à pressão regulatória. Padrões de segurança, regulamentações da poluição, escrutínio antitruste e outros tipos de regulamentação podem restringir as respostas dos líderes. Alguns observadores acreditam que pressões vindas de Washington sobre o sistema de engarrafadores beneficiários de uma concessão de franquia desviaram a resposta da Coca-Cola ao desafio da Pepsi, e que temores regulatórios estão inibindo a ATT frente à nova concorrência atual.

Pontos Cegos. Um líder pode sofrer devido a suposições erradas, ou pontos cegos, na interpretação das condições da indústria. Se um líder tem percepções falsas sobre as reais necessidades dos compradores ou sobre a importância de uma mudança na indústria, por exemplo, um desafiante pode ganhar posição movendo-se antes do líder. Além disso, o líder pode perfeitamente perceber as ações do desafiante como impróprias e não ameaçadoras, até o desafiante ter conseguido posição no mercado suficiente para estabelecer-se.

Pontos cegos foram importantes para o sucesso de um grande número de desafiantes. A Harley Davidson percebeu de uma forma errada a necessidade de uma motocicleta pequena e observou, enquanto a Honda ia se estabelecendo. A Xerox parece ter entendido mal a importância das copiadoras pequenas, e a Zenith apegou-se aos aparelhos de TV artesanais, apesar dos aperfeiçoamentos no projeto e da tecnologia de produção automatizada. Uma análise minuciosa das suposições da concorrência pode revelar estes pontos cegos.

Preços Incorretos. Um líder pode fixar preços com base no custo médio e não no custo de entrega de um determinado comprador. Se um desafiante tiver como alvo os compradores/produtos com preços exagerados e oferecer preços mais baixos, o líder pode perfeitamente demorar para reconher seus custos reais e relutar em reduzir suas margens brutas. Em geral, os líderes respondem a este tipo de estratégia, retirando-se de um segmento após o outro até o desafiante emergir como o líder.

Parte de um Jogo de Cavalheiros. Um líder pode responder lentamente se a rivalidade em sua indústria for um jogo de cavalheiros: Um líder neste tipo de indústria quase sempre se sente constrangido em retaliar contra um desafiante por medo de perturbar sua relação com outros rivais. A longa história da Coca-Cola como política na indústria de refrigerantes, onde as empresas seguiam normas estabelecidas, parece ter contribuído para sua retaliação não tão vigorosa contra a Pepsi até recentemente.

Os impedimentos para a retaliação do líder resultam de uma variedade de causas subjacentes diferentes. Alguns impedimentos baseiam-se em fatores tangíveis, como motivações mistas ou prioridades na alocação de recursos, enquanto outros se baseiam em erros de percepção por parte do líder, como no caso de pontos cegos e preços incorretos. As probabilidades de sucesso de

um desafiante são maiores quando existem impedimentos tangíveis para a retaliação do líder. Múltiplos impedimentos compõem o problema do líder. Ao responderem à Timex, por exemplo, as firmas de relógios suíços tiveram um ponto cego sobre a vendabilidade do relógio descartável para uso diário da Timex. Elas também arcavam com altos custos de resposta para equipararem-se às instalações automatizadas da Timex, devido à intensidade de mão-de-obra das fábricas suíças de relógios, bem como com motivações mistas para afastarem joalheiros no caso de seguirem a Timex e adotarem o canal das drogarias.

Estratégias de reconfiguração e de redefinição freqüentemente exploram impedimentos para a retaliação do líder. Elas em geral criam motivações mistas, altos custos de resposta ou são percebidas de uma forma incorreta pelos líderes. Uma das dificuldades com a estratégia de mero desembolso, porém, é que é menor a probabilidade de ela ser associada a impedimentos para a retaliação do líder do que os outros dois caminhos de ataque. O mero desembolso funciona melhor quando um líder tem diferentes prioridades financeiras e reluta em equiparar-se ao investimento do desafiante.

Sinais da Vulnerabilidade do Líder

A discussão precedente sugere uma variedade de sinais que pode indicar que um líder é vulnerável. Estes se enquadram em dois grupos — sinais da indústria e sinais baseados em peculiaridades do líder.

Sinais da Indústria

A mudança estrutural fornece talvez o sinal mais forte de que um líder da indústria poderia estar vulnerável. Uma mudança estrutural proveniente de fora de uma indústria é indicação particularmente forte da vulnerabilidade do líder, uma vez que, de hábito, líderes fortificados a interpretam mal.

Alguns sinais importantes da vulnerabilidade do líder incluem:

Transformação Tecnológica Descontínua. A transformação tecnológica descontínua aumenta a possibilidade da vantagem competitiva de um líder poder ser tirada, conforme discutido no Capítulo 5. Nos pneus, por exemplo, o pneu radial forneceu a descontinuidade que permitiu à Michelin desafiar a Goodyear e a Firestone. Nas máquinas de escrever, a eletrônica evidenciou a destruição da Underwood e está ameaçando a SCM. É mais provável que o líder esteja mais favoravelmente posicionado para responder a transformações tecnológicas contínuas do que o desafiante, devido às suas economias de escala ou à aprendizagem acumulada.

Mudanças no Comprador. Quaisquer mudanças na cadeia de valores do comprador, quaisquer que sejam as razões, podem sinalizar novas oportunidades para uma diferenciação, novos canais, desenfardamento ou outras oportunidades. Um número cada vez maior de mulheres na força de trabalho, por exemplo, criou oportunidades para se desafiar líderes em muitas indústrias

produtoras de artigos femininos ou domésticos. Novos segmentos de compradores também são um sinal de oportunidade, pois o líder pode não estar bem colocado para atendê-los.

Mudanças nos Canais. A emergência de novos canais oferece uma oportunidade em potencial para se atacar um líder dominante em canais existentes. A mudança das vendas de muitos bens de consumo para supermercados, por exemplo, criou as condições para o ataque a uma série de líderes.

Mudanças na Qualidade ou nos Custos dos Insumos. Mudanças na qualidade ou no custo de insumos significativos podem sinalizar a oportunidade para um desafiante obter vantagem de custo através de um novo processo de produção, prendendo novas fontes de matérias-primas, ou alterando os projetos dos produtos para reduzir ou modificar o teor de material. O aumento dramático nos custos da energia, por exemplo, está fornecendo oportunidades para o reposicionamento na fusão do alumínio.

Jogo de Cavalheiros. Conforme discutido anteriormente uma indústria com uma longa história de estabilidade pode sinalizar que um líder vem desempenhando o papel de político e pode retaliar lentamente.

Sinais do Líder

As seguintes peculiaridades de líderes industriais são sinais de possível vulnerabilidade:

Preso no Meio-Termo. Um líder que está no meio-termo (sem liderança no custo ou diferenciação quanto a outros participantes) oferece um alvo convitativo. O desafiante pode encontrar facilidade para satisfazer as três condições delineadas no início deste capítulo.

Compradores Insatisfeitos. Um líder com compradores insatisfeitos geralmente fica vulnerável. Compradores insatisfeitos sugerem que o líder vem exercendo o seu poder de negociação ou que o pessoal do líder desenvolveu uma atitude de arrogância com base no sucesso anterior. Compradores insatisfeitos podem ativamente estimular e apoiar um desafiante.

Pioneiro na Atual Tecnologia Industrial. Um líder que foi pioneiro na atual geração de tecnologia industrial pode relutar em adotar uma outra, e pode também ficar inflexível devido ao seu investimento, na atual tecnologia. A Ford parece ter sofrido este problema, no início da indústria automobilística.

Rentabilidade Muito Alta. Um líder que está obtendo lucros extraordinários pode fornecer proteção para um desafiante, se os altos lucros mais do que compensarem os custos do ataque. Líderes muito rentáveis também podem relutar em diminuir seus lucros para retaliarem. Além disso, retornos extraordinários ainda podem sinalizar que um líder poderia ceder parcela em

partes menos rentáveis da linha de produtos, fornecendo oportunidades para enfoque pelos desafiantes.

História de Problemas Regulatórios. Um líder com uma história de problemas regulatórios, como antitruste, pode estar de fato impedido de retaliar com vigor ou acreditar que está impedido.

Realizador Fraco no Portfólio da Matriz. Um líder considerado fraco realizador por sua matriz pode perfeitamente não obter o capital para acompanhar as mais recentes transformações tecnológicas, ou não ter liberdade de ação suficiente no que concerne à rentabilidade para retaliar com vigor contra desafiantes.

Ataque a Líderes e à Estrutura Industrial

Um teste final para o ataque a um líder é pesar o efeito sobre a estrutura industrial como um todo. O ataque empreendido por um desafiante a um líder é imprudente, se ele destruir a estrutura industrial. Os desafiantes devem descobrir uma nova maneira de competir com o líder para que tenham sucesso. Contudo a nova forma de concorrência, em alguns casos, pode reduzir as possibilidades de diferenciação, reduzir barreiras de entrada ou ter outros efeitos estruturais adversos, conforme descrito no Capítulo 1. Um risco intimamente relacionado é quando um desafiante obtém parcela de mercado, mas não obtém uma vantagem nítida quanto ao líder, e o líder e o desafiante ficam relativamente equilibrados em termos de posição competitiva. Isto pode garantir um longo período de instabilidade na indústria. A guerra resultante pode ser prolongada e onerosa para ambos os lados, criando uma situação onde nenhuma empresa tem qualquer vantagem competitiva.

Também é importante reconhecer que alguns líderes são "bons" líderes, conforme discutido no Capítulo 6. O ataque a um bom líder pode piorar, e não melhorar, a rentabilidade de um desafiante, se a proteção fornecida pelo bom líder for perdida no processo. Nestes casos, um desafiante deve terminantemente evitar atacar o líder. Ao invés disso, ele deve escolher uma outra indústria como um veículo para o desenvolvimento.

NOTAS

¹ A discussão de Yip (1982) sobre o modo como as empresas podem encontrar "passagens" para a entrada, mostra como os líderes podem ser vulneráveis. Yip descreve a forma como inovações no desenvolvimento de tecnologia e no marketing podem permitir que entrantes superem participantes.

² Estratégias de entrada seqüenciada são descritas em *Estratégia Competitiva*, Capítulo 16. O reposicionamento seqüenciado emprega os mesmos princípios.

³ Ver *Estratégia Competitiva*, Capítulo 14.

⁴ As vantagens competitivas de uma estratégia global e as circunstâncias em que estratégias globais são apropriadas são discutidas em *Estratégia Competitiva*, Capítulo 13, e em Porter (1985).

⁵ Ver o Capítulo sobre coalizões em Potter (1985).

⁶ O diagnóstico de impedimentos exige uma análise da concorrência do líder. Ver *Es-tratégia Competitiva*, Capítulo 3, com uma metodologia e uma discussão sobre conceitos como motivações mistas e pontos cegos aqui empregados.

BIBLIOGRAFIA

- ABERNATHY, WILLIAM J., e JAMES M. UTTERBACK. "Patterns of Industrial Innovation", *Technology Review*, Vol. 80, Nº 7 (junho-julho 1978).
- ABERNATHY, WILLIAM J., KIM B. CLARK, e ALAN M. KANTROW. *Industrial Renaissance*. New York: Basic Books, 1983.
- ADAMS, WILLIAM J., e JANET L. YELLEN. "Commodity Bundling and the Burden of Monopoly". *Quarterly Journal of Economics*, Vol. SC (agosto 1976), pp. 475-498.
- AMERICAN EXPRESS COMPANY. Relatório Anual de 1982.
- BASS, FRANK M. "A New Product Growth Model for Consumer Durables", *Management Science*, Vol. 15 (janeiro 1969), pp. 215-227.
- BAUMOL, WILLIAM J., JOHN C. PANZAR, e ROBERT D. WILLIG, com contribuições de Elizabeth E. Bailey, Dietrich Fischer, e Herman C. Quilmbach. *Contestable Markets and The Theory of Industry Structure*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1982.
- BLOOM, PAUL N., e PHILIP KOTLER. "Strategies for High Market Share Companies", *Harvard Business Review* (novembro-dezembro 1975), pp. 62-72.
- BONOMA, THOMAS V., e BENSON P. SHAPIRO. *Segmenting the Industrial Market*. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1983.
- BOSTON CONSULTING GROUP. "The Rule of Three and Four", *Perspectives*, Nº 187 (1976).
- BOWER, JOSEPH L. "Simple Economic Tools For Strategic Analysis", Harvard Business School Case Study, Nº 9-373-094.
- BUARON, ROBERTO. "New-Game Strategies", *The McKinsey Quarterly* (Primavera, 1981), pp. 24-40.
- BUZZELL, ROBERT D. "Are There Natural Market Structures", *Journal of Marketing* (Inverno 1981), pp. 42-51.
- CAVES, RICHARD E., M. FORTUNATO, e PANKAJ GHEMAWAT. "The Decline of Monopoly, 1905-1929", Discussion Paper 830, Harvard Institute of Economic Research, Cambridge, Mass., junho 1981.
- COASE, RONALD H. "The Nature of the Firm", *Economica* (novembro 1937), pp. 386-405.
- COASE, RONALD H. "Industrial Organization: A Proposal for Research", in V. R. Fuchs, ed., *Policy Issues and Research in Industrial Organization*, New York: National Bureau of Economic Research, 1972.
- DIXIT, AVINASH K. "The Role of Investment in Entry-Deterrence", *Economic Journal* (março 1980), pp. 95-106.
- DIXIT, AVINASH K., e VICTOR NORMAN. *Theory of International Trade: A Dual, General Equilibrium Approach*. J. Nisbet: Cambridge, England: Cambridge University Press, 1980.
- ECCLES, ROBERT G. *The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice*. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985.
- FISHER, JOHN C., e ROBERT H. PRY. "A Simple Substitution Model of Technological Change", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 2 (maio 1971), pp. 75-88.

- FORBIS, JOHN L., e NITIN T. MEHTA. "Economic Value to the Customer". McKinsey and Company Staff Paper (fevereiro 1979).
- GALBRAITH, JAY. *Designing Complex Organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973.
- "GENERAL CINEMA CORPORATION". Harvard Business School Case Services 9-377-084, 1976.
- GHEMAWAT, PANKAJ. "Building Strategy on the Experience Curve", *Harvard Business Review*, no prelo.
- GLUCK, FREDERICK W. "Strategic Choice and Resource Allocation", *The McKinsey Quarterly* (Inverno 1980), pp. 22-23.
- GUPTA, ANIL K., e VIJAYARAGHAVAN GOVINDARAJAN. "Resource Sharing Among SBU's: Strategic Antecedents and Administrative Implications". Working Paper, Boston University, dezembro 1983.
- HAMILTON, RONALD H. "Scenarios in Corporate Planning", *Journal of Business Strategy*, Nº 2 (Verão 1981), pp. 82-87.
- HASPELAGH, PHILLIPI. "Portfolio Planning, Uses and Limits". *Harvard Business Review*, Nº 1 (janeiro-fevereiro 1982), pp. 58-73.
- KLEIN, HAROLD E., e ROBERT E. LINNEMAN. "The Use of Scenarios in Corporate Planning: Eight Case Histories", *Long Range Planning*, Nº 14 (outubro 1981), pp. 69-77.
- KOTLER, PHILIP. *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 4th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980.
- KOTTER, JOHN P. *The General Manager*. New York: The Free Press, 1982.
- LAWRENCE, PAUL R., e JAY W. LORSCH. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Cambridge, Mass.: Harvard Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.
- LEVITT, THEODORE. "Marketing Intangible Products and Product Intangibles", *Harvard Business Review*, Nº 3 (maio-junho 1981), pp. 94-102.
- LEVITT, THEODORE. "Marketing Myopia", *Harvard Business Review* (julho-agosto 1960), pp. 26-37.
- LORSCH, JAY W., e STEPHEN A. ALLEN. *Managing Diversity and Interdependence: An Organizational Study of Multidimensional Firms*. Cambridge, Mass.: Harvard Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1973.
- MAHAJAN, VIJAY, e EITAN MULLER. "Innovation Diffusion and New Product Growth Models in Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 43 (outubro 1979), pp. 55-68.
- MALASKA, PENTTI, MARTTI MALMIVIRTA, TARJA MERISTO, e STEN-OLOF HANSEN. "Multiple Scenarios in Strategic Management: The First European Survey". Working Paper, Turku School of Economics and Business Administration Turku, Finlândia, 1983.
- MANDELL, THOMAS F. "Scenarios and Corporate Strategy", *Planning in Uncertain Times*, Business Intelligence Program, SRI International, novembro 1982.
- MANSFIELD, EDWIN. "Technological Change and the Rate of Imitation", *Econometrica*, Vol. 29, Nº 4 (outubro 1961), pp. 741-766.
- MORIARTY, ROWLAND T. *Industrial Buying Behavior: Concepts, Issues and Applications*. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1983.
- PORTER, MICHAEL E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980.
- PORTER, MICHAEL E., ed., *Competition in Global Industries*. Cambridge, Mass.: Harvard Graduate School of Business Administration, 1985, no prelo.
- ROBERTSON, THOMAS S. *Innovation Behavior and Communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1971.
- SALOP, STEVEN C. "Strategic Entry Deterrence", *American Economic Review*, Vol. 69 (maio 1979), pp. 335-338.
- SCHAMLENSEE, RICHARD. "Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry", *Bell Journal of Economics*, Vol. 9, Nº 2 (Outono 1980), pp. 305-327.
- SCHELLING, THOMAS C. *The Strategy of Conflict*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960.
- "SHELL'S MULTIPLE SCENARIO PLANNING". *World Business Weekly*, abril - 1980

- SCHOCKER, ALLAN D., e V. SRINIVASAN. "Multiattribute Approaches for Product Concept Evaluation and Generation: A Critical Review". *Journal of Marketing Research*, XVI (maio 1979), pp. 159-180.
- STENGREVICCS, JOHN M. "The Group Executive: A Study in General Management", Doctoral Dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, 1981.
- STENGREVICCS, JOHN M. "Making Cluster Strategies Work". *Journal of Business Strategy*, no prelo.
- STUART, ALEXANDER. "Meat Packers in Stampede"; *Fortune*, junho 29, 1981, pp. 67-71.
- TEECE, DAVID J. "Economics of Scope and the Scope of the Enterprise". *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1 (1980), pp. 223-247.
- WACK, PIERRE A. "Learning to Design Planning Scenarios: The Experience of Royal Dutch Shell", Working Paper, Harvard Graduate School of Business Administration, 1984.
- WELLS, JOHN R. "In Search of Synergy: Strategies for Related Diversification", Doctoral Dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, 1984.
- WILLIAMSON, OLIVER E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press: New York, 1975.
- World Business Weekly*, 21 de setembro de 1981, p. 36.
- YIP GEORGE. *Barriers to Entry: A Corporate Strategy Perspective*. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1982.

ÍNDICE

A

Abernathy, William J., 179
ADIDAS, 473, 482
ADP, 161
Aéreo, 100
Agrupamento de unidades empresariais, 365-367
Alianças para o ataque a líderes; 487-488
ver também coalizões
Allied Chemical Company, 101
American Airlines, 157
American Can Company, 166, 487, 490
American Express Company, 128, 295, 345-346, 361, 378, 381
American Greetings Corporation, 143
American Hospital Supply, 71, 117, 125-126, 293-294, 355
American Telephone and Telegraph Company (AT&T), 178, 295
Ampex, 175
Amplitude das atividades, 114, 116
Análise do risco empresarial, 442
Análise dos custos, 57-58
cadeia de valores e, 58, 64
atribuição de custos e ativos, 60-61
comportamento dos custos: *ver* Comportamento dos custos;
Condutores dos custos,
etapas na, 108
Análise estrutural de indústrias: *ver* Estrutura industrial.
Anheuser — Busch, 464
Antitruste, 191
Aperfeiçoamentos incrementais nos

custos, 107
Aprendizagem
compartilhamento e, 300, 302
diferenciação e,
custo da diferenciação e, 120
influência sobre singularidade, 117
sustentabilidade de, 146
enfardamento e, 393-394
índices diferentes de, 87-88
tecnologia e, 180-181
vantagem de custo e,
controle de, 92-93
influência sobre custos, 67-69
medidas de, 68-69
oportunidade e, 73
sustentabilidade de, 103
utilização de ativos e, 78
Aquisição, 487-488
Aquisição, 35, 38
estratégia de liderança no custo e, 97-98
tecnologia e, 154, 156
Archer-Daniels-Midland (*ADM*), 476, 480
Arm & Hammer, 137, 228, 284
Arthur Andersen & Company, 39
Assumir riscos, concorrente, 199
Ataques, defesa contra: *ver* Estratégia defensiva,
Atividades de apoio, 36, 37-41, 154
Atividades de garantia da qualidade, 40-41
Atividades de valor 36, 48; *ver também* Cadeia de valores.
Atividades indiretas, 14, 40, 45
Atividades primárias, 35, 36-37, 39-41, 44-46, 154, 226-227

Ativos

- adquiridos: *ver* Custos de insumos adquiridos,
 - atribuição de, 60-61
 - condutores dos custos e utilização de, 77-78
 - distribuição de, 61-64
- Atratividade da indústria, 1-10, 216-217
- estratégia de diversificação e, 347-348
 - estrutura industrial e; *ver* Estrutura industrial,
 - segmentação e, 235-236
 - transformação tecnológica e, 163
- Atratividade do segmento, 235-236
- Automação, facilitar, 96
- Autonomia, resistência a, 357-359
- Avon, 228
- Ayco Corporation, 379

B

- Baker International, 9
- Barnes and Noble, 20
- Barnes-Hind/Hydrocurve, 479
- Barreiras de contração, 207, 448
- Barreiras de entrada,
- concorrência e, 194-196, 202
 - conhecimento sobre, 463-464
 - enfardamento e, 395-396
 - estruturais, elevar, 449-455
 - subsídio cruzado e, 404, 405-406
 - tecnologia e, 160
- Barreiras de mobilidade,
- conhecimento sobre, 463-464
 - estruturais, elevação, 449-455
 - produtos complementares e,
 - estratégia de controle, 389
 - estratégia de enfardamento, 395-396
- Barreiras de saída, 163, 448
- Bases de apoio, diversificação através, 349-350
- Bausch and Lomb, 96, 208
- Beaird-Poulan, 207, 322, 416, 430, 431
- Beatrice Foods, 358
- Beech-ut, 193-194, 199
- Bekins, 126
- BIC Corporation, 272, 489
- Black and Decker, 119, 348, 416
- Boots Company, 465
- Borden, Inc., 293

Bowmar Company, 175

- Brooks Brothers, 112
- Brother Company, 348
- Brunswick Company, 361
- Burlington Industries, 23

C

Cadeia de valores, 31-58

- análise de custos e, 58-62
- atividades de valor e; *ver* Atividades de valor,
- de compradores, 32, 48-49, 121-127, 257-262, 491
- de concorrentes, 89-90, 92-93
- definição de, 41-44
- diferenciação e, 111-118, 141-142, 145-146

elos dentro: *ver* Elos dentro da cadeia de valores.

- elos verticais e: *ver* Elos verticais,
- estrutura industrial e, 53
 - estrutura organizacional e, 53-54
 - inter-relações tangíveis e, 298, 299
 - reconfiguração de, 91, 98-101, 145, 477-481
 - segmentação da indústria e, 217, 236-241

tecnologia e, 154-160

- vantagem de custo e, 89-91
- determinação dos custos da concorrência, 90

reconfiguração de, 91, 98-101

Cadeia de valores do comprador, 33, 47-48, 121-127, 257-262, 491

Cadeias de valores dos concorrentes, 89-90, 92-93

Cadeias de valores reconfiguradas, 91, 98-101, 145, 477-481

Campeões de inter-relações empresariais, 370-371

Campbell's Soup, 175

Canais: *ver* canais de distribuição,

Canais "corrente abaixo"; *ver* Canais de distribuição,

Canais de distribuição,

bloquear acesso a, 450-451

concorrência e superlotamento de, 194-195

diferenciação e, 114, 132

elos com, 46-47, 70-71, 116

enfoque nos, 482

- mudanças, 492
- primeiros a se mover e, 173
- reconfiguração de, 100-101, 480
- segmentos e, 219, 225, 229-231, 265
- Canon, Inc., 69, 96, 106-107, 241, 326, 479, 482, 488
- Cargill Company, 475, 480
- Castle and Cooke, 369
- Castrol, 464, 483
- Caterpillar Tractor, 12, 113, 138
- Cenários,
 - definição, 412
 - indústria; *ver* Cenários industriais
 - macrocenários, 412-413, 441
- Cenários industriais, 411-443
- Centralização parcial, 368
- Century, 18, 248
- Cessna Aircraft, 398
- Charmin Paper, 447
- Charutos Partagas, 143
- Cherry-picking* do comprador, 403
- Church & Dwight, 101
- Citicorp, 113, 293, 374
- Coalizões, 487-488
 - atacar líderes formando, 487-488
 - aumentar a retaliação esperada com, 458
 - barreiras de entrada e, 455
 - definição, 33
 - escopo competitivo e, 52-53
 - influenciar padrões de concorrentes com, 202-203
 - licenciar tecnologia como, 177-179, 202
 - produtos complementares e, 389-390, 397
- Coca-Cola, 14, 113, 175, 201, 474-475, 489, 490
- Colheita, 283, 284
- Comitês, inter-relação, 369-390
- Comitês de enfoque no mercado, 369
- Commodore, 202
- Compartilhamento de atividades de valor, 71, 94, 122, 296-297, 298-322, 343-344
 - cadeia de valores e, 298-299
 - conflictos quanto a prioridades em, 358
 - custos de, 237, 239, 248, 303-307, 342, 355
 - vantagem de custo, 298, 301-303
 - diferenciação e, 298, 302-303
- dificuldade de equiparação e, 307-308
- entre segmentos, 236-241
- estratégia horizontal e, 340-344, 347-349
- influência negativa de, 351-352
- produtos complementares e, 389
- Comportamento dos custos, 62-89
 - condutores dos custos; *ver* Condutores dos custos
 - custos de insumos adquiridos, 81-85
 - dinâmica dos custos, 87-89
 - segmento, 85-87
- Comportamento dos custos do fornecedor, 83, 85
- Comportamento dos custos do segmento, 85-86
- Compradores de bens de consumo, 224
- Compradores Industriais, 222-223
- Compras em um só local, enfardamento e, 395
- Conceito de desmaturidade, 179
- Concorrentes em múltiplos pontos, 295, 297, 324, 335
- Condutores da singularidade,
 - influência de, 115-118
 - tecnologia e, 158-159
- Condutores dos custos, 60, 62-81, 92-97
 - controle de, 91-97, 144
 - diferenciação e, 118-120, 143
 - sustentabilidade de, 103-104
 - tecnologia e, 76, 157-160
- Configuração do mercado, ótima, 203-207
- Conformidade, 131, 132
- Consolidated Foods, 359, 466
- Continental Group, 167, 487, 489
- Continental Illinois Bank, 23
- Contratação, função a nível da empresa em, 375
- Cooper Vision, 479
- Coordenação,
 - custo de, 236, 300-301, 306-307, 356
 - de atividades, 44-45, 69, 118-120
 - de estratégias, 344-345
- Corretores, 225
- CPC International, 475
- Cray Research, 113, 200
- Credibilidade, 197, 462
- Criatividade, cenários industriais e, 442-443
- Crisco, 175
- Critérios de compra, 130-137
 - atividades de valor e, 138, 139

- não reconhecidos, 144
 - mudança em, 144
 - Critérios de compra do comprador, 130-137
 - Critérios de uso, 130-132, 134
 - Crown Cork and Seal, 16-17, 96, 113, 115, 167, 480, 487, 489
 - Cultura, 21, 361
 - Curva de aprendizagem, patenteada, 174
 - Curva da experiência, 58
 - Custo de substitutos entregues, 257-258
 - Custo do comprador
 - efeitos de substitutos sobre, 257-261
 - redução do, 121-122, 123-125
 - Custos de insumos adquiridos
 - análise de, 81-85
 - estratégia de liderança no custo e, 97-98, 106
 - condutores dos, 83, 84
 - Custos de insumos da concorrência, elevar, 454-455
 - Custos de marketing, produtos complementares e, 388-389
 - Custos de mudança,
 - configuração ótima do mercado e, 204-205
 - diferenciação e, 146
 - elevação, como estratégia defensiva, 451-452
 - primeiro a mover-se e, 173
 - redução de, 281
 - segmentação e, 265-266
 - subsídio de, 281
 - tipos de, 262-264
 - transformação tecnológica e, 160, 161
 - variáveis, 271
 - Custos operacionais,
 - atribuição de, 60-62
 - condutores dos custos e: *ver Condutores dos custos*
 - distribuição de, 61-62
 - Custos de qualificação, 262
 - Custos do pioneirismo, 175-176
 - Custos para mudar de volta, 264
 - CVS, 20
-
- ## D
- Daimler Benz, 466
 - Definição da indústria, 249
 - Definição de empresa, escopo
 - competitivo e, 52
 - Demandas
 - absorção pela concorrência de flutuações da, 188
 - concorrência e aumento na, 192
 - oferta e, 8-9
 - substituição e, 269-270
 - Demandas da indústria, 87
 - concorrentes e aumento na, 191
 - substituição e, 269-270
 - Demografia, 224
 - Demografia do comprador, 224
 - Descentralização, 292, 355-356, 361-362, 381-382
 - Descontos, 451
 - Deseconomias de escala; *ver também escala*
 - Desempenho do comprador, elevação, 123, 128-129
 - produtos complementares e, 385-386
 - substituição e, 259-261
 - Desenfardamento, 397-399, 401, 403, 451
 - Desintegração, 72, 95
 - Desinvestimento, 471
 - Desvantagens do primeiro a se mover, 175-177
 - Detenção, 463-467
 - Determinação dos custos dos concorrentes, 89-90
 - Diagnóstico de "bons" concorrentes, 200-202
 - Diferenciação, 9, 31, 53, 111-152
 - cadeia de valores e, 112-118
 - condutores da singularidade e: *ver Condutores da singularidade*
 - compartilhamento e, 298, 301, 302
 - configuração ótima do mercado e, 204-205
 - custo de, 118-120, 137, 142-143, 148, 150
 - estratégia: *ver Estratégia de diferenciação*
 - etapas na, 149-150
 - liderança no custo e, 11, 91, 107-108
 - produtos complementares e, 387-388, 392, 394-395, 397
 - sustentabilidade de, 17-19, 146-148
 - tecnologia e, 157-159, 168-171, 181
 - valor para o comprador e: *ver Valor para o comprador*
 - Digital Equipment Corporation, 176

Dinâmica dos custos, 87, 89
Discriminação de preços, 395
Dixit, A., 448
Dow Chemical Corporation, 458-459
Dr. Pepper, 132, 201
DuPont de Nemours, E. I., & Company, 173, 276, 374, 377, 381

E

Eastman Kodak Company, 122-123, 127-128, 170, 173, 175, 191, 192, 202, 240, 274, 377, 388, 405, 406, 465, 474
Eaton Corporation, 75
Economias de escala 62-63: *ver também Escala*
Elementos predeterminados da estrutura industrial, 416, 421
Elos com fornecedores, 46-47, 71, 72, 116
Elos verticais, 46-48, 52, 70-71, 78, 79, 94, 103, 106-107, 116, 146
Elos dentro da cadeia de valores
 características de, 44-46
 diferenciação e, 116-146
 substituição e, 253
 tecnologia e, 156-157, 182
 vantagem de custo e, 70, 78-79, 84, 94, 103, 106-107
Elscint Company, 200-201
Emerson Electric Company, 21, 72, 207, 296, 298, 322, 359, 416, 431
Emery Airfreight, 100, 476
Empresariado, inter-relações e, 362
Empresas japonesas, 45, 97, 101, 104, 106-107, 116, 158, 171, 172, 176, 198, 200, 202
Enfardamento, 220, 392-402
 como tática bloqueadora de canais, 451
 definição, 386
 de informação com produto, 142-143
 novos segmentos e, 227
Entrada,
 de novos concorrentes, 3-7, 8, 53, 215-217, 235
 processo de, 446-449
Envelhecimento, 88
Equiparação de inter-relações, 307-308
Escala,

aumento defensivo em, compartilhamento e, diferenciação e,
 custo da diferenciação e, influência sobre singularidade, enfardamento e, 393-394, 401
tecnologia e, 157-158, 180, 181
vantagem de custo e,
 controle de, 91-92
 custos de insumos adquiridos e 84
 influência sobre custos, 64-67
 integração e, 80
 localização e, 80
 medidas de, 66-67
 políticas discricionárias e, 79, 80
 sustentabilidade de, 103
Escala local, 66
Escopo competitivo: *ver também Segmentação da indústria; Substituição; Inter-relações entre Unidades Empresariais*
 atacar líderes através de redefinição, 477
 cadeia de valores e, 57-62
Escopo da indústria, 51-52
Escopo do segmento, 49-50
Escopo geográfico, 51
Estabilidade da indústria, 205, 207-208
Estée Lauder, 114
Estratégia competitiva
 atratividade da indústria e, 1-9, 217, 218
 corporação: *ver Inter-relações entre Unidades Empresariais*
 defensiva: *ver Estratégia defensiva*
 definição, 1
 estrutura industrial e: *ver Estrutura industrial*
 forças competitivas determinando a rentabilidade, 3-7, 8-9
 ofensiva: *ver Estratégia ofensiva*
 posição competitiva e; *ver também Estratégias competitivas genéricas*
 tecnologia: *ver Estratégia de tecnologia*
 transformação tecnológica e, 161
Estratégia de ataque: *ver Estratégia ofensiva*
Estratégia de diferenciação, 9, 10, 12, 15-21, 23, 73-74, 138-149
estratégia de tecnologia e, 164, 165
Estratégia de diversificação, 293, 346-351

- Estratégia de enfoque, 9, 10, 242-249
 armadilhas na, 247-249
 características de, 13-14
 combinada com outras estratégias genéricas, 15-16
 compromisso de, 15
 contra líderes, 482-483
 escolha de enfoque, 242-244
 estratégia de tecnologia e, 164, 165
 riscos de, 18
- Estratégia de enfoque na diferenciação, 9, 13, 166
- Estratégia de enfoque no custo, 9, 13, 166
- Estratégia defensiva, 201-202, 445-472
- Estratégia de liderança no custo, 9-12, 57
 armadilhas na, 105, 108
 cultura e, 21
 diferenciação e, 11, 90, 107, 108
 estratégia de tecnologia e, 165, 166
 estrutura organizacional e, 20
 implementação de, 103, 105
 práticas de aquisição e, 97-98
 reconfiguração da cadeia de valores, 98-102
 riscos de, 18
 sustentabilidade de, 17-19
- Estratégia de tecnologia, 164-185
- Estratégia do "barbeador e lâmina": *ver* Subsídio cruzado
- Estratégia empresarial: *ver* Inter-relações entre unidades empresariais
- Estratégia horizontal, 337-353
 organização horizontal e: *ver* Organização horizontal
 redefinição e, 484-485
- Estratégia ofensiva, 473-493
 inter-relações entre concorrentes e, 345
 substituição e, 280-285
- Estratégias competitivas gerais: *ver* também Estratégia de liderança no custo; Estratégia de enfoque; Estratégia de diferenciação, 1-23
 configuração ótima do mercado e, 205
 estratégia de tecnologia e, 165-169
 evolução da indústria e, 19-20
 substituição e, 264
- Estratégias de seqüência, 483
- Estrutura horizontal, 363-371
- Estrutura industrial, 4-9
- aprimoramento pela concorrência da, 192-194
 ataque a líderes e, 492-493
 bases para segmentação, 215-218
 cadeia de valores e, 53-54
 configuração ótima do mercado e, 204-206
 construção de cenários industriais e, 416-422
 forças competitivas determinando rentabilidade e, 3-7, 8, 9
 mudança na, 5-6, 19-20
 necessidades do comprador e, 6-9
 substituição e, 267, 272
 tecnologia e, 160-164, 177
- Estrutura organizacional
 cadeia de valores e, 54-56
 estratégias genéricas e, 20-22
- Estruturas organizacionais de setores, 364-366
- Executivos de grupos, função de, 366-367
- Experiência, transferência de: *ver* Inter-relações Intangíveis
- Evolução da indústria
 construção de cenários industriais e, 416-418
 enfardamento, 398-399
 estratégia de subsídio cruzado e, 404-405
 estratégia genéricas e, 19-20
 produtos complementares e, 390-391
- Evolução tecnológica contínua *versus* descontínua, 182

F

- Fatores institucionais
 diferenciação e, 118
 substituição e, 270
 vantagem de custo e
 controle de, 96-97
 custos de insumos adquiridos e, 84
 influência sobre custo, 76-77
 localização e, 80
- Federal Express, 100, 102, 104, 113, 146, 159, 248, 477Fireman's Fund, 378
- Folger's Coffee, 189, 474
- Forças-tarefa, 370
- Ford, Henry, 19
- Fornecedores

prender, 454
recrutamento de, para defesa contra substituição, 284
seleção de, 98
Freightliner, 466
French's Mustard, 466
Fuji Xerox, 240, 488
Fujitsu, 200
Função da empresa em facilitar inter-relações, 376
Função logística, 276-280

G

Galbraith, Jay, 369
Galinhos Perdue, 113
Gallo, 101, 102, 104, 105, 475, 479
General Electric Company, 171, 200-201, 295, 296, 374, 377, 381
General Foods Corporation, 198, 304-305, 365, 367-368, 449-450, 467, 474
General Motors Corporation, 19, 144, 370, 484
Georgia-Pacific, 328
Gerber, 73
Gerência de portfólio, 257, 260, 291, 293, 489
Gerência de recursos humanos, 34, 38-39
horizontal: *ver* Práticas horizontais de recursos humanos tecnologia e, 154, 156
Gillette, 405, 488
Goodyear Tire and Rubber Company, 172
Gould Corporation, 294
Grey Poupon, 114, 467, 479

H

Halliburton Company, 209
Hammermill Paper, 13
Hanes Corporation, 146, 148, 225
Harley Davidson, 490
Harris Corporation, 319
Hathaway Company, 114
Hattori, K., 239
Heineken Beer, 142
Heinz, H. J., Company, 21, 192, 293, 466
Herman's, 20

Hertz Corporation, 117
Hewlett-Packard, 21, 359, 373
Homelite, 415, 426, 431
Honda, 172
Hughes Tool Company, 8

I

IBM Corporation, 175, 178, 188-189, 191, 192, 201, 203, 240, 247, 296, 378
Imagem, 197
imitação, 174, 177, 180, 246-247
Implementação, vantagem de custo e, 104, 106
Incentivos, horizontais, 373-374
Incerteza,
estratégia competitiva sob: *ver*
Cenários industriais
estrutura industrial e, 417-423
substituição e, 261-262
Incerteza da demanda,
evolução tecnológica e, 180
primeiros a se mover e, 176
Indústria automobilística, 8, 19, 20, 226, 241-242, 483-485
Indústria da borracha, 3-4, 208
Indústria de aeronaves, 179, 182
Indústria de aeronaves, militares, 179
Indústria de alimentos infantis, 73, 118, 193, 194, 119
Indústria de aluguel de automóveis, 119
Indústria de alumínio, 5-7, 104, 158, 204, 268, 278
Indústria de aparelhos de, 174, 176, 196, 217, 219, 280-281, 483
televisão, 487
Indústria de aquecimento solar, 270
Indústria de bens de consumo, 174
Indústria de bicicletas, 218
Indústria de caminhões (pesados), 8, 124-125, 127
Indústria de canetas esferográficas, 272, 488
Indústria de carroto, 76, 466
Indústria de carvão, 285
Indústria de cerveja, 218, 279, 466
Indústria de cogumelos, 202
Indústria de comercialização geral, 19
Indústria de comércio de grãos, 4
Indústria de companhias de eletricidade, 38

- Indústria de companhias de serviços de utilidade pública, 38, 235-236
Indústria de computadores: *ver também* Indústria de computadores de uso pessoal, 87, 201
Indústria de computadores de uso pessoal, 4, 175, 192, 274, 466, 483-484
Indústria de consultoria, 128
Indústria de *containers* de metal, 16-17
Indústria de cosméticos, 12, 128, 228
Indústria de distribuição de alimentos, 226
Indústria de editoração de base de dados, 3
Indústria de elevadores, 257
Indústria de embalagem de carne, 100, 101
Indústria de empilhadeiras, 484
Indústria de entrega de encomendas aéreas, 100, 158, 248, 476
Indústria de equipamento agrícola, 466
Indústria de equipamento de construção, 12, 16
Indústria de equipamento de escritório, 269
Indústria de equipamento e serviços de campos de petróleo, 8, 9, 225-228
Indústria de equipamento médico, 8, 483
Indústria de equipamento de telecomunicações, 87
Indústria de exploradores CT, 201-202
Indústria de fabricação de bens duráveis, 79, 80
Indústria de fabricação de chocolate, 38, 70
Indústria de fabricação de copiadoras, 69, 120, 126, 192, 201, 225, 241, 247, 326, 475, 488
Indústria de fibra de vidro, 77
Indústria de filtragem de líquido, 142
Indústria de fumo, 6, 7
Indústria de gravadores portáteis, 163-164, 272
Indústria hoteleira/motel, 228
Indústria de isolamento, 218
Indústria de jornais, 485-486
Indústria de latas, 278, 487, 490
Indústria de lentes de contato, 96, 209
Indústria de lentes de contato gelatinosas, 96
Indústria de linhas aéreas, 34, 59, 73-74, 77, 88, 89, 98-101, 477
Indústria de locomotivas a diesel, 118
Indústria de máquinas de escrever, 491
Indústria de máquinas fotográficas, 192, 274
Indústria de medidores postais, 4
Indústria de meias finas, 225
Indústria de minerais, 179
Indústria de moagem de milho a úmido, 476
Indústria de mostarda, 466
Indústria de motocicletas, 484
Indústria de motores para aeronaves, 259
Indústria de mudanças, 126
Indústria de óleo para motor, 464, 484
Indústria de partes laterais de residências, 270
Indústria de pianos, 136
Indústria de pneus, 492
Indústria de prendedores, 126
Indústria de produtos de papel, 245, 326, 327, 334-335, 446
Indústria de refrigerantes, 3, 14, 116, 202, 205, 244-245, 265, 491
Indústria de relógios, 228, 491
Indústria de semicondutores, 115, 175, 193, 203
Indústria de serras de fita, 415-435
Indústria de serviços de estimulação e conclusão de poços de petróleo, 208
Indústria de serviços de taxação de obrigações, 8
Indústria de serviços jurídicos, 128
Indústria de serviços profissionais, 136
Indústria de software, 188-189
Indústria de televisão por cabo, 4
Indústria de transporte, 64
Indústria de turbogeradores, 180, 216, 218, 235
Indústria de vídeo cassette, 177
Indústria de vídeo game, 3-4, 87, 178, 269
Indústria de vodka, 20
Indústria farmacêutica, 3
Indústria fonográfica, 271
Indústria química, 179
Indústria siderúrgica, 3-4, 89, 93, 96
Indústria vinícola, 474, 475
Inflação, relativa, 88
Informação,
compras, 82-83
enfardamento com produto, 142

tecnologia, 156, 294-295
 Infra-estrutura da empresa, 35, 39, 156
 Inovação: *ver* Transformação tecnológica,
 Integração, 50-52, 53
 como estratégia ofensiva, 482
 diferenciação e.
 custo da diferenciação e, 117-119
 influência sobre singularidade, 117
 identificação do tipo de comprador e, 222
 subsídio cruzado e, 404
 substituição e, 281-282
 vantagem de custo e.
 controle de, 94-95
 custos de insumos adquiridos e, 84
 escala, 80
 influência sobre custos, 72
 integração para trás, 253, 281, 282
 sustentabilidade, 103-104
 utilização de ativos e, 78
 Integração para trás: *ver* Integração
 Integração vertical: *ver* Integração
 Intel, 126, 202
 Inter-relações com concorrentes, 297, 325-337
 Inter-relações de aquisição, 308-309, 318-319, 348
 Inter-relações de mercado: 307, 308, 310-314 *ver também* Produtos complementares
 Inter-relações entre segmentos, 236-241, 292-293
 Inter-relações entre unidades empresariais, 52-53, 291-383
 diferenciação e.
 custo de diferenciação e, 119
 influência sobre singularidade, 116
 sustentabilidade de, 146
 estratégia defensiva e, 455, 465
 estratégia horizontal e: *ver* Estratégia horizontal geográficas, 292
 motivação mistas, 489
 organização horizontal e: *ver* Organização horizontal
 produtos complementares: *ver* Produtos complementares
 segmento, 236-241, 291-292
 tecnologia e, 158, 162, 170, 293-294
 vantagem de custos e.
 controle de, 94-95

custos de insumos adquiridos e, 84
 influência sobre os custos, 71
 sustentabilidade de, 103
 Inter-relações financeiras, 320-322
 Inter-relações geográficas, 291
 Inter-relações intangíveis, 71, 321-324
 definição, 296
 estratégia de diversificação e, 349-351
 estratégia horizontal e, 340, 343, 345-347, 349-351
 identificação de, 322, 343
 influência negativa de, 351-352
 vantagem competitiva e, 322-324, 342
 Inter-relações na Infra-estrutura, 309-311, 319-321
 Inter-relações tangíveis, 298-321
 compartilhamento: *ver* Compartilhamento, de atividades de valor
 definição, 295-296
 Inter-relações tecnológicas, 309-311, 319-320, 348-350
 Investimentos, defensivos
 Investors Diversified Services (IDS), 379
 Iowa Beef Packers, 96, 100, 101, 104, 479
 IU International, 292

J — K

James, Fred S., Company, 377
 Jogo de cavalheiros, 490, 491
 Johns Manville Corporation, 115, 451
 Johnson & Johnson, 208, 228, 292-293, 294, 327, 336-337, 358
 K Mart, 20, 225
 Kimberly Clark Corporation, 294, 327, 334-335
 "Know-how"
 patenteado, investimentos para proteção de, 453-454
 transferência de: *ver* Inter-relações intangíveis
 Kyocera Company, 192

L

Laker Airways, 15
 La Quinta, 102, 228, 482
 Licenciamento, tecnologia, 176-178, 203

Liderança, mercado, 200-202
Liderança, tecnológica: ver Inovação
Liderança em perda; ver Subsídio Cruzado
Líderes, ataques a: ver Estratégia ofensiva
Life Savers, 174
Liggett Group, 7
Lilly, Eli, Company, 87
Lincoln Electric Company, 96
Lipton, 174
Litígio, 459
Localização, atividade, diferenciação e, 116
vantagem de custo e, 75-76, 79, 84
96, 103
Localização, comprador; ver Localização de comprador
Localização de comprador, definição, 219
em matrizes de segmentação, 229-234
identificação de, 226-227
substituição e, 266
Localização geográfica: ver Localização
Loehmann's, 228
Logística
definição, 35, 37-39
mudanças na, 479-480
Lone Star, 89
Lord & Taylor, 313

M

Mack Trucks, 466
Macrocenários, 412-413, 441
Magnavox, 177
Mala direta, 225
Mapeamento estratégico, 430
Margem, 36
Marks and Spencer, 98
Matsushita, 106-107, 326, 346, 360, 465, 483
Mauna Loa, 280
Maxwell House Coffee, 198, 450-451, 467, 474
McCulloch Company, 416, 417, 427, 430, 431
McDonald's Corporation, 135
McGraw-Hill, 214, 368-370
MCI, 99
McKesson Company, 480

Mead Company, 247
Mercados de teste, romper, 457
Mercedes-Benz, 247
Merrill Lynch Pierce Fenner & Smith, 213, 401, 484
Metas,
concorrentes, 198
de unidades empresariais, 345
Michelin, 174, 454, 491
Miller Beer, 278, 298, 322, 464, 466
Minolta, 241
Modelos de difusão, 275-279
Modo de diversificação, inter-relações e, 375-376
Monarch, 54
Morton-Norwich, 254
Motivações mistas de líderes, 488

N — O

Napco, 126
National Semiconductor, 96
NEC Corporation, 172, 372, 375, 379-380
Necessidades do comprador, estrutura industrial e, 7-9
evolução tecnológica e, 182
primeiros a se mover e, 176
Neiman-Marcus, 313
New York Times, the, 485
NIKE, 473, 482
Nissan, 484
Northwest Airlines, 11
NUCOR, 89
Ocasião de compra, identificação do tipo de comprador e, 224
ODECO, 73
Oferta e procura, 9-10
Oportunidade
diferenciação e,
custo da diferenciação e, 120
influência sobre singularidade, 117
tecnologia e, 158
vantagem de custo e,
aprendizagem e, 73
controle de, 95
custos de insumos adquiridos e, 84
influência sobre custos, 72-73
sustentabilidade de, 103-104
utilização de ativo e, 78

- Orc-Ida, 479-480
- Organização horizontal, 34, 363-384
 categorias de: *ver* Processos horizontais de resolução de conflitos; Práticas horizontais de recursos humanos; Estrutura Horizontal; Sistemas Horizontais
- Owens-Corning Fiberglass Corporation, 75
- P**
- PACCAR, 128
- Padrão de pedidos, 223
- Padrões, definição de, 174
- Países, segmentação de, 226
- Pall Corporation, 142-143
- Parcela de mercado, 17, 188, 209
 elevar penalidade por perda, 457-458
 ótima, 203-208
 versus compartilhamento, 300
- Passar por cima, 459
- People Express Airlines, 34, 59, 73, 88, 89, 96, 98, 99, 102, 396, 476
- PepsiCo, 14, 20, 114, 201
- Percepção do valor pelo comprador, 128-130
 produtos complementares e, 387
 substituição e, 261-262, 270-271
- Perfis de risco de compradores, 265
- Perkin-Elmer, 373
- Philco Corporation, 176
- Philip Morris, 297, 322, 324, 464, 466
- Planejamento estratégico,
 cenários e, 440-444
 estratégias genéticas e, 22-24
 horizontal, 372
- Poder de negociação, 3-6, 8-9
 aprimoramento pela concorrência do, 190
 estrutura industrial e, 54
 políticas de compras e, 97-98
 segmentação e, 216-218, 235
- Poder do comprador: 3-6, 8, 54, 160, 216-218, 235 *ver também* Poder de Negociação
- Poder do fornecedor: *ver também* Poder de Negociação, 3, 6, 8, 9, 54, 161, 216, 218, 235
- Políticas discricionárias
 diferenciação e, 115-116
 escala e, 79
- vantagem de custo e, 73, 77, 78, 79, 84, 95, 96, 103
- Pontos cegos, 489
- Pontos de venda exclusivos, 225
- Pontos focais, 326, 327
- Posição competitiva: 1-3 *ver também* Estratégias competitivas genéticas
- Posição do "meio-termo", 14-15, 17, 492
- Posições bloqueadoras, 457
- Práticas horizontais de recursos humanos, 374-376
- Preço-prêmio, 122, 129-130, 147
- Preços,
 concorrente, 197
 defensivos, 451, 473
 incorretos, pelos líderes, 489-490
 produtos complementares e, 388-389
 subsídio cruzado: *ver* Subsídio cruzado
 transferência, 373
- Preços de transferência, 373
- Preempção no posicionamento, 174
- Processamento de pedidos, 479
- Processos de resolução de conflitos,
 horizontais: *ver* Processos horizontais de resolução de conflitos
- Processos Horizontais de resolução de conflitos, 364, 375
- Produtos complementares, 385-407
 controle sobre produtos complementares, 386-392
 definição, 385
 enfardamento, 220, 392-401
 subsídio cruzado, 401-406
 substituição e, 260, 282, 404, 405
- Produtos genéricos, 5, 7
- Produtos ou serviços auxiliares, 221, 264
- Projeto auxiliado por computador, 155
- Promoção interna, 375-376
- Propensão do comprador para substituir, 264-265, 271
- Proteção dos custos, 188-189
- Prudential-Bache Securities, 295
- Psicografia, identificação do tipo de comprador e, 224
- Pulsar, 240, 450

Q — R

- Quaker State Corporation, 464
- Qualificações, transferências de: *ver* Inter-relações intangíveis

- Ralston-Purina, 201
 Rank Xerox, 487
 RCA Corporation, 176, 196, 267, 282, 391, 488
 Redefinição de escopo, 478, 483-485
 Redefinição geográfica, 483
 Redução de preços, resposta a, 469-470
 Redução dos custos: *ver* Estratégia de liderança no custo
 Regiões, segmentação e, 226
 Regras de concorrência, 198
 Remington Company, 415
 Renault, 466
 Reputação, 170-171
 Resposta ao ataque, 467-470
 Retaliação, 195, 202, 451, 455-459, 488-491
 Revlon, Inc., 209
 Richardson-Vicks, Inc., 480
 Ricoh Corporation, 240, 484
 Risco de falha, substituição e, 263
 Rivalidade, 3-6, 9
 enfardamento e, 396
 jogo de cavalheiros e, 491-492
 segmentação e, 215-217, 235
 substituição e, 263
 tecnologia e, 162-163
 Rockwell International Corporation, 119, 320
 Roper Company, 415
 Rotação de pessoal entre unidades empresariais, 375
 Royal Crown Cola, 14, 243-244
 Royal Dutch/Shell, 413
- S**
- Sabão Ivory, 174
 Savin Company, 241, 482
 Schering-Plough, 209
 SCM, 466
 Scott Paper Company, 294, 327
 Scoville Company, 293
 Sears, Roebuck and Company, 20, 197, 225, 294, 370
 Segmentação,
 indústria; *ver* Segmentação da indústria,
 mercado, 213-214
 Segmentação de indústria, 213-250
 enfardamento e, 399
- substituição e, 216-218, 247, 254-255, 265-267, 274-275, 280, 284
 Segmentação do mercado, 213-214
 Segmentos de compradores, 149, 150
 Seguimento, tecnológico, 169-179
 Seiko, 70-71, 240, 452
 Seleção de concorrentes, 165-210
 Sensibilidade ao preço,
 enfardamento e, 400
 subsídio cruzado e, 404-405
 Seven Up, 201, 323
 Shearson / American Express, 379
 Shearson Loeb Rhoades, 378
 Sinais de valor,
 critérios de sinalização, 131, 132-134, 136-137
 definição, 128
 ignorar a necessidade de, 148
 produtos complementares e, 388
 reforçar diferenciação com, 142-143
 substituição e, 257-258, 262, 271-272, 281
 Sinalização do mercado, 456-457
 Sinergia, 290-291, 297
 Singularidade: *ver* Diferenciação
 SISCO, 52
 Sistemas de incentivos, resistência e inter-relações e, 359-360
 Sistema de valores, 32, 33
 Sistemas horizontais, 371-374
 Smirnoff Vodka, 20
 Smith International, 9, 119
 Sociedades em cota de participação; *ver* também Coalizões, 6-7, 282
 Sony, 270, 355
 Southwest Airlines, 98-99, 475
 Sprint, 100
 Square D, 296
 Squibb Corporation, 191-192, 198
 Staley, A. E., Company, 474
 Standard Brands, 178, 474
 Steinway and Sons, 133
 Stihl Company, 415, 483
 Stolichnaya Vodka, 20
 Stouffer's, 138, 140, 141, 145, 147, 174, 471, 477, 479
 Subsídio cruzado, 402, 407
 Substituição, 3-6, 8, 9, 54-55, 251-289
 estratégia defensiva e, 285-287, 465
 produtos complementares e, 259, 282, 404, 405
 tecnologia e, 165, 205, 265, 269-270

Subtecnologias, 154, 168
 Sun-Diamond, 93
 Suposições, concorrente, 197, 460-461
 Suposições dos concorrentes, gerência de, 197, 460-461

T

Tamanho dos pedidos, 223
 Tampax, 327, 489-490
 Tecnologia
 alternativa, 453
 difusão de, 170-171, 180
 identificação do tipo de comprador e, 222
 investimento em, 96-97
 licenciamento, 176-177, 204
 previsões, 443
 variedades de produtos e, 220
 Tecnologia administrativa, 156, 157
 Tecnologia de escritório, 156, 157
 Tecnologias alternativas, 453
 Texas Instruments, 11, 23, 466
 Timex, 228, 451
 Timken Company, 112
 Tipos de compradores,
 definição, 219
 diferenças estruturais e, 217-218
 diferenças na cadeia de valores e, 218-219
 em matrizes de segmentação, 234 - 239
 enfardamento e, 396
 identificação de, 221-224
 substituição e, 265-266
 Toyota, 484
 Transformação tecnológica, 18, 35, 39-40, 88, 151-186, 194-195
 aconselhável, testes de, 159-160
 cadeia de valores e, 154-157
 condutores dos custos e, 77, 157-160
 condutores da singularidade e, 159-160
 diferenciação e, 157-159, 168-171, 181
 descontínua, 180, 186, 492
 estratégia e: *ver* Estratégia de Tecnologia
 estrutura industrial e, 160-164, 182
 inter-relações e, 158, 163, 171, 294-295
 segmentação e, 248

substituição e, 162, 185, 259, 264-265
 vantagem de custo e, 157-159, 168-171
 Transformação tecnológica descontínua, 180, 186, 492
 Transformação tecnológica do processo, 165-167
 Transamerica, 377
 Trans World Corporation, 293
 Trusthouse Forte, 16
 TRW, 460
 "Turf", proteção de, 353
 TWA, 89

U

Underwood, 492
 Unidades empresariais, inter-relações entre: *ver* Inter-relações entre unidades empresariais
 Unidades empresariais estratégicas (UEE's), 291
 United Airlines, 34, 89
 United Technologies, 294
 Upjohn Company, The, 465
 USA Today, 483, 486
 U. S. Home, 392
 Utilização da capacidade,
 compartilhamento e, 299-300
 controle da, 93
 influência sobre os custos, 67-68
 utilização de ativos e, 78
 Utterback, James M., 180

V

Valor 3, 38; *ver também* Sinais de valor do comprador de: *ver* Sinais de valor de um substituto, relativo, 256-263, 267-268
 Valor adicionado, 37
 Valor contábil, 60
 Valor "corrente acima", 32
 Valor para o comprador, 121-140
 cadeia de valores e, 123-126
 cadeia de valores do comprador e, 32, 48-49, 121-126, 257-262, 491
 critérios de compras e, 130-138
 elevação do desempenho do comprador e, 123, 128-129

- percepção do valor pelo comprador, 129-131
substituição e, 256-262, 269-270
táticas de defesa e, 461
Valor/preço relativos de um substituto 256-257; *ver também Substituição*
Vantagem competitiva sustentável, 9, 475
Vantagem de custo, 9, 31, 57-109
cadeia de valores e, 89-91
compartilhamento e, 298, 300-303
diferenciação e, 145-147
estratégia,
estratégia de enfoque, 102-103
estratégia de liderança no custo:
ver Estratégia de liderança no custo
implementação e, 104-106
produtos complementares e,
387-389, 393, 394-395, 398
sustentabilidade de, 103-105
tecnologia e, 157-159, 168-171
Vantagens do primeiro a se mover, 72-73, 95, 160, 176-179
diferenciação e, 128
estratégias de cenários industriais e,
439
substituição e, 282-283
tipos de, 176-179
Varejistas que vendem com preços reduzidos, 228
Vazamento de aprendizagem: *ver Aprendizagem*
Vazamentos entre segmentos, 240
Velcro, 127
Venda direta,
Vetco, 479-480
Viabilidade, concorrência, 195
Volvo, 466
- W — X**
- Wal-Mart, 20
Wall Street Journal, 485, 486
Western Company, 209
Westinghouse Electric Corporation, 174, 295
Weyerhaeuser, 328
White Motor Company, 466
WKM, 488
Wrigley Company, 179
Write Brothers, 489
Xerox Corporation, 127, 191, 200, 241, 296, 326, 405-406, 454, 475, 482, 488, 490
YKK, 480
Zenith Corporation, 194, 490

Este livro foi impresso nas oficinas gráficas da Editora Vozes Ltda.,
Rua Frei Luis, 100 – Petrópolis, RJ.

Vantagem Competitiva oferece um instrumento poderoso de que o estrategista necessita para diagnosticar e promover a vantagem competitiva: a cadeia de valores. A análise da cadeia de valores permite ao administrador separar as atividades subjacentes executadas por uma empresa no projeto, na produção, no marketing e na distribuição de seu produto ou serviço. É dessa atividade que a vantagem competitiva provém em última instância. Mostrando de que modo todas as atividades da empresa podem ser examinadas dessa maneira integrada, Porter fornece uma nova e prática perspectiva com relação à estratégia competitiva.

O meio empresarial de hoje cada vez mais competitivo já tornou **Estratégia Competitiva** de Porter uma leitura obrigatória em grandes escolas de administração: é um dos livros mais vendidos nos últimos anos. Para administradores que querem estar um passo à frente e que desejam diretrizes específicas para o desenvolvimento de estratégias perfeitas, e para colocá-las em prática, **Vantagem Competitiva** é uma referência indispensável.

Michael Porter leciona na Harvard Business School, onde desenvolveu os amplamente aclamados cursos de Mestrado em Administração de Empresas voltados para a estratégia competitiva. É consultor de grandes empresas em todo o mundo e colunista convidado do *The Wall Street Journal*.

Consulte nossos catálogos e
últimos lançamentos em:
www.elsevier.com.br

*"Michael Porter conseguiu mais uma vez. Tendo definido o 'o quê' e o 'porquê' da estratégia competitiva no seu livro anterior, ele agora define o 'como' em **Vantagem Competitiva**. O novo livro de Porter oferece aos estrategistas empresariais uma rica metodologia na qual fundamentar o futuro de suas companhias. Os dois últimos capítulos sobre estratégia competitiva defensiva e ataque têm dimensões plenas, constituindo grandes contribuições."*

Philip Kotler

Autor de **Marketing em Ação**, **Marketing de A a Z**, **Marketing Lateral** e **Os 10 Pecados Mortais do Marketing** (Elsevier Editora)

"Michael Porter tem uma visão muito clara do processo estratégico. Ele nos ajudou a esclarecer que tipos de valores queremos fornecer aos nossos clientes, e de que modo nossa organização pode criar e sustentar uma vantagem competitiva nos mercados que atendemos. Este livro é um grande recurso e um instrumento poderoso."

John A. Young

Presidente e Diretor Executivo da Hewlett-Packard Company

*"Recomendo **Vantagem Competitiva** para líderes empresariais, porque lhes fornece soluções estratégicas, porém práticas, para a maioria das questões por eles enfrentadas."*

Dr. Koji Kobayashi

Presidente do Conselho e Diretor Executivo da NEC Corporation



ISBN 978-85-700-1368-7



9 788570 015587