

atingiu seu padrão atual. Uma vez que o analista obtenha um bom entendimento da base econômica que dá suporte e define a empresa, é possível estudar as consequências das principais tendências e mudanças. Sem tal entendimento, não há uma boa forma de decidir que tipos de mudança são mais cruciais, e o analista pode ser rapidamente massacrado com dados.

VANTAGEM

Não é exagero dizer que estratégia competitiva é a arte de criar ou explorar as vantagens mais fortes, duradouras e mais difíceis de duplicar.

A estratégia competitiva, em contraste com a estratégia genérica, concentra-se nas diferenças entre as empresas, e não em suas missões comuns. O problema que ela aborda não é tanto “como essa função pode ser desempenhada” mas sim “como podemos fazer melhor do que nossos concorrentes, ou pelo menos igual a eles?” A cadeia de supermercados, por exemplo, representa uma estratégia genérica bem-sucedida. Como uma forma de fazer negócios, de organizar as transações econômicas, ela substituiu quase todas as lojas de alimentos menores, administradas pelos donos, de uma era anterior. Ainda assim, um participante potencial ou real do mercado de varejo de alimentos deve ir além dessa estratégia genérica e encontrar uma forma de concorrer nessa área. Em outro exemplo, o sucesso inicial da IBM no segmento de computadores pessoais foi genérico – outras empresas logo copiaram o conceito básico do produto. Quando isso aconteceu, a IBM teve que tentar forjar uma estratégia competitiva forte nesta área ou buscar um tipo diferente de arena competitiva.

Vantagens competitivas normalmente podem ser associadas a uma dessas três raízes:

- Habilidades superiores
- Recursos superiores
- Posição superior

Ao examinar uma potencial vantagem, a questão crítica é “O que sustenta essa vantagem, evitando que os concorrentes a imitem ou dupliquem?” As aptidões de uma empresa podem ser uma fonte de vantagem se forem baseadas em sua própria história de aprendizado por experiência e se tiverem raízes no comportamento coordenado de várias pessoas. Por outro lado, habilidades baseadas em princípios científicos geralmente aceitos, em um treinamento que pode ser adquirido pelos concorrentes, ou que pode ser analisado e copiado por outras empresas, não são fonte de vantagem sustentada.

As habilidades que compõem as vantagens são normalmente organizacionais, e não individuais. Envolvem a coordenação especializada ou colaboração de especialistas e são construídas pela atuação recíproca de investimento, trabalho e aprendizado. Ao contrário dos ativos físicos, as

habilidades melhoram com o uso. Habilidades que não são usadas e melhoradas continuamente atrofiam.

Os recursos incluem patentes, direitos de marca registrada, ativos físicos especializados e as relações comerciais da empresa com fornecedores e canais de distribuição. Além disso, a reputação de uma empresa junto a seus funcionários, fornecedores e clientes é um recurso. Os recursos que constituem vantagens são especializados, construídos vagarosamente através do tempo com o exercício acumulado de habilidades superiores, ou são obtidos por um primeiro a se mover perspicamente, ou apenas por pura sorte. Por exemplo, as habilidades especiais da Nucor na construção de mini-usinas estão incorporadas em usinas físicas superiores. A reputação da Goldman Sachs como primeiro banco de investimento dos EUA foi construída através dos anos e hoje é um grande recurso por direito.

A posição de uma empresa é constituída por produtos ou serviços que ela fornece, dos segmentos de mercado para os quais ela vende e de seu grau de isolamento em relação à competição direta. Em geral, as melhores posições envolvem o fornecimento de produtos com um valor único para compradores insensíveis a preço, enquanto que posições fracas envolvem ser uma das muitas empresas que fornecem produtos com valor marginal a compradores muito bem-informados e sensíveis a preço.

A vantagem de posição pode ser obtida com previsão, habilidades e/ou recursos superiores, ou simplesmente por pura sorte. Uma vez obtida, uma boa posição pode ser defendida. Isso significa que ela (1) gera retorno de valor suficiente para garantir sua manutenção contínua e (2) custaria tão caro para ser reproduzida que os rivais são impedidos de atacar o núcleo dos negócios em escala total. A posição, devemos observar, tende a ser auto-sustentada se os fatores ambientais básicos nos quais ela se baseia permanecerem estáveis. Assim, seria quase impossível destituir firmas estabelecidas, mesmo que seus níveis de atividade básica sejam apenas medianos. E quando um ambiente mutante permite que se ganhe posições por meio de um novo entrante ou inovador, os resultados podem ser espetaculares.

Existem dois tipos de vantagens posicionais: (1) vantagens do primeiro a se mover e (2) reforçadoras. A vantagem mais básica do primeiro a se mover ocorre quando a escala mínima para ser eficiente exige um grande (perdido) investimento relativo ao mercado. Assim, a primeira empresa a abrir uma grande loja de descontos em uma área rural impossibilita, por sua escala relativa, seguidores próximos. As vantagens mais sutis do primeiro a se mover ocorrem quando os efeitos da padronização “prendem” os clientes ao produto do primeiro a se mover (p. ex., Lotus 1-2-3). O aprendizado do comprador e os fenômenos relacionados podem aumentar a transferência de custos do comprador, protegendo a base de clientes de um ataque. Programas de milhagem são voltados para essa direção. Os primeiros a se moverem também podem obter vantagens construindo seus canais de

distribuição, unindo-se a fornecedores especializados ou ganhando a atenção dos clientes. O primeiro produto de uma classe a ganhar a propaganda de massa, por exemplo, tende a se incutir mais profundamente na cabeça das pessoas do que o segundo, o terceiro ou o quarto. Em um estudo cuidadoso de produtos de consumo frequentemente adquiridos, Urban *et al.* (1986) descobriu que (todo o resto permanecendo inalterado) o primeiro entrante

terá uma participação de mercado que tem \sqrt{n} vezes o tamanho daquela do entrante 'n'.

As reforçadoras são políticas ou práticas que agem para fortalecer ou preservar uma posição forte de mercado e que são mais fáceis de executar por causa da posição. A idéia de que determinadas disposições dos recursos de alguém pode aumentar sua eficácia combinada, e talvez até colocar forças rivais em um estado de desordem, é o núcleo da noção tradicional de estratégia. São as reforçadoras que garantem vantagem de posição, a qualidade estratégica familiar para os teóricos militares, jogadores de xadrez e diplomatas.

Uma empresa com grande participação de mercado, por ser uma das primeiras a se mover ou por ter liderança tecnológica, pode normalmente construir um sistema de produção e distribuição mais eficiente. Concorrentes com menos demanda simplesmente não podem cobrir os custos fixos de instalação maiores e mais eficientes, então, para eles, instalações maiores não são uma opção econômica. Nesse caso, as economias de escala são um reforço da posição de mercado, não a causa da posição de mercado. A empresa que tem uma marca forte pode usar isso como reforço no lançamento de marcas relacionadas. Uma empresa que vende um revestimento especializado para uma ampla variedade de usuários pode ter mais informações sobre como adaptar o revestimento para condições especiais do que seus concorrentes com vendas mais limitadas – usada de forma apropriada, essa informação é reforçadora. Uma marca famosa aparece na TV e em filmes porque é famosa, e isso é outra reforçadora. Um exemplo dado por Porter (1985: 145) é da Steinway and Sons, o primeiro fabricante de pianos nos EUA. Steinway mantém um estoque disperso de grandes pianos que pianistas aprovados podem usar para concertos pagando um aluguel muito baixo. A política é menos cara para um líder do que para um seguidor e ajuda a manter a liderança.

O retorno positivo fornecido pelas reforçadoras é a fonte de poder das vantagens baseadas em posição – as políticas que agem para melhorar posição podem não exigir habilidades incomuns; elas simplesmente funcionam mais efetivamente para aqueles que já estão em primeiro lugar.

Embora não seja verdade que empresas maiores sempre têm vantagens, é verdade que empresas maiores tendem a operar em mercados e usar procedimentos que fazem de seu tamanho uma vantagem. Grandes empresas nacionais de produtos de consumo, por exemplo, normalmente vão ter vantagem sobre pequenas empresas

regionais no uso eficiente de propaganda em massa, principalmente em redes de TV. A empresa maior tende a negociar produtos cujo efeito marginal da propaganda seja mais potente, enquanto que as menores vão buscar posição de produto/mercado que explorem outros tipos de vantagem.

Outras vantagens baseadas em posição vêm de fatos como:

- Ter a propriedade de fontes especiais de matérias-primas ou contratos de fornecimento vantajosos de longo prazo.
- Estar geograficamente localizado perto dos principais clientes em um negócio que envolve investimentos fixos significantes e altos custos de transporte.
- Ser líder em um campo de serviço que permita ou exija a construção de uma base de experiência única para atender os clientes.
- Ser um produtor de linha completa em um mercado com o fenômeno de troca de produtos mais caros por outros mais baratos.
- Ter ampla reputação como fornecedor de produtos ou serviços considerados confiáveis e seguros.

Em todos os casos, a posição permite que se adote políticas competitivas que podem servir para reforçar a posição. Sempre que esse tipo de fenômeno de retorno positivo for encontrado, o *mix* particular de políticas que o criam será considerado como uma posição defensável. Os principais fatores que animam histórias de sucesso industrial, como as da IBM e da Eastman Kodak, são o domínio inicial e rápido de posições fortes abertas pelas novas tecnologias.

VIABILIDADE

O último teste geral da estratégia é a viabilidade. A estratégia pode ser testada com os recursos físicos, humanos e financeiros disponíveis? Os recursos financeiros de uma empresa são mais fáceis de quantificar e normalmente são a primeira limitação contra a qual a estratégia é testada. Alguma vez esquecemos, porém, que métodos inovadores para expansão financeira podem estender as limitações finais e fornecer uma vantagem competitiva, mesmo que apenas temporária. Mecanismos como subsídios financeiros cativos, acordos de venda e arrendamento renovado e associação de hipotecas das fábricas com contratos de longo prazo têm sido usados efetivamente para ajudar a ganhar posições importantes em segmentos com expansão repentina.

A limitação menos quantificável, porém a mais rígida na escolha estratégica é aquela imposta pelas habilidades individuais e organizacionais disponíveis.

Ao avaliar a capacidade da organização de executar uma estratégia, é útil fazer três perguntas separadas: