



What is Strategy?
O que é estratégia?¹
Harvard Business Review

Publicado pela Revista Executive Digest²
Portugal, Ano 3 N.º 27 - Janeiro 1997
<http://www.centroatl.pt>

Por Michael Porter

Novembro/Dezembro de 1996

¹ O Conteúdo deste artigo, não é de exclusividade do Marketinggroup. Este texto faz parte da biblioteca de arquivos do site <http://www.centroatl.pt>.

² Artigo condensado de What is Strategy?, de Michael Porter (Harvard Business Review, Novembro/Dezembro de 1996). Publicado com permissão de Harvard Business Review. © 1996 by the President and Fellows of Harvard College. Todos os direitos reservados. Traduzido por Suzy Martins, adaptado por Jaime Fidalgo Cardoso.

Introdução

Durante quase duas décadas, os empresários têm aprendido a jogar com novas regras. As empresas têm de ser flexíveis para responder rapidamente às alterações competitivas e do mercado. Têm de se comparar com os rivais (benchmarking) para obter maior eficiência e evoluir continuamente. Têm de possuir competências centrais (core competence) para se manterem à frente dos seus rivais. O posicionamento, em tempos considerado a alma da estratégia, é hoje rejeitado, por ser demasiado estático face às mutações dos mercados e das tecnologias. De acordo com a nova doutrina, as empresas podem facilmente copiar o posicionamento estratégico dos rivais. Logo, as vantagens competitivas são temporárias.

Estas teorias são apenas meias verdades, extremamente perigosas, que levam as empresas a enveredar pelo caminho da competição destrutiva. As barreiras à entrada de novos competidores estão a cair à medida que as leis se tornam mais flexíveis e os mercados mais abertos. As empresas procuram ser mais independentes e ágeis. Contudo, em muitas indústrias, o que uns chamam de hiperconcorrência não é o resultado inevitável de uma mudança de paradigma competitivo.

A raiz do problema encontra-se na incapacidade de distinguir entre a eficiência operacional e a estratégia. A procura de produtividade, qualidade e velocidade têm provocado o aparecimento de inúmeras técnicas de gestão: qualidade total; benchmarking; time-based competition; outsourcing; parcerias estratégicas; reengenharia; e gestão da mudança. Apesar de a sua aplicação gerar, na maioria dos casos, melhorias operacionais significativas, muitas empresas revelam incapacidade de traduzir estes ganhos em vantagens sustentáveis. Assim, a pouco e pouco, quase sem se dar conta, as técnicas de gestão têm tomado o lugar da estratégia.

Eficiência Operacional não é Estratégia

A eficiência operacional e a estratégia são ambas essências ao desempenho excelente que é, afinal, o objetivo principal de qualquer empresa. Mas ambas funcionam de maneira diferente. Para uma empresa ultrapassar os rivais deve preservar uma característica única. Terá de proporcionar maior valor aos consumidores ou criar valor a custos mais baixos; ou fazer as duas coisas. O fato de proporcionar maior valor, permite-lhe cobrar preços mais elevados. Uma maior eficiência significa custos unitários mais baixos.

No final, todas as diferenças entre as empresas em termos de custos ou preços advêm do conjunto de atividades necessárias à criação, produção, venda e entrega dos seus produtos ou serviços. Os custos são gerados pelo exercício de atividades, e as vantagens de custo surgem do desempenho dessas atividades de forma mais eficiente do que a concorrência. Do mesmo modo, a diferenciação surge tanto da escolha de uma atividade única como da forma como é executada. As atividades são, portanto, os fatores-chave da vantagem competitiva. Logo, a vantagem ou desvantagem competitiva de uma empresa resulta do conjunto das suas atividades, e não apenas de algumas.

Por outro lado, a eficiência operacional significa exercer atividades semelhantes melhor do que os rivais. Inclui todo o tipo de práticas que permitem a uma empresa utilizar a melhor forma os seus recursos, por exemplo, reduzindo os defeitos dos produtos ou desenvolvendo produtos melhores mais rapidamente. Pelo contrário, posicionamento estratégico significa exercer atividades diferentes dos rivais ou exercer atividades semelhantes de um modo diferente.

As diferenças na eficiência operacional das empresas são marcantes. Algumas empresas conseguem obter mais dos seus recursos, pois eliminam os esforços redundantes, empregam tecnologia mais avançada, motivam melhor os funcionários ou possuem melhores competências para gerir uma atividade particular ou um conjunto de atividades. Tais

diferenças na eficiência operacional explicam as diferenças de rentabilidade entre empresas concorrentes. As diferenças na eficiência operacional foram o trunfo utilizado pelos japoneses para desafiar as empresas ocidentais dos anos 80. Os japoneses encontravam-se tão mais desenvolvidos do que os rivais em termos de eficiência operacional, que ofereciam baixos custos e uma qualidade superior, simultaneamente (veja caixa "Os japoneses raramente têm estratégia").

O que antes era considerado um trade-off (escolha em que ter menos de um implica ter mais de outro) — entre defeitos e custos, por exemplo — verificou-se ser uma ilusão criada por uma fraca eficiência operacional. Os gestores já aprenderam a rejeitar estes falsos trade-offs. É necessária uma melhoria contínua na eficiência operacional para se atingir uma rentabilidade superior. Contudo, isso nem sempre é o suficiente. Poucas foram as empresas que conseguiram competir com base na eficiência operacional durante um período de tempo muito prolongado. A razão mais óbvia para isto é a rápida difusão das melhores práticas. Os concorrentes podem facilmente imitar técnicas de gestão, novas tecnologias, melhorias produtivas e os modos originais de satisfazer as necessidades dos clientes. As soluções genéricas difundem-se ainda mais rapidamente. Repare na proliferação das técnicas de eficiência operacional recomendadas pelos consultores.

O segundo motivo que melhorou a eficiência operacional — a convergência competitiva — é insuficiente. Quanto mais as empresas fazem benchmarking, mais se parecem umas às outras. Quanto mais os rivais fazem o outsourcing das atividades para terceiros mais capazes, mais genéricas se tornam essas atividades. À medida que os rivais imitam as técnicas uns dos outros — qualidade, ciclos de produção ou alianças com os fornecedores — as estratégias convergem e a concorrência torna-se numa série de corridas em que todos seguem o mesmo percurso e ninguém ganha. A concorrência baseada só na eficiência operacional é mutuamente destrutiva, dando origem a guerras desgastantes que só acabarão quando se limitar a concorrência.

A recente vaga de fusões só faz sentido neste contexto da concorrência pela eficiência operacional. Motivadas por pressões de desempenho, mas com fraca visão estratégica, as empresas não têm tido uma idéia melhor do que comprar os rivais. As empresas sobreviventes são as que engoliram rivais, não as que possuem vantagens competitivas reais.

Em suma, após uma década de lucros impressionantes com a eficiência operacional, muitas empresas enfrentam agora uma redução dos lucros. A idéia de fazer melhorias contínuas ficou gravada nas mentes dos gestores. Mas estas técnicas levam as empresas para a imitação e a homogeneidade. Gradualmente, os gestores têm deixado a eficiência operacional suplantar a estratégia. O resultado é um jogo de soma-nula, em que os preços são estáveis ou decrescentes e as pressões sobre os custos cada vez maiores, o que compromete a capacidade para investir no negócio em longo prazo.

Estratégia depende de atividades únicas

A estratégia competitiva consiste em ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor (veja caixa "O vôo inimitável da Southwest").

A maioria dos gestores descreve o posicionamento estratégico em termos dos seus clientes. Mas a essência da estratégia está nas atividades — optar por exercer atividades de modo diferente ou exercer atividades diferentes das dos rivais. Senão, uma estratégia não seria mais do que um slogan publicitário que não sobreviveria à concorrência.

O posicionamento estratégico surge de três fontes diferentes, mutuamente exclusivas e, por vezes, sobrepostas. Em primeiro lugar, pode basear-se na produção de um vasto conjunto de produtos ou serviços de uma indústria. Chama-se a isto posicionamento baseado na variedade. Este tipo de posicionamento faz sentido, em termos económicos, quando uma empresa produz melhor um determinado produto ou serviço do que os rivais, utilizando conjuntos distintos de atividades.

A Jiffy Lube International, por exemplo, especializou-se em lubrificantes e não oferece outros serviços de reparação ou revisão de automóveis. A sua cadeia de valor sustenta um serviço mais rápido a preços inferiores aos das oficinas de reparação tradicionais. É uma oferta de tal forma atrativa que muitos consumidores fazem a mudança de óleo na Jiffy Lube e os restantes serviços nas oficinas rivais. Um posicionamento baseado na variedade pode servir um vasto tipo de clientes, mas, na maioria dos casos, satisfará apenas parte das suas necessidades.

O segundo tipo de posicionamento consiste em servir a maioria ou a totalidade das necessidades de um segmento específico de consumidores. Chama-se posicionamento baseado em necessidades e já se aproxima mais da visão tradicional sobre segmentação de mercado. Surge quando existem grupos de consumidores com diferentes necessidades e

quando um conjunto integrado de atividades satisfaz melhor essas necessidades. Alguns grupos de consumidores são mais sensíveis ao preço do que outros, exigem características de produtos diferentes e necessitam de mais informações e serviços de apoio. A clientela da Ikea é um bom exemplo deste tipo de grupo. A Ikea procura satisfazer todas e não apenas uma parte das necessidades de mobiliário dos seus clientes-alvo (veja caixa "A estratégia bem montada da Ikea"). Uma variação do posicionamento baseado em necessidades surge quando o mesmo cliente tem necessidades diferentes em ocasiões diferentes. Por exemplo, a mesma pessoa poderá sentir necessidades diferentes quando viaja sozinho em negócios ou em férias com a família.

A satisfação das necessidades do consumidor é sempre o objetivo de todo o gestor, mas, por vezes, é esquecido um elemento crítico do posicionamento baseado nas necessidades. As diferenças nas necessidades só resultam em posicionamentos corretos quando o melhor conjunto de atividades para a satisfação também variar. Se assim não fosse, todas as empresas conseguiriam satisfazer essas mesmas necessidades e não haveria nada único e original nos respectivos posicionamentos.

O terceiro tipo de posicionamento consiste em segmentar clientes que são acessíveis de maneiras diferentes. Apesar de as suas necessidades serem parecidas com as de outros clientes, a configuração de atividades que melhor os satisfaz é diferente. A isto chama-se posicionamento baseado no acesso, que é menos comum e menos compreendido do que os outros dois tipos de posicionamento.

O posicionamento não é apenas inventar um nicho. Uma posição que surja de qualquer destes tipos de posicionamento pode ser estreita ou alargada. Um competidor focalizado como a Ikea, por exemplo, visa satisfazer as necessidades específicas de um conjunto de consumidores e desenha as suas atividades com esse propósito. Os competidores focalizados lidam como grupos de consumidores com excesso de oferta



proveniente de empresas genéricas ou com grupos de consumidores mal servidos.

Qualquer que seja o tipo de posicionamento — variedade, necessidade, acesso ou uma combinação dos três — requer um conjunto integrado de atividades. Tendo definido o posicionamento, podemos começar a responder à pergunta: “O que é a estratégia?”. A estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades. Se apenas houvesse um posicionamento ideal, não haveria necessidade de estratégia. A essência do posicionamento estratégico é o de escolher atividades diferentes das dos rivais. Se o mesmo conjunto de atividades fosse o melhor para produzir todo o tipo de variedades, de satisfazer todas as necessidades e de ter acesso a todos os consumidores; então as empresas poderiam facilmente substituir-se entre si e a eficiência operacional determinaria os resultados.

Uma posição estratégica sustentável requer trade-offs

Ter um posicionamento único não chega para garantir uma vantagem sustentável. Uma posição valiosa irá atrair os imitadores de duas maneiras. Em primeiro lugar, um rival poderá reposicionar-se para igualar o seu nível de desempenho. Por exemplo, a J. C. Penny tem estado a reposicionar-se para imitar a Sears ao comercializar têxteis de melhor qualidade e mais modernos. Outro tipo de imitação sucede quando o rival procura copiar as técnicas de quem se encontra em vantagem, ou seja, quando adiciona novas características, serviços ou tecnologias à atividade que já exerce.

Para os que defendem que a concorrência pode copiar qualquer posição de mercado, a indústria de aviação é o exemplo perfeito. Qualquer companhia pode comprar os mesmos aviões, alugar as portas de embarque e copiar as ofertas de itinerários, sistemas de reservas e de controlo de bagagem. A receita de sucesso da Southwest foi imitada, por exemplo, pela Continental Airlines. Ao mesmo tempo que manteve a sua posição como uma companhia de serviço completo, a Continental passou a imitar a Southwest nalgumas rotas. A companhia apresentou o novo serviço Continental Lite. Eliminou as refeições e os lugares de primeira classe, aumentou o número de vôos, baixou os preços e reduziu o tempo de espera na porta de embarque. Como a Continental permaneceu uma companhia de serviço completo noutras rotas, continuou a colaborar com agências de viagem e a utilizar uma frota de diferentes aparelhos. Continuou também a providenciar a verificação da bagagem e a reservar lugares. Mas, uma posição de mercado estratégica não é sustentável se não houver trade-offs. Fazer as duas coisas resultará sempre em quebras na eficiência.

Os trade-offs criam a necessidade de escolha e protegem a empresa contra reposicionadores e imitadores. Surgem por três motivos. O primeiro, deve-se a inconsistências na imagem e reputação. Uma empresa conhecida por fornecer um tipo de valor poderá arruinar a sua credibilidade e

confundir os consumidores se tentar fornecer outro tipo de valor ou se fornecer, em simultâneo, dois serviços incompatíveis. Por exemplo, o sabão Ivory, posicionado como um sabonete diário e económico, teria muitas dificuldades em reconfigurar a sua imagem para igualar a reputação do sabonete medicinal Neutrogena. A criação de uma nova imagem custa muito dinheiro, o que é uma forte barreira à imitação.

O segundo motivo, é que os trade-offs surgem das próprias atividades. Quanto mais a Ikea configura a sua atividade para baixar os custos, menos capaz é de satisfazer os clientes que exigem elevados níveis de serviço. Finalmente, os trade-offs surgem de limitações na coordenação interna e no controlo. Ao optar por competir de uma forma e não de outra, a gestão de topo torna claro quais são as prioridades da empresa. As que tentam ser todas as coisas para todos os clientes, arriscam-se a que só gestores tomem decisões sem terem linhas de referência concretas.

Posicionar os trade-offs é decisivo para competir e é essencial à estratégia. Os trade-offs criam a necessidade de escolha e impõem limites aquilo que uma empresa oferece. Evitam a imitação e o reposicionamento dos rivais. Em regra, os falsos trade-offs entre custo e qualidade ocorrem quando existem esforços redundantes, baixo controlo ou fraca coordenação. Após uma década a beneficiar de vantagens de produtividade, a Honda Motor Company e a Toyota Corporation atingiram, recentemente, esse limite. Em 1995, perante a não aceitação dos preços cada vez mais elevados por parte dos consumidores, a Honda descobriu que a única forma de produzir automóveis mais económicos estaria em reduzir os acessórios. Nos Estados Unidos substituíram os travões de disco traseiros do Civic por travões tambor mais económicos e utilizaram tecidos mais baratos no banco traseiro, na expectativa de que os clientes não se apercebessem dessa diferença. No Japão, a Toyota tentou vender a versão mais vendida do Corolla com pára-choques não pintados e bancos mais baratos. Só que os clientes protestaram e a empresa desistiu rapidamente do modelo.



Na última década, à medida que os gestores aperfeiçoaram a eficiência operacional, aprenderam também que a eliminação de trade-offs é uma boa idéia. Mas, se não houver trade-offs, as empresas nunca terão uma vantagem sustentável sobre os seus rivais. Terão sempre de correr cada vez mais rápido para se manterem na mesma posição relativa.

Ao voltar à questão: "O que é a estratégia?", verificamos que os trade-offs dão uma nova dimensão à resposta. A estratégia significa fazer escolhas de posicionamento competitivo. A essência da estratégia é decidir o que não fazer.

Sem os trade-offs, não haveria necessidade de fazer escolhas e, portanto, de ter estratégias. Qualquer boa idéia que surgisse poderia e seria facilmente imitada. Mais uma vez, os resultados só dependeriam da eficiência operacional.

A adaptação motiva a vantagem competitiva e a sustentabilidade.

As tomadas de decisão sobre o posicionamento determinam, não apenas quais as atividades que uma empresa exercerá e como as irá desenhar, mas também como as atividades se relacionarão entre si. Enquanto a eficiência operacional visa atingir a excelência nas atividades ou funções individuais, a estratégia visa combinar atividades.

O rápido atendimento da Southwest, que permite vôos mais frequentes e um maior aproveitamento dos aviões, é essencial ao seu posicionamento de grande conveniência de serviço e baixos custos. Mas como é que a Southwest consegue essa proeza? Uma parte da resposta deve-se ao seu pessoal do aeroporto altamente motivado. Mas a outra parte da resposta reside em como a Southwest exerce as restantes atividades. Sem refeições a bordo, marcação de lugares e verificação da bagagem durante mudanças de vôo, a Southwest evita atividades que causam atrasos aos rivais. Ao selecionar rotas e aeroportos evita o congestionamento aéreo. Ao voar para distâncias curtas consegue ter uma frota padronizada de aviões Boeing 737. Qual é, então, a competência central ou o fator de sucesso da Southwest? A resposta correta é que tudo conta. A sua vantagem competitiva advém da maneira como as suas atividades se encaixam e reforçam entre si.

A importância da adaptação entre as políticas funcionais é uma das idéias mais antigas da estratégia. Contudo, gradualmente, tem vindo a desaparecer da agenda dos gestores. Em vez de olhar para a empresa como uma parte inteira, os executivos voltaram-se para as competências centrais, recursos-chave e fatores críticos de sucesso. Mas, a adaptação é uma componente bem mais fundamental para a vantagem competitiva do que se julga.

Existem três tipos de adaptação. Primeiro há a simples consistência entre cada atividade e a estratégia global. A Vanguard, líder da indústria de fundos de investimento, alinha todas as suas atividades com estratégias de

baixo custo. Ao investir em fundos indexados, sacrifica ganhos inesperados pela certeza do rendimento seguro. Ao minimizar a rotação do portfólio de títulos necessita de menos gestores de conta. Por último, a publicidade é quase inexistente, baseando-se nas recomendações boca a boca.

Em segundo lugar, a adaptação ocorre quando as atividades se reforçam. Por exemplo, a Neutrogena encoraja os hotéis de prestígio a oferecer aos clientes o seu sabonete recomendado pelos dermatologistas. Os hotéis dão à Neutrogena o privilégio de utilizar a sua embalagem, enquanto os rivais têm de utilizar um rótulo com o nome do hotel. Uma vez que os hóspedes experimentam a Neutrogena no hotel, é mais provável que comecem a adquiri-lo em farmácias. Logo, a atividade médica da Neutrogena e a sua estratégia de marketing para a hotelaria reforçam-se mutuamente.

O terceiro tipo de adaptação vai para além do reforço da atividade. É o chamado esforço de otimização. A Gap, lojas de pronto-a-vestir de roupa casual, considera essencial à sua estratégia a disponibilidade do produto nas lojas. Por isso, reabastece a sua linha básica de vestuário quase diariamente em três armazéns. Enquanto os retalhistas fazem a completa renovação de stocks três a quatro vezes por ano, a Gap fá-lo 7,5 vezes por ano.

Nos três tipos de adaptação, o todo interessa mais do que as partes individuais. A vantagem competitiva nasce do sistema integrado de atividades. A adaptação entre as atividades reduz substancialmente os custos e aumenta a diferenciação. Por isso, nas empresas competitivas, pode ser enganoso explicar o sucesso especificando as forças individuais, as competências centrais e os recursos-chave. A lista de pontos fortes atravessam muitas funções, e reforçam-se mutuamente.

Por outro lado, a adaptação estratégica entre várias atividades é crucial não só à vantagem competitiva, mas à sustentabilidade dessa vantagem. É mais difícil aos rivais igualarem um conjunto de atividades interligadas do que imitar uma estratégia particular, um processo tecnológico, ou um conjunto de características de um produto. Uma empresa concorrente que



procure copiar um sistema de atividades pouco ganha se imitar apenas algumas atividades e não o todo. A sua performance não melhorará, ao contrário, só se degradará como aconteceu à Continental ao tentar imitar a Southwest.

Finalmente, a adaptação entre as atividades de uma empresa cria pressões e incentivos para aperfeiçoar a eficiência operacional, o que torna a imitação ainda mais difícil. Quando as atividades se complementam, os rivais pouco beneficiarão da imitação, a não ser que consigam copiar o sistema completo. Por outro lado, a adaptação faz com que um bom desempenho de uma atividade melhore o desempenho das restantes, o que tende a promover vencedores que ganham em todas as competições. É o caso da vitória da Toys"R"Us sobre a Child World e Liesure Land, que têm estratégias semelhantes. Nestes casos, é preferível procurar uma nova posição estratégica do que ser o segundo ou terceiro imitador de uma posição já ocupada. Uma das implicações é que as posições estratégicas deverão ter uma longevidade de uma década ou mais e não apenas de um único ciclo de planejamento. Pelo contrário, alterações frequentes no posicionamento tornam-se muito dispendiosas.

O que é a estratégia?

Agora já podemos completar a resposta a esta pergunta. Trata-se de integrar o conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Mais uma vez, os resultados dependeriam da eficiência operacional.

Os japoneses raramente têm estratégia

Os japoneses provocaram uma revolução na eficiência operacional nas décadas de 70 e 80, sendo pioneiros em práticas de gestão como a qualidade total (total quality management) e a melhoria contínua (kaizen). As empresas nipônicas estavam tão longe dos seus rivais em termos de eficiência operacional que podiam oferecer qualidade e baixos custos, em simultâneo, e beneficiar destes dois tipos de vantagens genéricas durante muitos anos.

No entanto, as empresas nipônicas raramente desenvolveram posições estratégicas distintas. Aquelas que o fizeram — por exemplo, a Sony, Canon, e Sega — foram a exceção à regra. Em regra, as empresas japonesas imitam-se e destroem-se. Os rivais tendem a oferecer todas as variedades de produtos e serviços; empregam todos os canais de distribuição e copiam o tipo de fábricas dos vizinhos.

Os perigos deste estilo de concorrência são agora mais fáceis de distinguir. Na década de 80, as empresas nipônicas podiam beneficiar de vantagens de custos e de qualidade indefinidamente. Todas conseguiam crescer dentro do mercado interno em expansão e penetrar nos mercados globais. Pareciam imparáveis. Mas, quando as diferenças na eficiência operacional começaram a diminuir, as empresas japonesas ficaram presas na sua própria armadilha.

Se quiserem sobreviver a este tipo de batalhas destrutivas, que afetam o seu desempenho, terão de aprender a estratégia. Para tal, terão de ultrapassar algumas barreiras culturais. O Japão é um país orientado para o consenso. Mas a estratégia é a arte de fazer escolhas, ainda que difíceis. Os japoneses têm uma tradição enraizada segundo a qual tudo farão para satisfazer qualquer necessidade de qualquer consumidor.

As empresas que competem desta forma, acabam por perder as vantagens de diferenciação, pois querem ser tudo para todos os clientes. A estratégia requer trade-offs entre tipos de posicionamento estratégico incompatíveis.

Vôo inimitável da Southwest

A Southwest Airlines Company oferece um serviço de transporte aéreo de baixo custo, entre as cidades mais pequenas e os aeroportos secundários das grandes cidades. A transportadora evita os grandes aeroportos e não faz vôos de grandes distâncias. Os seus clientes englobam homens de negócios, famílias e estudantes. Os voos freqüentes e os preços baixos atraem clientes poupados que, de outro modo, viajariam de autocarro ou de automóvel, bem como os viajantes experientes.

As companhias de aviação de serviço completo empregam um sistema de plataformas giratórias (hube-and-spoke system) centralizado nos aeroportos principais. Para atrair os passageiros de maiores rendimentos, oferecem um serviço de primeira classe ou de classe executiva. Para acomodar os passageiros que necessitam de mudar de avião, coordenam os horários e verificam a transferência das bagagens. Como alguns dos seus passageiros viajarão durante muitas horas, as companhias servem refeições quentes a bordo.

A Southwest, pelo contrário, desenhou as suas atividades para oferecer um serviço prático e de baixo custo. Com uma rotação rápida nas portas de embarque, nunca mais de 15 minutos de espera, a Southwest consegue pôr os aviões a voar mais horas do que os rivais com partidas mais freqüentes e menos aviões. A Southwest não oferece refeições, nem lugares marcados, nem verificação da bagagem nas mudanças de voo, nem sequer classes luxuosas nos aviões. A compra automática de bilhetes no aeroporto incentiva os passageiros a dispensar as agências de viagem, permitindo à Southwest poupar em comissões. Uma frota padronizada de aviões Boeing 737 aumentam a eficiência da manutenção.

A empresa apostou num posicionamento estratégico original e valioso baseado num conjunto organizado de atividades. Nas rotas servidas pela Southwest, uma rival de serviço completo jamais seria tão útil e tão econômico.

A estratégia bem montada da Ikea

A Ikea, a maior grossista de mobiliário na Suécia, possui um posicionamento estratégico claro. Dirige-se aos jovens consumidores que procuram móveis de qualidade e design atraente a baixo preço. O segredo deste posicionamento estratégico está no conjunto integrado de atividades que o fazem funcionar.

Considere as lojas de mobiliário tradicionais. Têm grandes salões onde estão expostos os produtos por categorias como sofás ou mesas de casa de jantar. Habitualmente, um vendedor acompanhará o cliente pela loja, respondendo às perguntas e ajudando-o na escolha. Uma vez tomada a decisão, o pedido é encaminhado a um terceiro: o fabricante. Com alguma sorte, a mobília será entregue em casa do cliente num prazo de seis a oito semanas. Trata-se de uma técnica que maximiza o serviço ao cliente, mas com um custo muito elevado para as empresas.

Pelo contrário, a Ikea serve consumidores que preferem tocar este serviço pelo preço. Em vez de ter vendedores a passearem os clientes pela loja, a Ikea utiliza a técnica do self-service. Em vez de ter um terceiro (o fabricante) a produzir o mobiliário, a Ikea desenha os seus próprios móveis, por módulos, ou seja, prontos a montar. Nas grandes lojas, a Ikea expõe conjuntos de sala ou de quarto e não produtos isolados. Ao lado das salas de exposição está o armazém. Compete aos clientes levantar e transportar a mercadoria. Mediante o pagamento de uma caução a Ikea empresta-lhe um suporte para o tejadilho do automóvel.

Apesar do posicionamento de baixo custo, a Ikea dispõe de serviços que os rivais não possuem. Oferece, por exemplo, uma creche para as crianças brincarem enquanto os pais visitam a loja e funciona com horários mais alargados do que a concorrência. Estes serviços visam satisfazer as necessidades particulares dos clientes-alvo da Ikea. Este são, na sua maioria, jovens de rendimentos médios, que provavelmente terão filhos (mas não têm ama) e que necessitam de fazer as compras à noite ou ao fim-de-semana (porque trabalham para viver).

Condensado de What is Strategy?, de Michael Porter (Harvard Business Review, Novembro/Dezembro de 1996). Publicado com permissão de Harvard Business Review. © 1996 by the President and Fellows of Harvard College. Todos os direitos reservados. Traduzido por Suzy Martins, adaptado por Jaime Fidalgo Cardoso.

Michael Porter é professor de Business Administration da Harvard Business School, em Boston, Massachusetts.