

# Pankaj Ghemawat

## A Estratégia e o Cenário dos Negócios<sup>SM</sup>

Texto e Casos



Bookman

Daisy  
2002

# A Estratégia

e o Cenário dos Negócios

G412e

Ghemawat, Pankaj

A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos / Pankaj Ghemawat; trad. Nivaldo Montingelli Jr. - Porto Alegre: Bookman, 2000.

1. Administração. I. Título

CDU 65.012

Catálogo na publicação: Mônica Ballejo Canto - CRB 10/1023

ISBN 85-7307-653-4

# Pankaj Ghemawat

*Harvard Business School*

## A Estratégia e o Cenário dos Negócios

Texto e Casos

*Colaboradores*

**David J. Collis, Gary P. Pisano  
& Jan W. Rivkin**

Tradução:

IVALDO MONTINGELLI JR.

Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição:

TENIZA DA SILVEIRA

*Mestre em Administração de Empresas pela UFRGS,  
Coordenadora do Curso de Mestrado em Administração da UNISINOS.*



**Bookman**

PORTO ALEGRE / 2000

Obra originalmente publicada sob o título  
*Strategy and the business landscape*  
© Addison Wesley Longman, 1999  
Publicado conforme acordo com a editora original,  
Addison Wesley Longman, uma empresa da Pearson Education

ISBN 0-201-35729-1

### CRÉDITOS

**Quadro 3.4:** Reimpresso com a permissão de The Free Press, uma divisão de Simon & Schuster, de *COMPETITIVE STRATEGY: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, de Michael E. Porter. Copyright © 1980 de The Free Press.  
**Quadro 4.3** Reimpresso com a permissão de The Free Press, uma divisão de Simon & Schuster, de *COMMITMENT*, de Pankaj Ghemawat. Copyright © 1991 de The Free Press.  
**Quadro 5.1:** Reimpresso com a permissão de Harvard Business Review: Southwest Airlines Activity System, p. 73. De "What is Strategy?", de Michael E. Porter, Nov.-Dez. de 1996. Copyright © 1996 de The President and Fellows do Harvard College, todos os direitos reservados.  
**Quadro 5.4:** James L. Heskett, "Establishing Strategic Direction: Aligning Elements of Strategy", Caso 388-033. Boston: Harvard Business School, 1987, p. 4. Reimpresso com permissão.

Capa:

FLÁVIO WILD (MACCHINA)

Preparação do original:

RAUL RUBENICH  
DENISE NOWACZYK

Supervisão editorial:

ARYSINHA JACQUES AFFONSO

Editoração eletrônica:

GRAFLINE EDITORA GRÁFICA

Reservados todos os direitos de publicação, em língua portuguesa, à  
ARTMED® EDITORA S.A.  
(BOOKMAN COMPANHIA EDITORA® é uma divisão da Artmed Editora® S.A.)  
Av. Jerônimo de Ornelas, 670 - Santana  
90040-340 Porto Alegre RS  
Fones (51) 3330-3444 Fax (51) 3330-2378

SAC 0800 703-3444

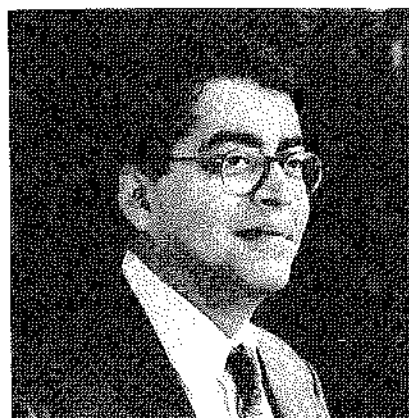
SÃO PAULO

Av. Rebouças, 1073 - Jardins  
05401-150 São Paulo SP  
Fones: (11) 3085-7270 / 3085-4762 / 3085-5368 / 3062-9544

IMPRESSO NO BRASIL  
PRINTED IN BRAZIL

*Para meus colegas e alunos*

## Sobre o Autor



Pankaj Ghemawat é professor de Administração de Negócios na Graduate School of Business Administration da Harvard University. Depois de receber seu Ph.D. em Harvard, trabalhou como consultor na McKinsey & Company em Londres, em 1982 e 1983, e, desde então, tem lecionado na Harvard. Em 1991, Ghemawat foi o mais jovem professor titular nomeado na história da escola. Entre 1995 e 1998, dirigiu a disciplina de Concorrência e Estratégia.

Entre outras publicações do professor Ghemawat estão *Commitment* (Free Press, 1991) e *Game Businesses Play* (MIT Press, 1997), bem como dezenas de artigos e estudos de casos. Atualmente, ele dirige o programa de doutorado em Business Economics da Harvard University e é membro dos conselhos editoriais do *Journal of Economics and Management Strategy*, do *Strategic Management Journal* e do *Journal of Management and Governance*.

# Prefácio

Este livro nasceu da minha experiência, ao longo dos quatro últimos anos, lecionando e dirigindo a disciplina de Concorrência e Estratégia da Harvard Business School. Meus colegas e eu estávamos insatisfeitos com os livros-texto de estratégia disponíveis e não queríamos indicar uma mistura de capítulos de livros e artigos para substituí-los. Em consequência disso, em conjunto com alguns deles, comecei a escrever notas conceituais para nossos alunos. Essas notas, desde então, revisadas várias vezes, constituem o núcleo deste livro.

*A Estratégia e o Cenário dos Negócios* tem várias características que o distinguem.

Em primeiro lugar, oferece uma perspectiva histórica do campo da estratégia. Esta abordagem tem várias vantagens. Evita a imposição de uma definição arbitrária de estratégia ao leitor. A identificação de mudanças em concepções de estratégia também ajuda a vislumbrar padrões no que poderia parecer apenas uma mistura de idéias. A compreensão da história do campo de estudo pode ajudar na seleção de novas idéias — algumas boas, outras más — a respeito de estratégia.

Em segundo lugar, este livro procura ser, ao mesmo tempo, contemporâneo e fundamentado na história. Assim, o Capítulo 2 começa revendo trabalhos anteriores sobre análise ambiental, em particular a influente estrutura de “cinco forças” de Michael Porter (que é prática-padrão), mas prossegue discutindo modos de pensar mais novos a respeito do cenário dos negócios (que não são prática-padrão). O Capítulo 3 segue uma linha de desenvolvimento paralela, começando com os trabalhos anteriores sobre posicionamento competitivo, mas culminando com as concepções mais recentes de valor adicionado e cenários desiguais. Os Capítulos 4 e 5 tratam de questões dinâmicas — a sustentabilidade da *performance* superior e os papéis instrumentais de competências e compromissos — das quais a maioria dos estrategistas só começou a tratar a partir de meados dos anos 80.

Em terceiro lugar, este livro usa uma lógica centrada na empresa e baseada em valor para construir alguns dos grandes debates a respeito de estratégia. Ele aborda o debate entre o foco externo e o foco interno, concentrando-se na empresa em relação ao seu ambiente, ajudado pela visão do cenário dos negócios. O debate concorrência *versus* cooperação é levado até o reconhecimento de que ambos os tipos de relacionamento afetam o valor agregado de uma empresa, bem como sua capacidade para sustentar e apropriar parte desse valor ao longo do tempo. E o debate sobre as visões da empresa, de atividade-sistema *versus* visão baseada em recursos, é tratado no Capítulo 5, que enfatiza a complementaridade dessas duas perspectivas sobre estratégia e também a maneira pela qual elas precisam ser ampliadas.



Em quarto lugar, este livro procura ser, ao mesmo tempo, prático e rigoroso. Os conceitos-chave são expostos de forma sucinta (mas com sugestões para leitura adicional nas notas). Eles são ilustrados com exemplos, muitas vezes extraídos de trabalho de consultoria. Além disso, o processo de aplicação desses conceitos a situações da vida real é mostrado com detalhes.

Em quinto lugar, este livro contém um conjunto de casos da Harvard Business School que ilustram, aprofundam e ampliam ainda mais os conceitos desenvolvidos nos Capítulos de 1 a 5. Foram incluídos materiais já testados e outros, mais atuais, que parecem promissores. São casos exemplares, que podem ser complementados com outros conforme a necessidade. O estudo de uma série de casos é importante para a internalização dos conceitos de estratégia.

Finalmente, o livro focaliza a estratégia no nível da unidade negócio, em vez de no nível corporativo. Embora as estratégias nos níveis corporativo e de negócio tenham muitos pontos em comum, diferenças significativas são evidentes em muitas questões gerenciais. Além disso, a estratégia corporativa tem menor relevância para a maioria dos alunos de M.B.A.\* que estão fazendo o curso introdutório de estratégia. Há, obviamente, bons textos sobre estratégia corporativa que podem ser recomendados, em conjunto com este livro, para um curso cujo escopo se estenda a questões nos níveis corporativo e também da unidade de negócio.

Teria sido impossível preparar este livro sem o auxílio e o apoio de várias pessoas diferentes. Minha dívida mais óbvia é com meus co-autores em alguns capítulos — David J. Collis, Gary P. Pisano e Jan W. Rivkin. Cada um deles levou o capítulo no qual se envolveu a um novo nível. Cada um também deu suas opiniões sobre outros capítulos do livro, embora não se deva presumir que tenha concordado inteiramente com o produto final. Eu também gostaria de agradecer aos autores e supervisores dos casos aqui incluídos.

Tenho também uma grande dívida para com os outros colegas com quem ministrei a disciplina de Concorrência e Estratégia em Harvard, em particular aqueles do grupo docente da primavera de 1998. Todos estimularam e aguçaram meu modo de pensar a respeito de estratégia de negócios, e alguns fizeram comentários sobre os rascunhos iniciais dos capítulos deste livro. Sou especialmente grato a Adam Brandenburger por ajudar a me educar a respeito de várias das idéias-chave deste livro, além de ler e comentar alguns dos rascunhos de capítulos.

Tenho outra dívida muito importante com os alunos da disciplina de Concorrência e Estratégia, fonte inestimável de opiniões sobre versões iniciais dos capítulos. Sua perspectiva sobre o que funcionava ou não ajudou muito na reorganização e no aperfeiçoamento deste texto.

Além disso, agradeço aos revisores por sua orientação:

Ralph Biggadike, Columbia University

Tina Dacin, Texas A&M University

Daniel E. Levinthal, Harvard Business School

Joseph T. Mahoney, University of Illinois at Urbana-Champaign

George Puia, Indiana State University

John A. Seeger, Bentley College

Mark Shanley, Northwestern University

Todd Zenger, Washington University

\*N. de R. *Master of Business Administration*, título equivalente, no Brasil, ao Mestrado em Administração de Empresas.

Finalmente, sou muito grato aos membros da equipe formada pela Addison Wesley Longman por seu paciente apoio a este projeto quando eu insistia em revisar os capítulos “pela última vez”; aos meus pesquisadores, Bret Baird e Courtenay Sprague, que me ajudaram a levar esta obra à sua conclusão; à minha excepcionalmente competente assessora Sharilyn Steketee, que tornou o processo o menos doloroso possível; e à minha esposa, Anuradha Mitra Ghemawat. Muito obrigado a todos.

*Pankaj Ghemawat*

# Sumário

## CAPÍTULO 1 **As Origens da Estratégia** ..... 15

ANTECEDENTES	16
FUNDAMENTOS ACADÊMICOS	18
A ASCENSÃO DOS CONSULTORES DE ESTRATÉGIA	21
O BCG e a Curva de Experiência	22
Da Curva de Experiência à Análise de Portfólio	22
Unidades Estratégicas de Negócios e Análise de Portfólio	24
PROBLEMAS EMERGENTES	26

## CAPÍTULO 2 **Mapeando o Cenário dos Negócios** ..... 31

*Pankaj Ghemawat e David J. Collis*

ANÁLISE OFERTA-DEMANDA	33
A ESTRUTURA DAS "CINCO FORÇAS"	35
Força 1: O Grau de Rivalidade	38
Força 2: A Ameaça de Entrada	39
Força 3: A Ameaça de Substitutos	40
Força 4: O Poder do Comprador	41
Força 5: O Poder do Fornecedor	42
A REDE DE VALOR E OUTRAS GENERALIZAÇÕES	42
O PROCESSO DE MAPEAMENTO DE CENÁRIOS DE NEGÓCIOS	46
Etapa 1: Traçando os Limites	46
Etapa 2: Mapeando Relações-Chave	48
Etapa 3: Adaptação e Moldagem do Cenário dos Negócios	53

## CAPÍTULO 3

**Criando Vantagem Competitiva** ..... 59*Pankaj Ghemawat e Jan W. Rivkin*

O DESENVOLVIMENTO DE CONCEITOS PARA POSICIONAMENTO COMPETITIVO	61
Análise de Custos	62
Análise de Diferenciação	63
Custos Versus Diferenciação	65
Valor Agregado	67
UM PROCESSO PARA ANÁLISE	69
Etapa 1: Uso de Atividades para Analisar Custos Relativos	70
Etapa 2: Uso de Atividades para Analisar a Disposição Relativa para Pagar	74
Etapa 3: Explorar Diferentes Opções Estratégicas e Fazer Escolhas	77
O TODO VERSUS AS PARTES	78

## CAPÍTULO 4

**Antecipando Dinâmicas Competitivas e Cooperativas** ..... 83

CONCORRÊNCIA E COOPERAÇÃO ENTRE OS POUÇOS	83
Teoria dos Jogos	84
Teoria Comportamental	87
DINÂMICAS EVOLUCIONÁRIAS	89
AMEAÇAS AO VALOR AGREGADO	90
Imitação	91
Substituição	96
AMEAÇAS À APROPRIABILIDADE DO VALOR AGREGADO	101
Violação	101
Negligência	106

## CAPÍTULO 5

**Construindo e Sustentando o Sucesso** ..... 115*Pankaj Ghemawat e Gary P. Pisano*

ATIVIDADES VERSUS RECURSOS	116
A Visão de Sistema de Atividades	117
A Visão Baseada em Recursos	120
TEORIAS DINÂMICAS	122
Fazendo Comprometimentos	124
Desenvolvendo Capacidades	127
O DESAFIO DAS MUDANÇAS	129

TI	CASO 1 <i>ok</i> <b>Intel Corporation: 1968-1997</b> .....	139
	<i>David J. Collis e Gary P. Pisano</i>	
ONS	CASO 2 <i>ok</i> <i>Indústria Coors</i> <b>A Adolph Coors na Indústria Cervejeira</b> .....	163
	<i>Pankaj Ghemawat</i>	
	CASO 3 <b>As Guerras das Colas Continuam: Coca versus Pepsi nos anos 90</b> .....	185
	<i>David B. Yoffie</i>	
TI Capital Labs	CASO 4 <i>ok</i> <b>A Crown Cork &amp; Seal em 1989</b> .....	213
	<i>Stephen P. Bradley</i>	
ONS	CASO 5 <i>ok</i> <b>Wal-Mart Stores, Inc.</b> .....	237
	<i>Stephen P. Bradley e Pankaj Ghemawat</i>	
	CASO 6 <b>De Beers Consolidated Mines Ltd. (A)</b> .....	263
	<i>Pankaj Ghemawat</i>	
	CASO 7 <b>Microsoft, 1995</b> .....	277
	<i>Tarun Khanna e David B. Yoffie</i>	
TV	CASO 8 <b>British Satellite Broadcasting versus Sky Television</b> .....	303
	<i>Pankaj Ghemawat</i>	
ONS	CASO 9 <b>Liderança Online: Barnes &amp; Noble versus Amazon.com (A)</b> ..	325
	<i>Pankaj Ghemawat</i>	
	CASO 10 <b>A Nucor na Encruzilhada</b> .....	349
	<i>Pankaj Ghemawat</i>	
	ÍNDICE ONOMÁSTICO .....	373
	ÍNDICE POR EMPRESAS .....	375
	ÍNDICE POR ASSUNTOS .....	377

# CAPÍTULO 1

## As Origens da Estratégia

Se quisermos elevar o rendimento de cereais em determinado campo e a análise mostra que o solo carece de potassa, pode-se dizer que este é o fator estratégico (ou limitante).

— *Chester I. Barnard*

O termo “estratégia” . . . pretende focalizar a interdependência das decisões dos adversários e de suas expectativas a respeito do comportamento de uns e de outros.

— *Thomas C. Schelling*

A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas.

— *Alfred D. Chandler, Jr.*

Este capítulo revê a história do pensamento estratégico a respeito de negócios durante a década de 70. A perspectiva histórica, que é mantida em todo este livro, é atraente por, no mínimo, três razões:

- A despeito de tentativas criteriosas ao longo das décadas para se definir “estratégia” (ver as citações no início deste capítulo), muitos manifestos continuam a surgir pretendendo redefinir o termo.<sup>1</sup> Portanto, seria idiossincrático começar jogando mais uma definição sobre essa pilha. O exame da história das idéias e práticas estratégicas constitui uma abordagem menos arbitrária do estudo de estratégia.
- A perspectiva histórica organiza as concepções mutáveis de estratégia vislumbradas ou desenvolvidas pelos participantes desta área — acadêmicos, gerentes e consultores —, permitindo que identifiquemos padrões naquilo que poderia parecer uma mistura caótica de idéias. Padrões deste tipo estão evidentes em todos os capítulos deste livro: evolução em conjunto com o ambiente, o desenvolvimento e a difusão de determinados paradigmas estratégicos, mudanças de paradigmas, reciclagem de idéias anteriores e assim por diante.
- De forma mais ambiciosa, a idéia de dependência do caminho (um dos pontos de encontro dos estrategistas acadêmicos desde meados dos anos 80) sugere que a compreensão da história das idéias a respeito de estratégia é essencial para se ter uma noção mais informada de para onde elas poderão ir no futuro. Este ponto é desenvolvido no último capítulo deste livro.

Neste capítulo, discutimos brevemente as origens das idéias estratégicas. Começamos com alguns antecedentes, inclusive militares, e depois passamos a discutir idéias a respeito de estratégia que foram desenvolvidas e disseminadas por acadêmicos e consultores nos anos 60 e início dos 70. Concluímos revendo a insatisfação com o estado deste campo de estudos que se havia desenvolvido na segunda metade dos anos 70. Em particular, o subdesenvolvimento de dois componentes básicos de técnicas populares para o planejamento de portfólios — atratividade ambiental e posicionamento competitivo — preparou o cenário para grande parte do trabalho subsequente sobre esses tópicos, que é discutido respectivamente nos Capítulos 2 e 3. Os Capítulos 4 e 5 tratam da outra fraqueza do planejamento de portfólios enfatizando a dimensão dinâmica do pensamento estratégico.

## ANTECEDENTES

"Estratégia" é um termo criado pelos antigos gregos, que para eles significava um magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar interpretações militares. A tentativa de síntese de Carl von Clausewitz na primeira metade do século XIX é um exemplo particularmente notável: ele escreveu que, enquanto "táticas . . . (envolvem) o uso de forças armadas na batalha, estratégia (é) o uso de batalhas para o objetivo da guerra".<sup>2</sup> Entretanto, a adaptação da terminologia estratégica a um contexto de negócios precisou esperar até a Segunda Revolução Industrial, a qual começou na segunda metade do século XIX, mas decolou de fato somente no século XX.<sup>3</sup>

A Primeira Revolução Industrial (que se estendeu de meados do século XVIII até meados do século XIX) não produziu muito em termos de pensamento ou comportamento estratégico. Este fracasso pode ser atribuído ao fato de, apesar de tratar-se de um período marcado por intensa concorrência entre as empresas industriais, praticamente nenhuma delas tinha poder para influenciar os resultados do mercado de forma significativa. Como a Primeira Revolução Industrial foi, em grande parte, movida pelo desenvolvimento do comércio internacional de umas poucas *commodities* (em especial, o algodão), as empresas, em sua maioria, tendiam a permanecer pequenas e empregar o mínimo possível de capital fixo. Os mercados caóticos daquela era levaram economistas como Adam Smith a descrever as forças do mercado como uma "mão invisível" que permanecia, em grande parte, além do controle das empresas individualmente. Como os "açougueiros, padeiros e fabricantes de velas" do sistema medieval de guildas, as pequenas empresas industriais e comerciais da época precisavam de pouca ou nenhuma estratégia em qualquer dos sentidos descritos nas citações do início deste capítulo.

A Segunda Revolução Industrial, que começou na segunda metade do século XIX nos Estados Unidos, viu a emergência da estratégia como forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo. Nos Estados Unidos, a construção de ferrovias-chave depois de 1850 tornou possível, pela primeira vez, a formação de mercados de massa. Juntamente com o acesso mais fácil ao capital e ao crédito, os mercados de massa encorajaram grandes investimentos para explorar economias de escala na produção e economias de escopo na distribuição. Em algumas indústrias de capital intensivo, a "mão invisível" de Adam Smith veio a ser suplementada por aquilo que Alfred D. Chandler, Jr., um famoso historiador, chamou de "mão visível" dos gerentes profissionais. No final do século XIX, começou a emergir um novo tipo de empresa, primeiro nos Estados Unidos e a seguir na Europa: a grande empresa verticalmente integrada que investia pesadamente em manufatura e *marketing* e em hierarquias gerenciais para coordenar essas funções. Com o tempo, as maiores dessas empresas começaram a alterar o ambiente competitivo em suas indústrias e até mesmo a ultrapassar limites entre indústrias.<sup>4</sup>

A necessidade do pensamento estratégico de forma explícita foi articulada pela primeira vez por gerentes de alto nível dessas empresas. Por exemplo, Alfred Sloan, o executivo principal da General Motors de 1923 a 1946, criou uma estratégia bem-sucedida baseada nas forças e fraquezas identificadas da maior concorrente da sua empresa, a Ford Motor Company, e colocou-a no papel depois de aposentado.<sup>5</sup> Na década de 30, Chester Barnard, um alto executivo da New Jersey Bell, afirmou que os gerentes deveriam prestar muita atenção aos "fatores estratégicos" que dependem de "ações pessoais ou organizacionais".<sup>6</sup>

A II Guerra Mundial forneceu um estímulo vital ao pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar, porque tornou agudo o problema da alocação de recursos escassos em toda a economia. Novas técnicas de pesquisa operacional (p. ex., programação linear) foram criadas, abrindo caminho para o uso de análise quantitativa no planejamento estratégico formal. Em 1944, John von Neumann e Oskar Morgenstern publicaram sua obra clássica *The Theory of Games and Economic Behavior*, a qual resolveu o problema dos jogos de soma zero (em sua maioria militares, de uma perspectiva agregada) e estruturaram as questões em torno dos jogos de soma não-nula (em sua maioria situações de negócios, as quais serão vistas nesses termos no Capítulo 4). Também o conceito de "curva de aprendizado" tornou-se um instrumento de planejamento cada vez mais importante. A curva de aprendizado foi descoberta na indústria aeronáutica militar nos anos 20, quando os fabricantes se deram conta de que os custos de mão-de-obra direta tendiam a decrescer por uma percentagem constante quando dobrava a quantidade de aviões produzidos. Esses efeitos do aprendizado figuravam de forma destacada nos esforços de planejamento da produção em tempo de guerra.

As experiências durante a guerra encorajaram não só o desenvolvimento de novos instrumentos e técnicas, mas também, na visão de alguns observadores, o uso do pensamento estratégico formal para guiar as decisões gerenciais. Peter Drucker, escrevendo a respeito desse período, afirmou que "gerenciar não é um comportamento apenas passivo e adaptativo; é tomar providências para que ocorram os resultados desejados". Observou que a teoria econômica havia, por muito tempo, tratado os mercados como forças impessoais, fora do controle de indivíduos e organizações. Na era das grandes corporações, porém, gerenciar "significa responsabilidade para procurar moldar o ambiente econômico, para planejar, iniciar e executar mudanças nesse ambiente, para neutralizar constantemente as limitações de circunstâncias econômicas sobre a liberdade de ação da empresa".<sup>7</sup> Este critério tornou-se a base lógica determinante para a estratégia de negócios — isto é, usando conscientemente o planejamento formal, uma empresa poderia exercer algum controle positivo sobre as forças do mercado.

Entretanto, esses discernimentos sobre a natureza da estratégia pareciam estar inaproveitados durante os anos 50. Nos Estados Unidos, o racionamento ou a suspensão da produção durante a II Guerra Mundial combinou-se com altos níveis de poupança privada para criar um excesso de demanda para muitos produtos. A Guerra da Coreia deu um impulso adicional à demanda. A Europa e o Japão experimentaram desarticulações ainda mais severas no pós-guerra, as quais levaram ao maior controle, pelo governo, daquilo que Lenin havia chamado de "alturas dominantes" de uma economia: suas indústrias e empresas-chave. Aumentos semelhantes de controle governamental, em oposição à confiança nas forças de mercado, foram observados em países mais pobres, inclusive muitos dos novos que emergiram com o fim do colonialismo.<sup>8</sup>

Uma ponte mais direta para o desenvolvimento de conceitos estratégicos para aplicações em negócios foi propiciada pela concorrência entre as forças armadas americanas depois da II Guerra Mundial. Naquele período, os líderes militares começaram a debater quais arranjos melhor protegeriam uma competição legítima entre as diversas armas, mantendo a necessária integração de planejamento estratégico e tático. Muitos afirmaram que Exército, Marinha, Fuzileiros Navais e Força



Aérea seriam mais eficientes se fossem reunidos numa única organização. Quando o debate se acalorou, Philip Selznick, um sociólogo, observou que o Departamento da Marinha "emergiu como o defensor de valores institucionais sutis e tentou muitas vezes formular as características distintivas das várias armas". Em essência, "os porta-vozes da Marinha procuravam fazer a distinção entre o Exército como uma organização de 'mão-de-obra' e a Marinha como um sistema perfeitamente ajustado de aptidões técnicas de engenharia — uma organização 'centrada em máquinas'. Diante daquilo que considerava uma ameaça mortal, a Marinha tornou-se altamente consciente a respeito da sua competência distintiva".<sup>9</sup> O conceito de "competência distintiva" teve grande ressonância para a administração estratégica, como veremos.

## FUNDAMENTOS ACADÊMICOS

Economistas eminentes produziram alguns dos primeiros ensaios acadêmicos a respeito de estratégia. Por exemplo, John Commons, um institucionalista, escreveu, em seu livro de 1934, sobre o foco das empresas em fatores *estratégicos* ou limitadores de uma forma que foi assimilada, alguns anos depois — com o exemplo da potassa, entre outros, — por Chester Barnard (ver a primeira citação no início deste capítulo).<sup>10</sup> Ronald Coase, que poderia ser considerado o primeiro economista organizacional, publicou um artigo provocante em 1937 que perguntava por que as empresas existem — artigo que continua a ser citado seis décadas mais tarde, e rendeu um Prêmio Nobel ao seu autor.<sup>11</sup> Joseph Schumpeter, um tecnólogo, discutiu em seu livro de 1942 a idéia de que a estratégia de negócios abrangia muito mais que a fixação de preços contemplada na microeconomia ortodoxa.<sup>12</sup> E um livro publicado em 1959 por Edith Penrose mencionou de forma explícita o crescimento das empresas com relação aos recursos sob o controle das mesmas e à estrutura administrativa usada para coordenar seu uso.<sup>13</sup> Porém, de modo geral, os economistas tiveram muito menos impacto direto sobre a evolução inicial do pensamento acadêmico a respeito de estratégia de negócios do que os acadêmicos das escolas de administração.

A Segunda Revolução Industrial testemunhou a fundação de muitas escolas de administração de elite nos Estados Unidos, começando com a Wharton School em 1881. A Harvard Business School, fundada em 1908, foi uma das primeiras a promover a idéia de que os gerentes deveriam ser treinados para pensar de forma estratégica em vez de agir apenas como administradores funcionais, embora a estratégia em si não fosse citada de forma explícita até os anos 60. Em 1912, Harvard introduziu, no segundo ano, um curso obrigatório de "Política de Negócios", concebido para integrar o conhecimento obtido em áreas funcionais como contabilidade, operações e finanças. O objetivo era dar aos alunos uma perspectiva mais ampla sobre os problemas estratégicos enfrentados pelos executivos das grandes empresas. Uma descrição de 1917 do curso dizia que "uma análise de qualquer problema de administração mostra não só sua relação com outros problemas no mesmo grupo, mas também a conexão íntima entre os grupos. Poucos problemas em negócios são puramente intradepartamentais". Também as políticas de cada departamento precisam manter um "equilíbrio de acordo com as políticas subjacentes da empresa como um todo".<sup>14</sup>

No início dos anos 50, dois professores de Política de Negócios de Harvard, George Albert Smith, Jr., e C. Roland Christensen, incentivaram os alunos a perguntar se a estratégia de uma empresa se adequava ao seu ambiente competitivo. Na leitura de casos, os alunos eram ensinados a fazer a seguinte pergunta: As políticas de uma empresa "se encaixam para formar um programa que efetivamente satisfaz os requisitos da situação competitiva?"<sup>15</sup> Os alunos aprendiam a resolver este problema perguntando: "Como está indo a indústria como um todo? Está crescendo e se expandindo? Permanece estática? Está em declínio?" A seguir, tendo "formado um conceito" sobre o ambien-

te competitivo, o aluno devia fazer mais duas perguntas: "Em que condições uma empresa deve concorrer com as outras nesta indústria em particular? Em que ordem de coisas ela precisa ser especialmente competente para poder concorrer?"<sup>16</sup>

No final dos anos 50, Kenneth Andrews, outro professor de Política de Negócios de Harvard, expandiu este pensamento afirmando que "toda organização empresarial, todas as suas subunidades e até cada indivíduo deve ter um conjunto claramente definido de fins ou metas, que o mantenha em movimento numa *direção deliberadamente escolhida* e impeça que se desvie por direções indesejadas" (grifo do autor). Como Alfred Sloan na General Motors, Andrews achava que "a principal função do gerente geral ao longo do tempo é a supervisão do processo contínuo de determinação da natureza do empreendimento e a fixação, revisão e tentativa de consecução das suas metas".<sup>17</sup> Suas conclusões eram motivadas por anotações sobre a indústria e casos de empresas que Andrews preparou sobre fabricantes de relógios suíços, os quais revelavam diferenças significativas de desempenho relacionadas a diferentes estratégias para competir naquela indústria.<sup>18</sup> Esta combinação de observações sobre indústrias com casos de empresas logo tornou-se a norma no curso de Política de Negócios de Harvard.<sup>19</sup>

Nos anos 60, as discussões em classe nas escolas de administração começaram a focalizar a combinação das "forças" e "fraquezas" de uma empresa — sua competência distintiva — com as "oportunidades" e "ameaças" (ou riscos) que ela enfrentava no mercado. Essa estrutura, que veio a ser conhecida pela sigla SWOT<sup>20</sup>, representava um importante passo adiante ao fazer o pensamento explicitamente competitivo tratar de questões de estratégia. Kenneth Andrews combinou esses elementos de uma forma que enfatizava que competências ou recursos precisavam se igualar às necessidades ambientais para ter valor (ver Quadro 1.1, p. 20).<sup>20</sup>

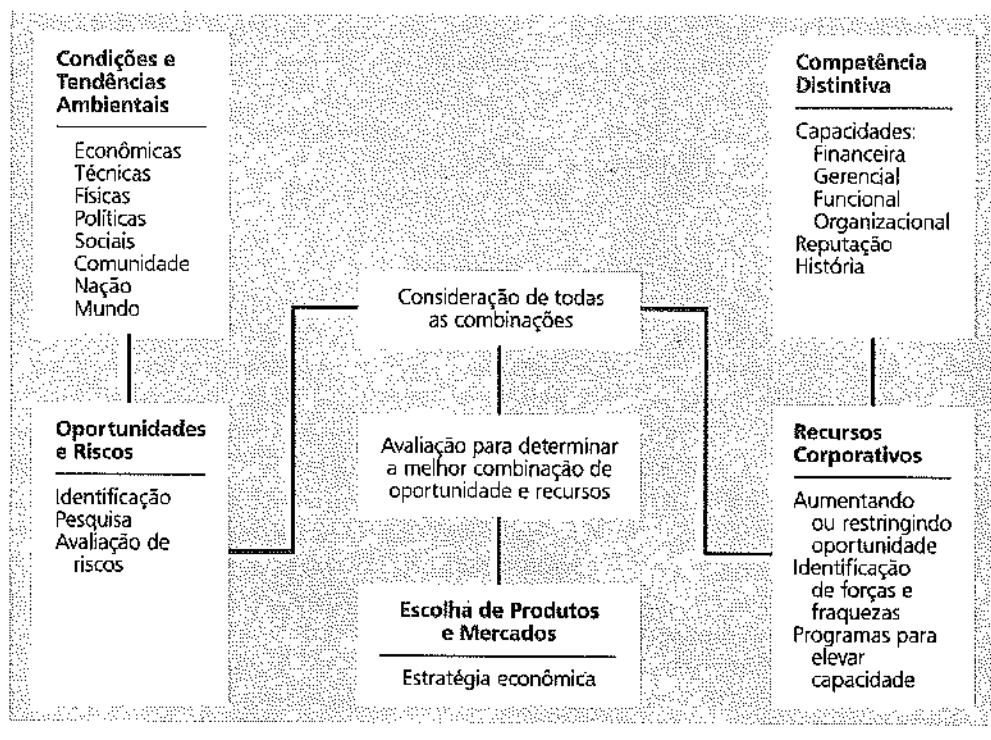
Em 1973 foi realizada em Harvard uma conferência sobre política de negócios que ajudou a difundir o conceito SWOT tanto nos meios acadêmicos como na prática gerencial. O comparecimento foi grande, mas a posterior popularidade da SWOT — que ainda era usada por muitas empresas nos anos 90, como a Wal\*Mart — não acabou com o problema da definição da competência distintiva de uma empresa. Para resolvê-lo, os estrategistas tinham que decidir quais aspectos da empresa eram "duradouros e imutáveis durante períodos relativamente longos" e quais eram "necessariamente mais responsivos às mudanças no mercado e às pressões de outras forças ambientais". Esta distinção era crucial, porque "a decisão estratégica preocupa-se com o desenvolvimento da empresa a longo prazo".<sup>21</sup> Quando as opções estratégicas eram analisadas de uma perspectiva de longo prazo, a idéia de "competência distintiva" assumia importância adicional porque a maior parte dos investimentos a longo prazo envolvia riscos maiores. Assim, se as oportunidades perseguidas pela empresa parecessem "escapar à sua presente competência distintiva", então o estrategista precisava considerar a "disposição da firma para apostar em que a competência poderia ser obtida no nível requerido".<sup>22</sup>

O debate sobre a disposição de uma empresa para "apostar" em sua competência distintiva na busca de uma oportunidade continuou durante os anos 60, alimentado por um mercado de ações em ascensão e por estratégias corporativas que visavam fortemente o crescimento e a diversificação. Em um artigo clássico de 1960 que antecipou esse debate, intitulado "Marketing Myopia", Theodore Levitt havia criticado de forma aguda qualquer empresa que se concentrasse excessivamente em um produto específico, presumivelmente explorando sua competência distintiva ao invés de servir o cliente de maneira consciente. Levitt afirmou que, quando as empresas fracassam, "isso normalmente significa que o produto não consegue se adaptar aos padrões em constante mudança

N. de T. SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). No Brasil, usa-se a sigla em inglês para definir: força, fraqueza, oportunidade e ameaça.

**QUADRO 1.1**

Estrutura de Estratégia de Andrews



de necessidades e gostos dos consumidores, a novas e modificadas instituições e práticas mercadológicas ou ao desenvolvimento de produtos em indústrias complementares".<sup>23</sup>

Outro grande estrategista, Igor Ansoff, discordou dessa posição, afirmando que Levitt pedia que as empresas assumissem riscos desnecessários investindo em novos produtos que poderiam não se adequar às suas competências distintivas. Ansoff sugeriu que uma empresa deveria, em primeiro lugar, perguntar se um novo produto tinha uma "linha comum" com seus produtos existentes. Ele definiu essa linha comum como sendo a "missão" da empresa ou seu compromisso para explorar uma necessidade existente no mercado como um todo.<sup>24</sup> Segundo Ansoff, "algumas vezes o cliente é erroneamente identificado como a linha comum do negócio de uma empresa. Na realidade, um determinado tipo de cliente tem, freqüentemente, uma gama de missões ou necessidades de produtos sem relação entre si".<sup>25</sup> Para que uma empresa mantenha seu foco estratégico, Ansoff sugeriu quatro categorias para se definir a linha comum em sua estratégia de negócios/corporativa, como mostra o Quadro 1.2 (ver p. 21).<sup>26</sup> Ansoff e outros também se esforçaram para traduzir a lógica embutida na estrutura SWOT em complexos fluxogramas de perguntas concretas que precisavam ser respondidas no desenvolvimento de estratégias.<sup>27</sup>

Nos anos 60, a diversificação e as mudanças tecnológicas aumentaram a complexidade das situações estratégicas enfrentadas por muitas empresas e sua necessidade por medidas mais sofisticadas que pudessem ser usadas para avaliar e comparar muitos tipos diferentes de negócios. Como os acadêmicos nas escolas de administração permanecessem fortemente presos à idéia de que as

**QUADRO 1.2**

Matriz Produto/Missão de Ansoff

	<i>Produto Atual</i>	<i>Novo Produto</i>
<i>Missão Atual</i>	Penetração de mercado	Desenvolvimento do produto
<i>Nova Missão</i>	Desenvolvimento do mercado	Diversificação

estratégias somente poderiam ser analisadas caso a caso, levando-se em conta as características singulares de cada negócio, as corporações voltaram-se para outras fontes a fim de satisfazer seu anseio por abordagens padronizadas à geração de estratégia.<sup>28</sup> De acordo com um estudo realizado pelo Stanford Research Institute, a maior parte das grandes empresas americanas havia montado departamentos de planejamento formal por volta de 1963.<sup>29</sup> Alguns desses esforços internos eram extremamente aperfeiçoados.

A General Electric (GE) serviu como guia no desenvolvimento do seu planejamento: usou grande número de professores de escolas de administração em seus programas de educação de executivos, mas também desenvolveu um sofisticado “Modelo de Otimização de Lucratividade” (PROM), baseado em computador, no início dos anos 60, que parecia explicar boa parte da variação no retorno sobre o investimento obtido por seus vários negócios.<sup>30</sup> Com o tempo, como muitas outras empresas, a GE também buscou o auxílio de empresas de consultoria. Embora os consultores tenham feito contribuições multifacetadas para os negócios em geral (p. ex., para planejamento, previsões, logística e pesquisa e desenvolvimento a longo prazo), a próxima seção concentra-se no seu impacto sobre o fluxo principal de pensamento estratégico.

## A ASCENSÃO DOS CONSULTORES DE ESTRATÉGIA

Os anos 60 e o início dos anos 70 testemunharam a ascensão de várias firmas de consultoria de estratégia. Em particular, o Boston Consulting Group (BCG), fundado em 1963, teve um grande impacto na área aplicando pesquisa quantitativa a problemas de estratégia de negócios e corporativa. Bruce Henderson, fundador do BCG, acreditava que a função do consultor era descobrir “relacionamentos quantitativos significativos” entre uma empresa e os mercados por ela escolhidos.<sup>31</sup> Em suas palavras, “a boa estratégia deve ser baseada principalmente em lógica, não . . . na experiência derivada da intuição”.<sup>32</sup> De fato, Henderson estava convencido de que a teoria econômica acabaria conduzindo ao desenvolvimento de um conjunto de regras universais para a estratégia. Como ele explicou, “na maioria das empresas a estratégia tende a ser intuitiva e baseada em padrões tradicionais de comportamento que tiveram sucesso no passado”. Em contraste, “em setores em crescimento ou em um ambiente em mudança, esta espécie de estratégia raramente é adequada. O ritmo

acelerado de mudanças está produzindo um mundo empresarial no qual hábitos gerenciais e organizações costumeiros são cada vez mais inadequados".<sup>33</sup>

Para ajudar os executivos a tomar decisões estratégicas eficazes, o BCG aproveitou a base de conhecimento existente nos meios acadêmicos: Seymour Tilles, um dos seus primeiros funcionários, tinha lecionado no curso de Política de Negócios de Harvard. O BCG também partiu numa nova direção, descrita por Bruce Henderson como "o negócio de vender poderosas simplificações".<sup>34</sup> Na verdade, o BCG veio a ser conhecido como uma "boutique de estratégia" — no início da sua história, seu negócio era, em grande parte, baseado em um único conceito: a curva de experiência (exposta abaixo). O uso de um conceito único foi valioso porque "em quase todas as resoluções de problemas há um universo de alternativas, a maioria das quais deve ser descartada sem merecer mais do que uma atenção superficial". Assim, "é preciso um quadro de referência para verificar a . . . relevância dos dados, a metodologia e os julgamentos de valor implícito" envolvidos em qualquer decisão estratégica. Como a tomada de decisões é necessariamente um processo complexo, o "quadro de referência mais útil é o conceito. O pensamento conceitual é o esqueleto — ou a estrutura — sobre o qual todas as outras opções são feitas".<sup>35</sup>

## O BCG e a Curva de Experiência

O BCG desenvolveu sua versão da curva de aprendizado — que chamou de "curva de experiência" — entre 1965 e 1966. De acordo com Bruce Henderson, "ela foi desenvolvida para tentar explicar preço e comportamento competitivo em segmentos de crescimento extremamente rápido" de setores para clientes como a Texas Instruments e a Black & Decker.<sup>36</sup> Ao estudar esses setores, os consultores do BCG perguntavam naturalmente "por que um concorrente supera o outro (supondo aptidões gerenciais e recursos comparáveis)? Existem regras básicas para o sucesso? De fato, parece haver regras para o sucesso e elas estão relacionadas ao impacto da experiência acumulada sobre os custos dos concorrentes, os preços do setor e a relação entre os dois".<sup>37</sup>

A alegação padrão da firma para a curva de experiência era que, a cada vez que dobrava a experiência acumulada, os custos totais deveriam declinar de 20 a 30% devido às economias de escala, ao aprendizado organizacional e à inovação tecnológica. O Quadro 1.3 (ver p. 23) ilustra um exemplo do efeito da experiência. De acordo com a explicação do BCG sobre suas implicações estratégicas, "o produtor . . . que fez mais unidades deveria ter os custos mais baixos e os lucros mais altos".<sup>38</sup> Bruce Henderson afirmava que, com a curva de experiência, "a estabilidade das relações competitivas deverá ser previsível, o valor da participação de mercado deverá ser calculável e os efeitos da taxa de crescimento também".<sup>39</sup>

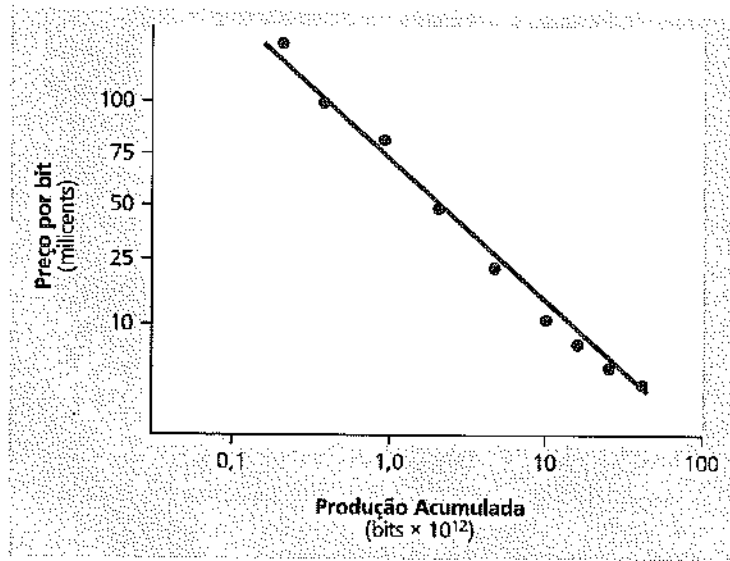
## Da Curva de Experiência à Análise de Portfólio

No início dos anos 70, a curva de experiência havia conduzido a outra "simplificação poderosa" pelo BCG: a chamada matriz de crescimento-participação, a qual representou o primeiro uso da análise de portfólio. Com essa matriz, depois de traçadas as curvas de experiência das unidades de

<sup>33</sup>N. de R.T. No Brasil, o termo indústria tem sido utilizado para definir o setor empresarial. Como esta nomenclatura pode não ser familiar para leitores iniciantes em estratégia, optou-se pelo termo setor.

**QUADRO 1.3**

Curva de Experiência para Memórias de Semicondutores







Fonte: Integrated Circuit Engineering Corporation.

negócios de uma empresa diversificada, o potencial relativo de cada uma delas como área para investimento pode ser comparado colocando-a na grade mostrada no Quadro 1.4.<sup>40</sup>

A recomendação de estratégia básica do BCG era a de manter um equilíbrio entre as “vacas leiteiras” (i. e., negócios maduros) e as estrelas, alocando, ao mesmo tempo, alguns recursos para alimentar os “pontos de interrogação” (i. e., estrelas em potencial). Os “cachorros” deveriam ser vendidos. Usando uma linguagem mais sofisticada, um vice-presidente do BCG explicou que “como

**QUADRO 1.4**

Matriz de Crescimento-Participação do BCG

	Alta Participação	Baixa Participação
Alto Crescimento	 Estrela	 Ponto de interrogação
Crescimento Lento	 Vaca leiteira	 Cachorro

o produtor com maior participação estável de mercado acaba tendo os menores custos e os maiores lucros, torna-se vital ter uma participação dominante no máximo possível de produtos. Entretanto, a participação de mercado em produtos de crescimento lento só pode ser ganha reduzindo-se a participação dos concorrentes, os quais provavelmente irão reagir". Se o mercado de um produto está crescendo rapidamente, "uma empresa pode ganhar participação garantindo a maior parte do crescimento. Assim, embora os concorrentes cresçam, a empresa pode crescer ainda mais rapidamente e emergir com uma participação dominante quando o crescimento se tornar mais lento".<sup>41</sup>

## Unidades Estratégicas de Negócios e Análise de Portfólio

Muitas outras firmas de consultoria desenvolveram suas matrizes para análise de portfólio mais ou menos na mesma época que o BCG. Por exemplo, o esforço da McKinsey & Company começou em 1968 quando Fred Borch, presidente da GE, pediu que a McKinsey examinasse a estrutura corporativa da sua empresa. Na ocasião, a GE consistia de 200 centros de lucros e 145 departamentos, organizados em torno de 10 grupos. Os limites para essas unidades haviam sido definidos de acordo com teorias de controle financeiro, consideradas inadequadas pelos consultores da McKinsey. Para eles, a empresa deveria ser organizada segundo linhas mais estratégicas, com maior preocupação com as condições externas do que com os controles internos e com uma abordagem mais orientada para o futuro do que seria possível usando-se medidas do desempenho financeiro passado. O estudo da McKinsey recomendou um sistema formal de planejamento estratégico, que dividiria a empresa em "unidades de negócios naturais", as quais Borch rebatizou posteriormente como "unidades estratégicas de negócios" (UEN). Os executivos da GE seguiram esse conselho, que levou dois anos para ser implementado.

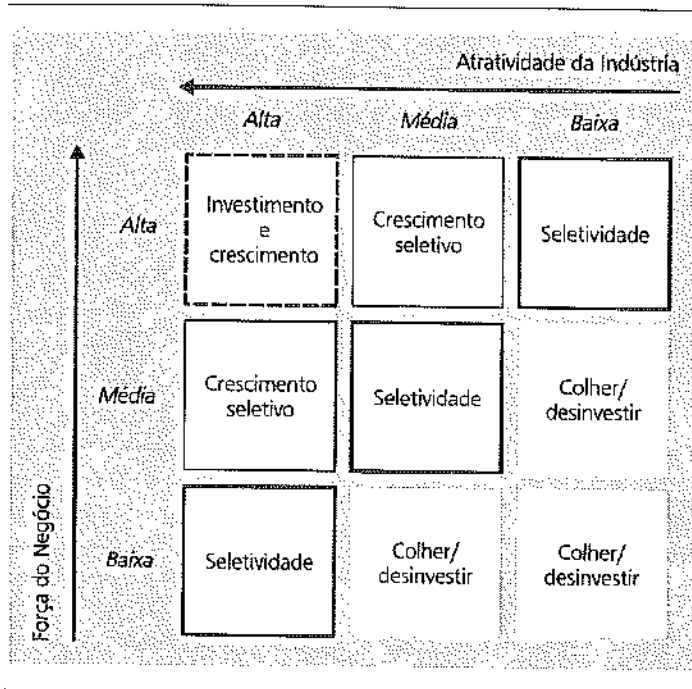
Entretanto, em 1971, um executivo corporativo da GE pediu que a McKinsey avaliasse os planos estratégicos que estavam sendo redigidos pelas muitas UEN da empresa. A GE já havia estudado o uso da matriz de crescimento-participação do BCG como fator de definição das suas UEN, tendo porém a alta direção chegado à conclusão de que não poderia fixar prioridades com base em apenas duas medidas de desempenho. Depois de estudar o problema por três meses, uma equipe da McKinsey produziu aquela que veio a ser conhecida como a matriz GE/McKinsey de nove blocos (ver Quadro 1.5 adiante).<sup>42</sup> A matriz de nove blocos usava aproximadamente uma dezena de medidas para verificar a atratividade da indústria e outra dezena para verificar a posição competitiva, embora os pesos ligados a elas não fossem especificados.<sup>43</sup>

Outra abordagem do planejamento de portfólio, mais quantitativa, foi desenvolvida mais ou menos ao mesmo tempo sob a égide do programa "Impacto das Estratégias de Mercado Sobre o Lucro" (PIMS — *Profit Impact of Market Strategies*). O PIMS era o sucessor multiempresarial do programa PROM que a GE havia iniciado uma década antes. Em meados dos anos 70, o PIMS continha dados sobre 620 UEN, extraídos de 57 corporações diversificadas.<sup>44</sup> Esses dados eram usados originalmente para explorar os determinantes de retornos sobre investimentos pela regressão do histórico de retornos sobre muitas dezenas de variáveis, inclusive participação de mercado, qualidade do produto, intensidade de investimento e gastos com *marketing* e P&D. As regressões estabeleciam os supostos marcos para o desempenho *potencial* das UEN com determinadas características, com os quais seu desempenho *real* poderia ser comparado.

Nessas aplicações, a segmentação de corporações diversificadas em UEN passou a ser reconhecida como importante precursora da análise do desempenho econômico.<sup>45</sup> Esta etapa forçava o

**QUADRO 1.5**

Matriz de Atratividade da Indústria-Força do Negócio



desmembramento dos números de custo e desempenho que haviam sido anteriormente calculados em níveis mais agregados. Além disso, achava-se que, com aquelas abordagens, “o pensamento estratégico era adequadamente empurrado ‘linha abaixo’, até os gerentes mais próximos de cada setor e das suas condições competitivas”.<sup>46</sup>

Nos anos 70, praticamente todas as grandes empresas de consultoria usavam algum tipo de análise de portfólio — ou uma variante das duas matrizes já vistas ou um programa desenvolvido internamente (p. ex., a matriz de ciclo de vida da Arthur D. Little) — para gerar recomendações sobre estratégia. As análises de portfólio tornaram-se especialmente populares depois que a crise do petróleo de 1973 forçou muitas grandes corporações a repensar, ou mesmo descartar, seus planos de longo prazo. Um consultor da McKinsey observou que, com “a súbita quadruplicação dos custos de energia (devido ao embargo da OPEP), seguida por uma recessão e rumores de uma crise iminente de capital, o trabalho de fixação de objetivos de crescimento e diversificação a longo prazo tornou-se, de repente, um exercício de irrelevância”. Na época, planejamento estratégico significava “escolher vencedores e perdedores, fixar prioridades e poupar capital”. Em um clima no qual “mercados geográficos e produtos estavam deprimidos e o capital presumivelmente escasso”,<sup>47</sup> a análise de portfólios dava uma desculpa aos executivos para se livrarem de unidades de negócios com baixo desempenho, direcionando, ao mesmo tempo, mais fundos para as “estrelas”. Em 1979, como concluiu uma pesquisa das 500 maiores empresas industriais da revista *Fortune*, 45% dessas empresas haviam introduzido algum tipo de técnica de planejamento de portfólio.<sup>48</sup>



## PROBLEMAS EMERGENTES

Ironicamente, as mesmas condições macroeconômicas que (inicialmente) fizeram crescer a popularidade da análise de portfólio também inspiraram perguntas a respeito da curva de experiência. A inflação elevada e o excesso de capacidade (devido a quedas na demanda) provocados pelos choques do petróleo de 1973 e 1979 romperam curvas de experiência históricas em muitas indústrias, sugerindo que Bruce Henderson havia exagerado na importância do conceito em um panfleto de 1974 intitulado "Por Que os Custos Caem Para Sempre". Outro problema com a curva de experiência foi identificado por um artigo clássico de 1975 de William Abernathy e Kenneth Wayne, no qual afirmaram que "a consequência de se seguir de forma intensiva uma estratégia de minimização de custos (p. ex., baseada na curva de experiência) é a redução da capacidade para realizar mudanças inovadoras e para reagir às mudanças introduzidas pelos concorrentes".<sup>49</sup> Abernathy e Wayne citaram o caso de Henry Ford, cuja obsessão com a redução de custos deixou-o vulnerável à estratégia de Alfred Sloan, voltada para a inovação do produto no setor de automóveis. O conceito da curva de experiência também atraiu críticas pelo fato de tratar as reduções de custos como sendo automáticas, em vez de algo a ser gerenciado, ao supor que a maior parte da experiência poderia ser mantida com exclusividade, sem chegar até os concorrentes, por misturar diferentes fontes de redução de custos com implicações estratégicas muito diversas (p. ex., aprendizado *versus* escala *versus* progresso técnico exógeno) e por conduzir a impasses quando mais de um concorrente perseguia o mesmo fator genérico de sucesso.<sup>50</sup>

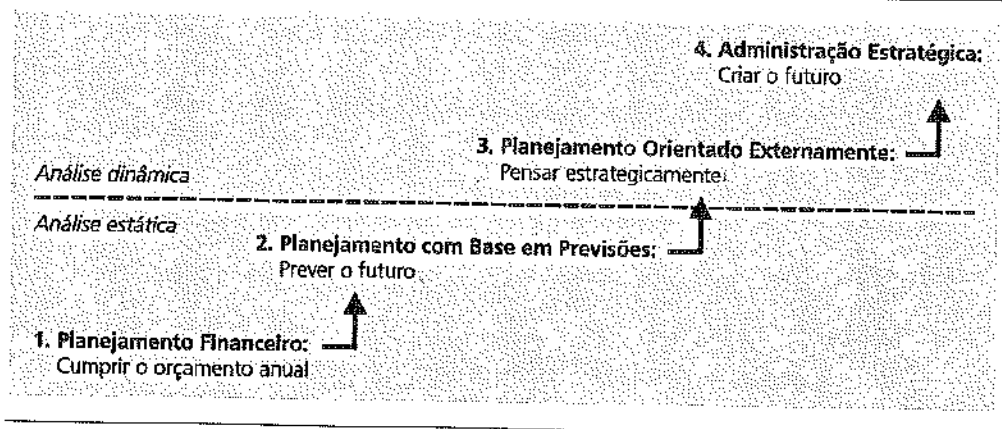
No final dos anos 70, a análise de portfólio também passou a ser atacada. Um problema consistia em serem as recomendações estratégicas para uma UEN, com frequência, excessivamente sensíveis à técnica de análise empregada. Por exemplo, quando um estudo acadêmico aplicou quatro técnicas de portfólio diferentes para um grupo de 15 UEN de propriedade das 500 "maiores" da Revista Fortune, constatou que somente uma das 15 caía na mesma área de cada uma das quatro matrizes e somente cinco das UEN foram classificadas de forma semelhante em três das quatro matrizes.<sup>51</sup> Um nível de concordância apenas ligeiramente mais alto do que se deveria esperar se as 15 UEN tivessem sido classificadas ao acaso em quatro oportunidades separadas!

A análise de portfólio também foi relacionada a um conjunto ainda mais sério de dificuldades: mesmo que se pudesse descobrir a técnica "correta" a ser empregada, a determinação mecânica dos padrões de alocação de recursos com base em dados de desempenho histórico era inerentemente problemática, assim como a suposição implícita de que o capital financeiro era o recurso escasso no qual a alta direção deveria se concentrar. Alguns consultores reconheceram prontamente esses problemas. Em 1979, Fred Gluck, que chefiava a consultoria de administração estratégica da McKinsey, declarou que "a forte dependência em relação a técnicas 'empacotadas' tem frequentemente resultado em nada além de um aperto, ou uma sintonia fina, das iniciativas correntes dentro dos negócios configurados de forma tradicional". Pior ainda, as estratégias baseadas em técnicas "raramente superavam a concorrência existente" e muitas vezes deixavam os negócios "vulneráveis a impulsos inesperados de empresas anteriormente não-consideradas concorrentes".<sup>52</sup> Gluck e seus colegas procuraram reduzir algumas das restrições impostas por abordagens mecanicistas, sugerindo que as estratégias das empresas bem-sucedidas progredem ao longo de quatro fases (descritas no Quadro 1.6 na p. 27) que envolvem o trabalho com níveis crescentes de dinamismo, multidimensionalidade e incerteza, e que, portanto, tornam-se menos submissas a uma análise quantitativa rotineira.<sup>53</sup>

O ataque mais contundente às técnicas analíticas popularizadas pelos consultores de estratégia partiu de dois professores de produção de Harvard, Robert Hayes e William Abernathy, em 1980. Eles afirmaram que "esses novos princípios (gerenciais), apesar da sua sofisticação e amplos benefícios, incentivam a preferência por (1) distanciamento analítico, em vez do critério obtido

**QUADRO 1.6**

Quatro Fases de Estratégia

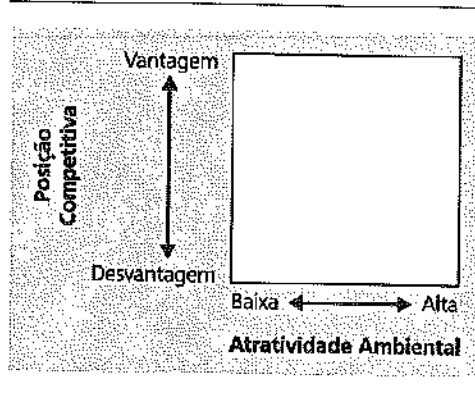


com 'as mãos na experiência' e (2) redução de custos a curto prazo, em vez do desenvolvimento de competitividade tecnológica".<sup>54</sup> Hayes e Abernathy criticaram a análise de portfólio especialmente como um instrumento que levava os gerentes a focalizar a minimização dos riscos financeiros em vez de investir em novas oportunidades que exigissem um comprometimento de recursos a longo prazo.<sup>55</sup> Eles compararam empresas americanas desfavoravelmente em relação a empresas japonesas e, em especial, europeias.

Essas e outras críticas reduziram gradualmente a popularidade da análise de portfólio. Sua ascensão e queda tiveram, entretanto, uma influência duradoura sobre os trabalhos subseqüentes sobre concorrência e estratégia de negócios, porque atraiu atenção para a necessidade de uma análise mais cuidadosa das duas dimensões básicas das grades para análise de portfólios mostradas no Quadro 1.7: atratividade da indústria e posição competitiva. Embora essas duas dimensões tivessem sido identificadas anteriormente — por exemplo, no Esboço de Pesquisa desenvolvido pela

**QUADRO 1.7**

Dois Determinantes da Lucratividade



McKinsey & Company para uso interno em 1952 —, a análise de portfólio salientou esta maneira particular de analisar os efeitos da concorrência sobre o desempenho de um negócio. Os gerentes americanos em especial mostraram-se consumidores ávidos de critérios adicionais a respeito da concorrência, em parte porque a exposição da maioria da indústria dos Estados Unidos a forças competitivas cresceu de forma drástica durante os anos 60 e 70. Um economista estimou que a parcela da economia americana sujeita a uma concorrência efetiva passou de 56% em 1958 para 77% em 1980, devido à maior concorrência dos importados, a ações antitruste e à desregulamentação.<sup>56</sup>

## RESUMO

O capítulo reviu a história do pensamento estratégico a respeito de negócios até meados dos anos 70. A história anterior do pensamento estratégico em administração foi afetada de muitas formas pelos conceitos e considerações militares. A sociologia parece ter sido o campo acadêmico que, com sua noção de competência distintiva, exerceu mais influência sobre as elaborações iniciais do conceito de estratégia em administração, principalmente por professores de escolas de administração.<sup>57</sup> As firmas de consultoria ajudaram a disseminar critérios acadêmicos e desenvolveram um conjunto de instrumentos para ajudar os administradores (até mesmo de empresas altamente diversificadas) a monitorar as estratégias das unidades de negócios sob sua responsabilidade. Embora a desilusão com instrumentos específicos tenha surgido logo, esta linha de trabalho ditou a agenda para pesquisas futuras e para o desenvolvimento na área da estratégia.

## TERMOS-CHAVE

análise de portfólio  
competência distintiva  
curva de experiência  
curvas de aprendizado

estratégia  
unidades estratégicas de negócios (UEN)  
SWOT

## NOTAS

1. Consulte, por exemplo, os dois ganhadores do Prêmio McKinsey no volume de 1996 da *Harvard Business Review*: "Strategy as Revolution" de Gary Hamel e "What Is Strategy?" de Michael Porter.
2. Carl von Clausewitz, *On War*. Editado e traduzido por Michael Howard e Peter Paret. (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1984, © 1976), p. 128.
3. Para uma descrição da história dos negócios em termos dessas revoluções industriais e de uma terceira, ver Thomas K. McCraw, ed., *Creating Modern Capitalism: How Entrepreneurs, Companies, and Countries Triumphed in Three Industrial Revolutions* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1998).
4. Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1963) e *Scale and Scope* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990).
5. Ver Alfred P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors* (Nova York: Doubleday, 1963).
6. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1968; primeira edição em 1938), p. 204-205.
7. Peter Drucker, *The Practice of Management* (Nova York: Harper & Row, 1954), p. 11.
8. Daniel Yergin e Joseph Stanislaw, *The Commanding Heights: The Battle Between Government and the Marketplace That Is Remaking the Modern World* (Nova York: Simon & Schuster, 1998).
9. Philip Selznick, *Leadership in Administration* (Evanston, IL: Row, Peterson, 1957), p. 49-50.
10. John R. Commons, *Institutional Economics* (Nova York: MacMillan, 1934) e Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938).

11. Ronald H. Coase, "The Nature of the Firm", *Economica N.S.*, 1937; 4:386-405. Reproduzido em G. J. Stigler e K.E. Bouldings, eds., *Readings in Price Theory* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1952). Além do artigo de Coase, que influenciou o pensamento a respeito de estratégia e organizações, vários outros autores fizeram contribuições pioneiras à teoria organizacional que não podem ser plenamente reconhecidas aqui: Henri Fayol sobre teoria administrativa, Elton Mayo e Melville Dalton sobre relações humanas e Herbert Simon e James March sobre processamento de informações, para citar alguns.
12. Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy* (Nova York: Harper, 1942).
13. Edith T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (Oxford: Basil Blackwell, 1959).
14. Registro Oficial da Universidade Harvard, 29 de março de 1917, p. 42-43.
15. George Albert Smith Jr., e C. Roland Christensen, *Suggestions to Instructors on Policy Formulation* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1951), p. 3-4.
16. George Albert Smith, Jr., *Policy Formulation and Administration* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1951), p. 14.
17. Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971), p. 23.
18. Ver Parte I de Edmund P. Learned, C. Roland Christensen e Kenneth R. Andrews, *Problems of General Management* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1961).
19. Entrevista com Kenneth Andrews, 2 de abril de 1997.
20. Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, ed. revisada (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980), p. 69.
21. Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971), p. 29.
22. Kenneth R. Andrews, op. cit., p. 100.
23. Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, julho-agosto de 1960:45-56.
24. Igor Ansoff, *Corporate Strategy* (Nova York: McGraw-Hill, 1965), p. 106-109.
25. Igor Ansoff, op. cit., p. 105-108.
26. O Quadro 1.2 baseia-se na adaptação da matriz de Ansoff por Henry Mintzberg, Henry Mintzberg, "Generic Strategies", em *Advances in Strategic Management*, vol. 5 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), p. 2. Para o original, ver Igor Ansoff, *Corporate Strategy* (Nova York: McGraw-Hill, 1965), p. 128.
27. Michael E. Porter, "Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning", em T.H. Naylor, ed., *Corporate Strategy* (Nova York: North-Holland, 1982), p. 184.
28. Adam M. Brandenburger, Michael E. Porter e Nicolaj Siggelkow, "Competition and Strategy: The Emergence of a Field", trabalho apresentado no McArthur Symposium, Harvard Business School, 9 de outubro de 1996, p. 3-4.
29. Stanford Research Institute, "Planning in Business", Menlo Park, CA, 1963.
30. Sidney E. Schoeffler, Robert D. Buzzell e Donald F. Heany, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance", *Harvard Business Review* março-abril de 1974:137-145.
31. Entrevista com Seymour Tilles, 24 de outubro de 1996. Tilles dá a Henderson o crédito de reconhecer a competitividade da indústria japonesa no final dos anos 60, quando poucos americanos acreditavam que o Japão, ou qualquer outro país, pudesse competir, com sucesso, contra a indústria americana.
32. Bruce D. Henderson, *The Logic of Business Strategy* (Cambridge, MA: Ballinger Publishing, 1984), p. 10.
33. Bruce D. Henderson, *Henderson on Corporate Strategy* (Cambridge, MA: Abt Books, 1979), p. 6-7.
34. Entrevista com Seymour Tilles, 24 de outubro de 1996.
35. Bruce D. Henderson, *Henderson on Corporate Strategy* (Cambridge, MA: Abt Books, 1979), p. 41.
36. Bruce Henderson explicou que, ao contrário de versões anteriores da "curva de aprendizado", a curva de experiência do BCG "abrange todos os custos (inclusive capital, administração, pesquisa e marketing) e os acompanha mediante deslocamentos tecnológicos e da evolução do produto. Ela também se baseia em taxas de fluxo de caixa, não em alocações contábeis". Bruce D. Henderson, prefácio para o Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience* (Boston: BCG, 1972; publicado inicialmente em 1968).
37. Boston Consulting Group, op. cit., p. 7.
38. Patrick Conley, "Experience Curves as a Planning Tool", BCG Pamphlet (1970), p. 15.
39. Bruce D. Henderson, prefácio para o Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience* (Boston: BCG, 1972; publicado inicialmente em 1968).
40. Ver George Stalk, Jr., e Thomas M. Hout, *Competing Against Time* (Nova York: Free Press, 1990), p. 12.
41. Patrick Conley, "Experience Curves as a Planning Tool", BCG Pamphlet (1970), p. 10-11.
42. Arnoldo C. Hax e Nicolas S. Majluf, *Strategic Management: An Integrative Perspective* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984), p. 156.
43. Entrevista com Mike Allen, 4 de abril de 1997.
44. Sidney E. Schoeffler, Robert D. Buzzell e Donald F. Heany, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance", *Harvard Business Review*, março-abril de 1974:137-145.
45. Ver Walter Kiechel, "Corporate Strategists Under Fire", *Fortune*, 27 de dezembro de 1982.
46. Frederick W. Gluck e Stephen B. Kaufman, "Using the Strategic Planning Framework", documento interno da McKinsey em *Readings in Strategy* (1979), p. 3-4.
47. J. Quincy Hunsicker, "Strategic Planning: A Chinese Dinner?" documento interno da McKinsey (dezembro de 1978), p. 3.
48. Philippe Haspeslagh, "Portfolio Planning: Uses and Limits", *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro de 1982:58-73.
49. William J. Abernathy e Kenneth Wayne, "Limits on the Learning Curve", *Harvard Business Review*, setembro-outubro de 1974:109-119.
50. Pankaj Ghemawat, "Building Strategy on the Experience Curve", *Harvard Business Review*, março-abril de 1985:143-149.
51. Yoram Wind, Vijay Mahajan e Donald J. Swire, "An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models", *Journal of Marketing* 1983; 47:89-99. O resultado da análise estatística de Wind et al. baseia-se em um rascunho não-publicado de Pankaj Ghemawat.

52. Frederick W. Gluck e Stephen P. Kaufman, "Using the Strategic Planning Framework", documento interno da McKinsey em *Readings in Strategy* (1979), p. 5-6.
53. Adaptado de Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman e A. Steven Walleck, "The Evolution of Strategic Management", documento interno da McKinsey, outubro de 1978, p. 4. Reproduzido com modificações no trabalho dos mesmos autores "Strategic Management for Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, julho-agosto de 1980:154-161.
54. Robert H. Hayes e William J. Abernathy, "Managing Our Way to Economic Decline", *Harvard Business Review* julho-agosto de 1980:67-77.
55. Robert H. Hayes e William J. Abernathy, *idem*, p. 71.
56. William G. Shepherd, "Causes of Increased Competition in the U.S. Economy, 1939-1980", *Review of Economics and Statistics*, novembro de 1982:613-626.
57. A doutrina da competência distintiva foi reciclada, com grande sucesso, nos anos 90. Ver as discussões no Capítulo 5.

## CAPÍTULO 2

# Mapeando o Cenário dos Negócios

*Pankaj Ghemawat e David J. Collis<sup>1</sup>*

Quando uma indústria com reputação de dificuldades econômicas encontra um gerente com reputação de excelência, normalmente é a indústria que mantém sua reputação intacta.

— Warren Buffet

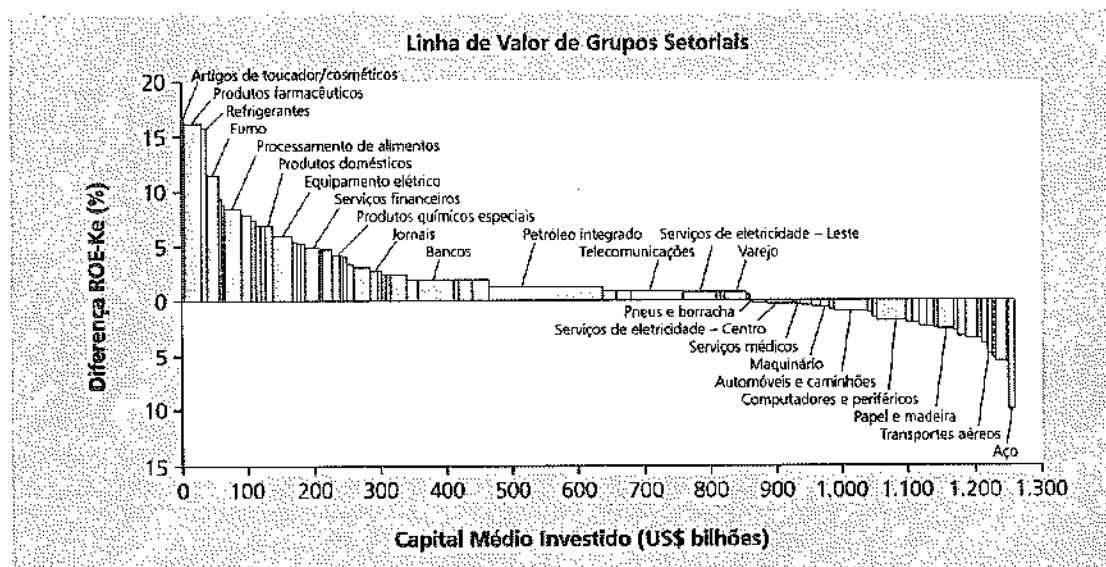
Buffet pode ter exagerado. Não obstante, há muitas evidências que apóiam a presunção — explícita nas técnicas de planejamento de portfólios expostas no Capítulo 1 — de que o ambiente do setor na qual uma empresa opera tem forte influência sobre seu desempenho econômico. Os estrategistas de negócios têm usado métodos estatísticos sofisticados para mostrar que de 10% a 20% da variação observada na lucratividade das empresas devem-se às linhas dos negócios nos quais elas operam.<sup>2</sup> A principal implicação para os gerentes — que consideram o ambiente importante — em geral é resumida em um gráfico descrevendo a extensão até a qual a lucratividade média difere através de linhas de negócios, setores ou grupos de setores ao longo de períodos prolongados de tempo (para um exemplo, ver Quadro 2.1, p. 32).<sup>3</sup>

O Quadro 2.1 é um exemplo de certa forma incomum porque subtrai os custos estimados de capital da lucratividade declarada (retorno sobre capital) e, ao mesmo tempo, apresenta o tamanho de cada grupo setorial em termos do capital nele investido. Esta abordagem oferece a vantagem de ligar medidas contábeis de lucratividade com medidas econômicas de valor total criado ou destruído.

Além disso, o Quadro 2.1 sugere uma maneira de visualizar o potencial de lucro permitido pelo ambiente de negócios — mapeando-o num cenário no qual a dimensão vertical representa o nível de lucratividade econômica (ou sua inexistência).<sup>4</sup> Um cenário de duas dimensões como o mostrado no Quadro 2.1 nos permite incluir apenas uma dimensão de escolha (p. ex., onde competir). Um cenário tridimensional, como o do Quadro 2.2 (ver p. 33), permite duas dimensões de escolha. Em sua maioria, os negócios são melhor representados como operando em um espaço com muitas dimensões de escolha, com cada local nesse espaço representando um diferente *modelo de negócio* — isto é, um conjunto diferente de escolhas a respeito do que fazer e como fazê-lo. Um

**QUADRO 2.1**

Lucros Econômicos Médios de Grupos Setoriais dos EUA, 1978-1996



Fontes: Compustat, Value Line e Marakon Associates Analysis.

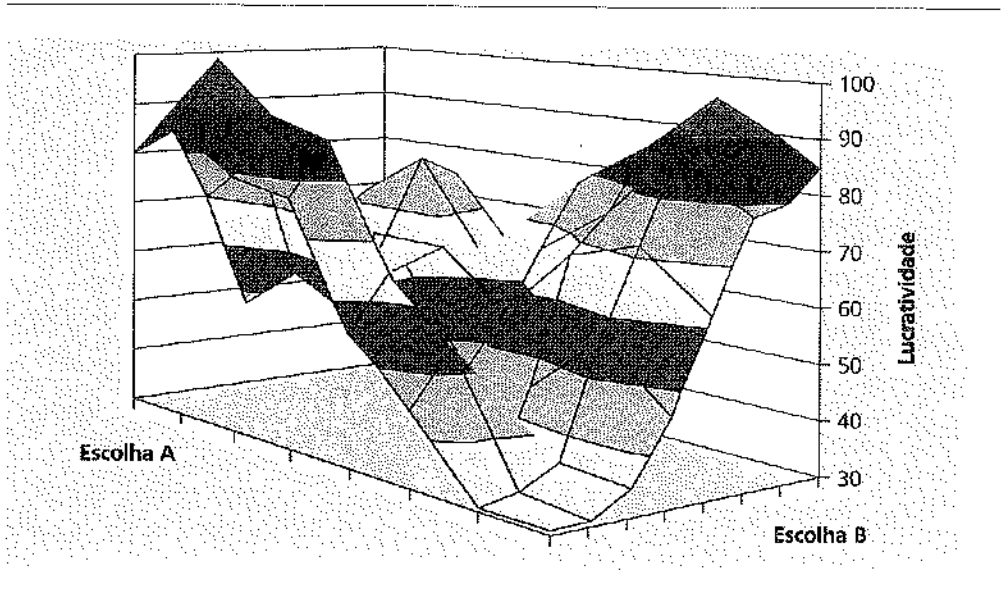
cenário de negócio mapeia a elevação de cada modelo de negócio de acordo com sua lucratividade. O desafio central da estratégia é guiar um negócio até um ponto relativamente alto neste cenário.

Nos capítulos que se seguem, iremos trabalhar mais com a metáfora do cenário. Porém, no contexto deste capítulo, o cenário nos ajuda a visualizar o fato de que a lucratividade dos concorrentes na mesma linha de negócios ou setor tende a ter um componente subjacente comum. Os concorrentes estão agrupados naturalmente no cenário mais amplo dos negócios com base nos modelos de negócios que perseguem. O componente comum da sua lucratividade significa que a altitude média acima (ou abaixo) do nível do mar varia de forma sistemática através das diferentes partes do cenário dos negócios. Reinterpretado nestes termos, o Quadro 2.1 sugere que, no último quarto do século XX, grande parte da indústria americana tem operado, em média, perto do nível do mar: mais da metade de todo o capital tem sido empregado em grupos industriais com retornos médios sobre o patrimônio e custos de capital que estão a menos de dois pontos percentuais um do outro. Entretanto, também é claro que as empresas em alguns grupos setoriais (p. ex., produtos farmacêuticos) têm, de modo geral, operado em patamares elevados, ao passo que as empresas em outros (p. ex., siderurgia) têm permanecido, em sua maioria, em profundas depressões.

A experiência direta dos administradores dessas diferenças em lucratividade média entre os setores explica, em grande parte, por que muitos tendem a levar Warren Buffet a sério, apesar da sua ênfase nas restrições ambientais que limitam aquilo que eles podem alcançar. Mas os administradores precisam fazer mais do que reconhecer quão lucrativas determinadas arenas de concorrência têm sido no passado. Eles precisam também compreender as razões por trás desses efeitos para poder decidir onde e como suas empresas irão competir, avaliar as implicações de mudanças importantes nas partes relevantes do cenário dos negócios e se adaptar às mesmas ou mudar o cenário.

**QUADRO 2.2**

Cenário Tridimensional dos Negócios



Essas ambições combinam com as complicações inerentes ao mundo real para dificultar a descoberta de maneiras simples, mas estruturadas, de pensar a respeito de cenários de negócios. Este capítulo começa descrevendo três estruturas sucessivamente mais genéricas que foram propostas como soluções para este problema: a análise oferta-demanda de mercados individuais, a estrutura de “cinco forças” para análise de setores proposta por Michael Porter e a “rede de valor” criada mais recentemente por Adam Brandenburger e Barry Nalebuff.<sup>5</sup> A seguir, examinamos com mais detalhes o processo de mapeamento de um cenário de negócios.

O conceito do cenário dos negócios pretende ser mais amplo que a concepção usual de um setor. Embora este capítulo focalize os chamados efeitos no nível do setor (ou de população) sobre o desempenho, queremos explorar esses efeitos dentro de um conjunto de relacionamentos mais complexo e extenso que aqueles associados à análise tradicional de setorial.

**ANÁLISE OFERTA-DEMANDA**

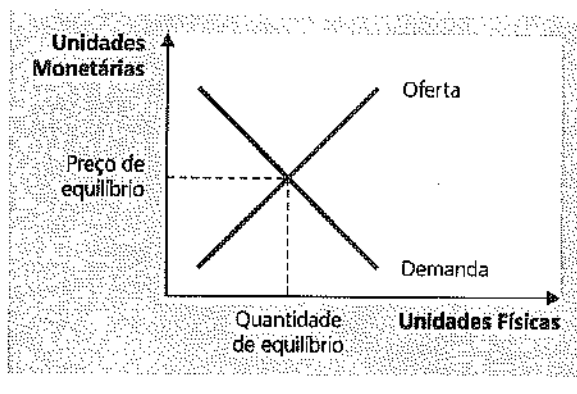
Oferta e demanda são os avós de todas as tentativas de análise de cenários. A idéia de que a interação oferta-demanda determina um preço natural data — ao menos na cultura ocidental — dos professores escolásticos (em sua maioria clérigos) da Idade Média.<sup>6</sup> Embora muitos dos elementos da análise oferta-demanda tenham sido formalizados pelos escolásticos e seus sucessores, Alfred Marshall foi o primeiro (no final do século XIX) a combiná-los no diagrama oferta-demanda convencional mostrado no Quadro 2.3 (ver p. 34).

O desenvolvimento das “tesouras de Marshall” foi motivado pelo debate permanente a respeito de se o “valor” era regido pelos custos do lado da oferta ou pela utilidade do lado da demanda. Este debate não parecia, a Marshall, mais razoável que as disputas sobre se é a lâmina inferior (ou



**QUADRO 2.3**

Análise Oferta-Demanda



superior) de uma tesoura aquela que de fato corta o papel. Ele sugeriu que o preço, em vez disso, seria determinado pelo ponto de "equilíbrio" no qual a curva de demanda por um determinado produto, somada junto aos seus compradores em ordem decrescente de disposição para pagar, se cruzava com a curva de oferta do mesmo, somada junto aos seus fornecedores em ordem crescente de seus custos de produção.<sup>7</sup>

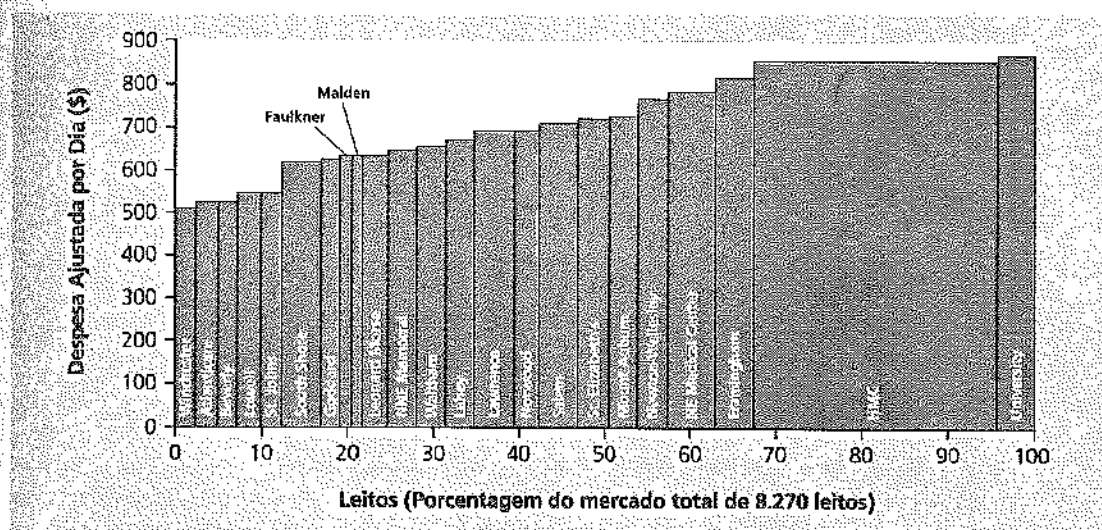
A curva descendente de demanda que sustenta esta linha de análise foi tratada como óbvia por Marshall, que também introduziu a noção de *elasticidade-preço da demanda*. Diz-se que a demanda é elástica em relação ao preço se mudanças neste induzem mudanças relativamente grandes na demanda agregada (i. e., se a curva de demanda é próxima da horizontal); ela é considerada inelástica em relação ao preço se ocorre o inverso (i. e., se a curva de demanda é próxima da vertical). No lado da oferta, Marshall afirmou que curvas ascendentes tendem a se tornar mais planas — ou mesmo horizontais — com o passar do tempo. Entretanto, ele se atrapalhou quando tentou analisar curvas de suprimento que se inclinam para baixo ao invés de para cima (i. e., apresentam retornos crescentes com a escala). Adicionalmente, sua análise supunha que compradores e vendedores, tomados individualmente, seriam pequenos em relação ao tamanho do mercado como um todo, e também homogêneos, no sentido em que um dado comprador teria a mesma disposição para pagar pelo produto de cada fornecedor, e que um dado fornecedor enfrentaria os mesmos custos no fornecimento do seu produto a cada comprador.

A análise oferta-demanda foi incorporada relativamente depressa aos cursos de economia e *marketing* das escolas de administração. Ela parece ter tido menos impacto sobre o ensino e a prática de estratégia em administração até as recessões dos anos 70 e 80, quando as inflexões para baixo nas curvas de demanda reforçaram a importância de se desenvolver uma compreensão mais completa das curvas de oferta ou, mais precisamente, das curvas de custos que pudessem ajudar a determinar onde os preços iriam se estabilizar.

Para um exemplo deste tipo de análise, considere o Quadro 2.4 (ver p. 35), que determina a curva de custos para hospitais na área da Grande Boston em 1991, desenvolvida pela Bain & Company, uma empresa de consultoria. Esta análise simples ajudou a sensibilizar os dispendiosos hospitais-escolas do Harvard Medical Center (HMC) para as terríveis implicações do esperado decréscimo das taxas de utilização de hospitais em Massachusetts, de 80% em 1991 para 40% a 60% em 1999,

**QUADRO 2.4**

Curva de Suprimento para Hospitais de Boston



Fonte: Partners HealthCare System, Inc. (A), ICCH#696-062.

à medida que os “dias de hospitalização” por pessoa caíam de 1,2 a.a. para a média nacional de 0,6 a.a.<sup>8</sup>

Este exemplo também ilustra as limitações da análise oferta-demanda de Marshall. Em primeiro lugar, ela força os limites da realidade para tratar os hospitais no mercado local como sendo individualmente pequenos e carentes de força de mercado. Na verdade, os dois maiores hospitais-escolas afiliados ao HMC, o Massachusetts General Hospital e o Brigham and Women's Hospital, decidiram unir suas forças depois do estudo de Bain para atingir uma participação combinada de mercado de 21% e melhorar sua “cobertura”. Em segundo, ela viola a suposição de homogeneidade. As necessidades dos pacientes diferem, assim como a eficácia relativa dos hospitais no atendimento dessas necessidades, numa extensão que só parcialmente pode ser controlada ajustando-se os custos dos hospitais com base em seu *mix* de casos. Portanto, seria útil generalizar as hipóteses de especialização feitas na análise oferta-demanda, neste caso e em muitos outros. A tentativa com maior sucesso na comunidade dos negócios é estudada a seguir, em seu próprio contexto histórico.

## A ESTRUTURA DAS “CINCO FORÇAS”

A suposição de “grandes números” embutida na análise de oferta-demanda convencional já havia sido relaxada mais de meio século antes que Marshall propusesse sua síntese. Em 1838, Antoine Cournot forneceu as primeiras caracterizações analíticas de preços de equilíbrio em um monopólio e na presença de *duopolistas* (dois vendedores) decidindo de forma independente quanto produzir.<sup>9</sup> A suposição de homogeneidade foi relaxada em dois livros publicados em 1933, por Edward Chamberlín e Joan Robinson, em concorrência monopolista — isto é, situações nas quais uma em-

substitutos por, as mesmas propriedades

presa monopolizava seus próprios produtos, mas enfrentava um grande número de concorrentes que ofereciam produtos sucedâneos.<sup>10</sup> Entretanto, do ponto de vista da estratégia em administração, essas tentativas para pressupor um grande número de empresas com produtos diferentes, mas semelhantes em outros aspectos, ofereciam poucos benefícios: elas perdiam as sutilezas da concorrência *oligopólica* (i. e., concorrência entre poucas empresas).

Um papel mais importante estava reservado para outros economistas naquela que veio a ser chamada de Escola de Harvard, cujos partidários afirmavam que a *estrutura* de alguns setores poderia permitir que as empresas delas participantes tivessem lucros econômicos positivos durante períodos prolongados.<sup>11</sup> Edward S. Mason, membro do Departamento de Economia de Harvard, sugeriu que a estrutura de um setor determinaria a conduta de compradores e vendedores — suas escolhas de variáveis-chave de decisão — e, por implicação, o desempenho do setor em termos de lucratividade, eficiência e inovação.<sup>12</sup>

Joe Bain, também do Departamento de Economia de Harvard, procurou descobrir relações entre estrutura e desempenho do setor mediante um trabalho empírico focalizado em um número limitado de variáveis estruturais. Dois estudos que ele publicou nos anos 50 eram particularmente dignos de nota. O primeiro constatou que as indústrias manufatureiras nas quais os oito maiores concorrentes respondiam por mais de 70% das vendas eram quase duas vezes mais lucrativas que as indústrias com uma concentração inferior a 70% para as oito maiores empresas.<sup>13</sup> O segundo estudo explicava como, em determinados setores, "os vendedores estabelecidos podem elevar persistentemente seus preços acima de um nível competitivo sem atrair novos concorrentes".<sup>14</sup> Bain identificou três barreiras básicas à entrada: (1) uma vantagem de custo absoluta de uma empresa já estabelecida (p. ex., uma patente válida); (2) um grau significativo de diferenciação de produto; e (3) economias de escala.

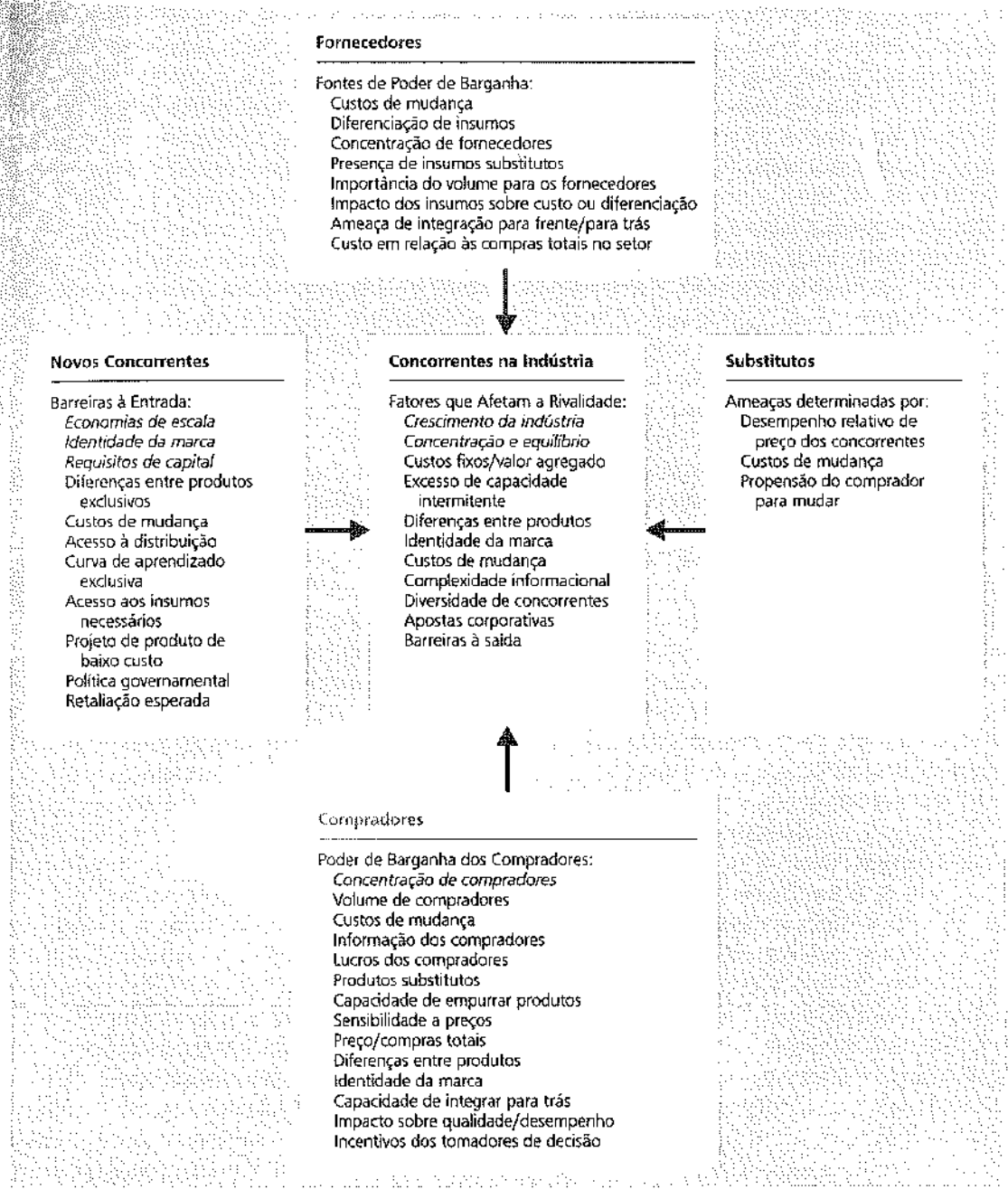
As descobertas de Bain possibilitaram o rápido crescimento de uma nova subárea da economia, conhecida como organização industrial (OI), que explorava as razões estruturais pelas quais alguns setores eram mais lucrativos que outros. Em meados dos anos 70, várias centenas de estudos empíricos em OI haviam sido concluídos. Embora as relações entre variáveis estruturais e desempenho tivessem se mostrado mais complicadas do que haviam sugerido os primeiros economistas, 15 desses estudos confirmaram que alguns setores são, em média, inerentemente, muito mais lucrativos ou "atraentes" que outros.

O impacto imediato da OI sobre a estratégia em administração foi limitado pelo foco de seus economistas na política pública em vez de privada e pela ênfase de Bain e seus sucessores no uso de uma lista curta de variáveis estruturais para explicar a lucratividade de uma indústria de uma forma que não dava importância à estratégia em administração. Ambos os problemas foram abordados por Michael Porter, que havia trabalhado com outro economista de OI em Harvard, Richard Caves, para estudar a estrutura de setores e a estratégia em administração. Em 1974, Porter preparou uma "Nota sobre a Análise Estrutural de Setores" que representou sua primeira tentativa para virar a OI de cabeça para baixo focalizando o objetivo da política de negócios de maximização do lucro, ao invés do objetivo da política pública de minimizar os "excessos" de lucros.<sup>16</sup> Em 1980, ele publicou seu primeiro livro, *Competitive Strategy*, o qual deve grande parte do seu sucesso à sua estrutura de "cinco forças". Esta estrutura, reproduzida no Quadro 2.5 (ver p. 37), procurava relacionar a lucratividade média dos participantes num dado setor a cinco forças competitivas.

A estrutura de Porter para análise de indústrias generalizou a análise oferta-demanda de mercados individuais em vários aspectos. Em primeiro lugar, abrandou as hipóteses de grandes números e de homogeneidade — isto é, de um grande número de concorrentes representativos. Em segundo, ao longo da dimensão vertical, mudou a atenção das cadeias verticais de dois estágios, cada uma consistindo de um fornecedor e um comprador, para cadeias de três estágios, compostas

**QUADRO 2.5**

A Estrutura de "Cinco Forças" para Análise de Indústrias

Fonte: Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (Nova York: Free Press, 1985), p. 6.

por fornecedores, rivais e compradores. Em terceiro lugar, ao longo da dimensão horizontal, representava os entrantes e substitutos em potencial, bem como os rivais diretos. Essas generalizações, porém, forçaram Porter a ir além da evidência científica, para o domínio do bom senso. De fato, uma pesquisa de OI empírica no final dos anos 80 — mais de uma década depois de Porter ter desenvolvido sua estrutura — revelou que somente algumas das influências citadas por Porter obtinham forte apoio empírico.<sup>17</sup>

Apesar desses problemas, o fato da estrutura de “cinco forças” visar preocupações de empresas em vez de política pública, sua ênfase na extensa competição por valor em vez da competição entre rivais existentes e sua (relativa) facilidade de aplicação inspiraram numerosas empresas e escolas de administração a adotar seu uso. Uma pesquisa feita pela empresa de consultoria Bain sugeriu uma taxa de uso de 25% em 1993.<sup>18</sup> Dado o claro impacto da estrutura de “cinco forças” de Porter, iremos discuti-la com algum detalhe. Também iremos ilustrar suas influências estruturais sobre a lucratividade de um setor comparando dois grupos de setores — localizados nas extremidades opostas do cenário de negócios mostrado no Quadro 2.1.

### Força 1: O Grau de Rivalidade

A intensidade de rivalidade é a mais óbvia das cinco forças em um setor — e aquela que os estrategistas têm focalizado historicamente. Ela ajuda a determinar a extensão até a qual o valor criado por uma indústria será dissipado através da concorrência direta. A mais valiosa contribuição da estrutura de “cinco forças” de Porter pode ser sua sugestão de que a rivalidade, apesar de importante, é somente uma de várias forças que determinam a atratividade do setor.

Os determinantes estruturais do grau de rivalidade presente numa indústria são numerosos. Um conjunto de condições diz respeito ao número e ao porte relativo dos concorrentes. Quanto mais concentrada a indústria, maior a probabilidade dos concorrentes reconhecerem sua interdependência mútua e, com isso, restringirem sua rivalidade. Se, ao contrário, a indústria possui muitos pequenos participantes, cada um poderá pensar que seu efeito sobre os outros passará despercebido e, assim, estará tentado a conquistar participação adicional, perturbando com isso o mercado. Por razões semelhantes, a presença de um concorrente dominante ao invés de um conjunto de concorrentes igualmente equilibrados pode reduzir a rivalidade: o participante maior pode ser capaz de determinar os preços da indústria e disciplinar os oponentes, ao passo que participantes de portes semelhantes podem tentar superar uns aos outros para obter vantagens.

Um bom exemplo dessas influências está presente na indústria siderúrgica dos Estados Unidos, a qual era muito mais lucrativa antes da II Guerra Mundial do que nos anos do pós-guerra. Antes da guerra, a concorrência estava limitada a um pequeno número de participantes domésticos liderados pela U.S. Steel que, como empresa dominante, representava uma fonte importante de estabilidade. Entretanto, algumas das suas tentativas de estabilização não eram inteiramente legais. Por exemplo, nos anos 20, seu presidente, Judge Gary, tornou-se notório por convidar concorrentes para jantar para que a U.S. Steel deixasse clara para eles sua política de preços (este tipo de comportamento também reduzia a “complexidade de informação”, outro item na lista de Porter). Nas cinco primeiras décadas do século, a U.S. Steel, como vários outros líderes em outras indústrias americanas, ajudou a elevar os preços, apesar da erosão, com o tempo, da sua própria parcela do mercado.<sup>19</sup>

Um segundo conjunto de atributos estruturais que influenciam a rivalidade está mais relacionado com as condições básicas do setor. Por exemplo, em setores de capital intensivo, o nível de utilização da capacidade influencia diretamente a disposição das empresas para se engajarem em

competições de preço para encher suas fábricas. Em termos mais gerais, custos fixos elevados, excesso de capacidade, crescimento lento e falta de diferenciação entre produtos aumentam o grau de rivalidade. Nos últimos anos, todos esses atributos foram considerados fatores para a baixa lucratividade do setor siderúrgico americano. Neste, a relação entre os custos fixos de capital e o valor agregado é uma das mais altas da economia do país, a mão-de-obra é, em grande parte, um custo fixo, a demanda tem sido essencialmente fraca e ocorreu uma diferenciação mínima entre produtos; assim, o excesso de capacidade mostrou-se crônico e de efeitos catastróficos.

O setor farmacêutico apresenta um quadro muito diferente. Os custos fixos de fabricação são limitados como percentagem das vendas ou do valor agregado. Na verdade, as margens brutas chegam a 90% em alguns dos remédios mais vendidos. A demanda tem crescido a índices de dois dígitos e as diferenças entre produtos, identidade de marcas e os custos de mudança — discutidos de forma mais extensa na seção “Força 4: poder do comprador” — criaram um isolamento entre os concorrentes que é reforçado, em alguns casos, pela proteção de patentes.

Finalmente, o grau de rivalidade também tem determinantes comportamentais. Se os concorrentes são diversos, atribuem alto valor estratégico às suas posições numa indústria ou enfrentam altas barreiras à saída, é mais provável que concorram de maneira mais agressiva. Em siderurgia, por exemplo, concorrentes estrangeiros ajudaram, adicionando diversidade, a abalar o consenso oligopolista doméstico. As apostas estratégicas têm sido altas, porque cada siderúrgica integrada doméstica tem focalizado, historicamente, o aço como seu negócio essencial. Além disso, as barreiras à saída foram elevadas pelos custos de limpeza dos locais das usinas fechadas.

## Força 2: A Ameaça de Entrada

A lucratividade média do setor é influenciada pelos concorrentes existentes e em potencial. O conceito chave na análise da ameaça de entrada são as barreiras à entrada, as quais atuam para evitar o influxo de empresas numa indústria sempre que os lucros, ajustados para o custo do capital, sobem acima de zero. Em contraste, as barreiras à entrada existem sempre que é difícil — ou economicamente inviável — para uma empresa de fora repetir as posições daquelas que já estão no mercado. Normalmente as barreiras à entrada se baseiam em comprometimentos irreversíveis de recursos (discutidos abaixo).

O Quadro 2.5 ilustra as diversas formas que as barreiras à entrada podem assumir. Algumas refletem obstáculos intrínsecos, físicos ou legais, à entrada. Porém, as formas mais comuns de barreiras são a escala e o investimento necessário para se entrar num setor como concorrente eficiente. Por exemplo, quando as empresas já existentes têm marcas bem estabelecidas e produtos claramente diferenciados, uma entrante em potencial pode considerar antieconômico empreender a campanha de *marketing* necessária à introdução efetiva de seus produtos. A magnitude dos gastos necessários pode ser apenas uma parte do problema do entrante nessa situação: podem ser necessários anos para que ele construa uma reputação de qualidade de produtos, independentemente do porte da sua campanha publicitária inicial. E as barreiras à entrada podem ser produzidas ao longo de muitas dimensões. As ameaças de retaliação pelas empresas já existentes no mercado talvez representem o exemplo mais claro.

Para ilustrar a diferença que as barreiras à entrada podem fazer, considere dois grupos estratégicos muito diferentes — como em dois modelos de negócios muito diferentes — dentro do setor farmacêutico: empresas farmacêuticas baseadas em pesquisas *versus* fabricantes de medicamentos genéricos. As empresas baseadas em pesquisas têm sido, em média, muito mais lucrativas, em grande parte porque são protegidas por barreiras mais altas à entrada. Estas incluem a proteção de

patentes, os custos de desenvolvimento de um novo medicamento, que podem chegar a centenas de milhões de dólares e se estender por mais de uma década, identidades de marcas cuidadosamente cultivadas e grandes quadros de vendedores que podem visitar os médicos um a um. Em contraste, o segmento genérico da indústria caracteriza-se pela falta da proteção de patentes, por requisitos de capital e tempo muito menores para o desenvolvimento de produtos, identidades de marcas fracas ou inexistentes e esforços de distribuição que focalizam o atendimento de grandes clientes que compram por atacado a preços baixos.

O setor siderúrgico é o exemplo de que as barreiras à entrada podem, como outros elementos da estrutura industrial, mudar com o tempo. As siderúrgicas integradas, que produzem aço a partir do minério de ferro, foram por muito tempo protegidas da concorrência de empresas domésticas pela necessidade de mais de um bilhão de dólares de capital para a construção de uma usina em escala eficiente (o que assegurou que nenhuma nova usina integrada fosse construída nos Estados Unidos nos últimos 40 anos). Entretanto, desde a década de 60 as siderúrgicas integradas passaram a sofrer intensa pressão das miniusinas, que produzem aço a partir de sucata e não minério de ferro. A tecnologia das miniusinas reduziu em dez vezes (ou mais) a escala exigida para uma operação eficiente e também o investimento necessário por tonelada de capacidade — levando, em certo sentido, a uma redução de cem vezes nas barreiras à entrada. Em consequência disso, a lucratividade caiu nos segmentos da indústria siderúrgica em que as miniusinas conseguiram penetrar.

### Força 3: A Ameaça de Substitutos

A ameaça representada por substitutos à lucratividade de uma indústria depende das proporções relativas preço/desempenho dos diferentes tipos de produtos ou serviços aos quais os clientes podem recorrer para satisfazer a mesma necessidade básica. A ameaça de substituição também é afetada pelos custos de mudança — isto é, os custos em áreas como retreinamento, novo ferramental ou reprojeto, nos quais se incorre quando um cliente muda para um tipo diferente de produto ou serviço. Em muitos casos, o processo de substituição segue uma curva em forma de S. Ele começa lentamente, quando alguns pioneiros se arriscam a experimentar o substituto, adquire força se outros os seguem e finalmente se nivela quando quase todas as possibilidades econômicas de substituição foram esgotadas.

Os materiais substitutos que estão pressionando a indústria siderúrgica incluem plásticos, alumínio e cerâmicas. A indústria também precisa lidar com a ameaça de substituição associada ao uso menos intensivo de aço em produtos finais como carros. Para um exemplo mais específico, considere a substituição do aço por alumínio na indústria de latas, descrita com algum detalhe no quarto caso deste livro, sobre a Crown Cork & Seal. O menor peso e as melhores características litográficas do alumínio possibilitam que ele tire volume do aço, apesar dos preços mais altos. É provável que os custos, para os fabricantes de latas, da mudança do aço para o alumínio tenham inibido inicialmente a substituição. Porém, nos anos 80 ela se acelerou e hoje o setor siderúrgico detém apenas uma pequena parcela do mercado, em nichos como o de alimentos.

Vale a pena enfatizar que qualquer análise da ameaça de substituição (no lado da demanda) deve olhar de forma ampla todos os produtos que executam funções semelhantes para os clientes, não somente os produtos fisicamente semelhantes. Assim, os substitutos para produtos farmacêuticos poderiam incluir prevenção e hospitalização. De fato, existe alguma verdade na afirmação da indústria farmacêutica de que uma importante razão para sua lucratividade e seu crescimento é o fato de os produtos representarem, em muitos casos, uma forma de cuidado com a saúde mais eficaz em relação ao custo do que a hospitalização.



Em termos conceituais, a análise das possibilidades de substituição à disposição dos compradores deve ser suplementada pela consideração das possibilidades à disposição dos fornecedores.<sup>20</sup> A possibilidade de substituição no lado da oferta influencia a disposição dos fornecedores para prover os insumos requeridos, assim como a facilidade de substituição no lado da demanda influencia a disposição dos compradores para pagar pelos produtos. Por exemplo, as usinas que misturam sucata de aço com minério de ferro em seus processos de produção foram incapazes de manter baixos os preços da sucata devido à demanda crescente da mesma por parte das miniúsinas, que a utilizam como insumo principal.

#### **Força 4: Poder do Comprador**

O poder do comprador é uma das duas forças verticais que influenciam a apropriação do valor criado por um setor. Ele permite aos clientes comprimir as margens da indústria forçando os concorrentes a reduzir preços ou a aumentar o nível de serviço oferecido sem recompensa.

É provável que os determinantes mais importantes do poder do comprador sejam seu tamanho e sua concentração. Essas considerações ajudam a explicar por que os fabricantes de automóveis têm, historicamente, gozado de considerável alavancagem ao negociar com as siderúrgicas. Outras razões incluem a extensão até a qual eles foram bem informados a respeito dos custos das siderúrgicas e da credibilidade das suas ameaças de integração para trás até a produção de aço (uma estratégia adotada, no passado, pela Ford). Em contraste, nenhuma dessas fontes de poder do comprador — concentração, boa informação ou a capacidade de integrar para trás — esteve evidente historicamente na indústria farmacêutica.

É óbvio que o poder de barganha do comprador pode ser neutralizado em situações nas quais os próprios concorrentes são concentrados ou diferenciados. Ambas as condições têm ajudado os produtores de aços inoxidáveis e outros aços especiais a alcançar índices de lucratividade mais altos que as grandes usinas integradas. Na indústria farmacêutica, não há substitutos para muitas drogas patenteadas (p. ex., Viagra): elas precisam ser compradas de um único fabricante. Mesmo quando há disponibilidade de substitutos terapêuticos, ligeiras diferenças em sua composição química podem criar grandes diferenças em seus efeitos colaterais, gerando uma importante diferenciação entre produtos.

Muitas vezes é útil distinguir o poder do comprador potencial da sua disposição ou seu incentivo para usá-lo. Por exemplo, o governo dos Estados Unidos é, potencialmente, um comprador muito poderoso de produtos farmacêuticos através dos seus programas Medicaid e Medicare. Historicamente, entretanto, tem evitado exercer seu poder potencial — uma situação benéfica para a indústria farmacêutica, mas infeliz para os contribuintes.

Para explicar por que os compradores têm ou não incentivo para usar seu poder, precisamos examinar outro conjunto de condições, mais comportamentais. Um dos fatores mais importantes a este respeito é a parcela do custo da indústria compradora representada pelos produtos em questão. As decisões de compra focalizam naturalmente os itens de custo maior em primeiro lugar. Este fato da vida tem sido uma maldição para a indústria siderúrgica: o aço representa uma fatia importante dos custos de muitos dos produtos finais nos quais ele é usado, de latas a carros.

Outro fator importante é o "risco de fracasso" associado ao uso de um produto. No caso dos produtos farmacêuticos, os pacientes com frequência carecem de informações suficientes para avaliar medicamentos concorrentes e precisam levar em conta o alto custo pessoal do fracasso de qualquer sucedâneo. Este alto custo também é uma preocupação para os médicos que receitam medicamentos: a profissão médica preocupa-se com a possibilidade de ações judiciais por trata-



mento inadequado. Os medicamentos genéricos tendem a ser vistos como particularmente arriscados, uma percepção que certamente não foi reduzida por escândalos envolvendo as práticas deficientes de fabricação de algumas empresas. Em consequência disto, as marcas de preços altos conseguiram reter parcelas significativas em muitas categorias de produtos mesmo depois de substitutos aceitáveis terem chegado ao mercado.

O exemplo da indústria farmacêutica também salienta a importância de se estudar o processo de tomada de decisões ao analisar o poder do comprador. Os interesses e incentivos de todos os participantes envolvidos na decisão de compra precisam ser compreendidos para que possamos prever a sensibilidade ao preço dessa decisão. Muitos médicos e pacientes tradicionalmente careciam de incentivos para manter baixos os preços pagos por medicamentos porque uma terceira parte — uma companhia de seguros — na verdade pagava a conta. Hoje, porém, esses incentivos estão mudando, na medida em que as administradoras de serviços de saúde aumentam sua sensibilidade a preços.

### **Força 5: Poder do Fornecedor**

O poder do fornecedor é a imagem especular do poder do comprador. Em consequência disso, sua análise tipicamente focaliza primeiro o tamanho e a concentração dos fornecedores em relação aos participantes da indústria e, a seguir, o grau de diferenciação nos insumos fornecidos. A capacidade para cobrar preços diferentes dos clientes, de acordo com diferenças no valor criado para cada um deles, em geral indica que o mercado é caracterizado por alto poder dos fornecedores (e baixo poder dos compradores).

Nenhuma dessas considerações chegou a ser um problema para a indústria farmacêutica no passado. Para os medicamentos convencionais (em oposição aos produtos de biotecnologia), os insumos são usualmente disponibilizados por várias empresas químicas. Em contraste, a indústria siderúrgica integrada americana foi arruinada com a maneira pela qual foi exercido o poder do fornecedor. Os fornecedores mais importantes eram os trabalhadores sindicalizados pela United Steel Workers. Por meio de ações coletivas, esses trabalhadores conseguiram negociar salários muito superiores àqueles praticados em outras indústrias manufatureiras, protegendo, ao mesmo tempo, seus empregos. Na metade do período considerado no Quadro 2.1, o excesso salarial e de empregados engolia o equivalente a um quarto das receitas totais das siderúrgicas!

Concluimos esta seção observando que as relações com compradores e fornecedores têm importantes elementos cooperativos e também competitivos. A General Motors e outras empresas automotivas americanas perderam de vista este fato quando puseram seus fornecedores de peças contra a parede jogando-os uns contra os outros. Em contraste, os fabricantes japoneses comprometiam-se com relações de longo prazo com os fornecedores, as quais rendiam frutos em termos de qualidade superior e desenvolvimento mais rápido de novos produtos. A importância tanto da cooperação quanto da competição é ressaltada pelo gabarito para a análise de cenário, a rede de valor, que é discutida na próxima seção.

### **A REDE DE VALOR E OUTRAS GENERALIZAÇÕES**

Os anos posteriores ao desenvolvimento da estrutura das "cinco forças" de Porter viram o rearranjo e a incorporação de variáveis adicionais (p. ex., concorrência dos importados e o contato multimercado) aos determinantes da intensidade de cada uma das cinco forças competitivas. Ainda mais

importante, a estrutura em si pode ser generalizada substancialmente trazendo-se novos tipos de participantes à análise. A tentativa de maior sucesso envolve a estrutura da rede de valor desenvolvida por Adam Brandenburger e Barry Nalebuff (ver Quadro 2.6).<sup>21</sup>

A rede de valor destaca o papel crítico que os complementadores — participantes dos quais os clientes compram produtos ou serviços complementares, ou para os quais os fornecedores vendem recursos complementares — podem desempenhar, contribuindo para o sucesso ou fracasso da empresa. Os complementadores são definidos como a imagem dos concorrentes (inclusive novos concorrentes e substitutos, bem como os rivais existentes). No lado da demanda, eles aumentam a disposição dos compradores para pagar pelos produtos; no lado da oferta, reduzem o preço exigido pelos fornecedores por seus insumos.

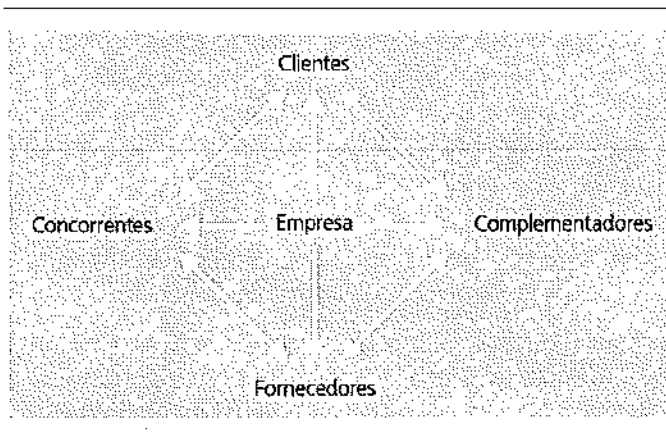
Para entender por que é importante incluir complementadores no quadro, reconsidere o exemplo da indústria farmacêutica. Os médicos influenciam grandemente o sucesso dos fabricantes por meio de suas receitas de medicamentos, mas, na maior parte dos casos, eles não podem ser considerados compradores. Normalmente o dinheiro não flui deles para os fabricantes. Assim, é mais natural considerá-los complementadores que aumentam a disposição dos compradores para pagar por determinados produtos.

Um exemplo ainda mais forte é proporcionado por *hardware* e *software* de computadores. O sistema operacional Windows 95 da Microsoft é muito mais valioso em um computador equipado com microprocessador Intel Pentium do que em outro contendo um chip 486 e vice-versa. Contudo, Microsoft e Intel não aparecem nos quadros das “cinco forças” uma da outra! Não obstante, o bom senso sugere que a Intel deveria considerar a Microsoft como um participante importante no cenário dos negócios em que ela opera, e vice-versa. A importância desta percepção é reforçada por recentes relatos de agitações no eixo “Wintel”, na medida em que divergências nos interesses dessas duas participantes parecem estar criando problemas para ambas. A Intel, segundo seu presidente, Andy Grove,<sup>22</sup> começou a incorporar complementadores às suas análises ambientais.

Os complementadores são uma característica ubíqua de muitos cenários de negócios.<sup>23</sup> Eles parecem particularmente importantes em situações nas quais as empresas estão desenvolvendo

#### QUADRO 2.6

A Rede de Valor



apresentam uma  
muito legível  
no mesmo  
tempo

Fonte: Adam Brandenburger e Barry Nalebuff, *Co-opetition* (Nova York: Currency Doubleday, 1996), p. 17.

maneiras inteiramente novas de fazer coisas ou quando os padrões têm papéis importantes na combinação de espécies muito diferentes de conhecimento em sistemas que funcionem bem. Por exemplo, nos primeiros dias da indústria automotiva, a General Motors e outros fabricantes, muitos dos quais não mais existem, construíam “sementes de estradas” para incentivar o desenvolvimento da primeira rodovia de costa a costa nos Estados Unidos.<sup>24</sup> E hoje, no setor de alta tecnologia, a concorrência entre infra-estruturas alternativas de informação — como entre os programas Java e UNIX na Internet *versus* o sistema Wintel — torna particularmente importante pensar a respeito de complementos.

O maior benefício de se levar a sério os complementadores é que eles acrescentam uma dimensão cooperativa à abordagem das “cinco forças”. Na colocação de Brandenburger e Nalebuff,

Pensar a respeito de complementos é um modo muito diferente de pensar a respeito de negócios. Trata-se de achar maneiras para tornar o bolo maior em vez de lutar com os concorrentes por um bolo fixo. Para beneficiar-se com este critério, pense a respeito de como expandir o bolo desenvolvendo novos complementos ou tornando os complementos existentes mais disponíveis.<sup>25</sup>

No próximo capítulo, iremos definir com maior precisão o tamanho do bolo que pode ser criado por meio da cooperação com os complementadores (e com outros tipos de participantes). Aqui, iremos simplesmente destacar a idéia de que a cooperação com os complementadores, para aumentar o tamanho do bolo, precisa ser suplementada com alguma consideração da concorrência com eles para que a empresa obtenha fatias do bolo. O bom senso sugere alguns métodos de análise que determinam a extensão até a qual os complementadores, como classe de participantes, poderão reivindicar o valor que foi criado às custas de concorrentes:

- **Concentração relativa.** É mais provável que os complementadores possuam poder para seguir sua própria agenda quando estão concentrados em relação aos concorrentes, e menos provável quando são relativamente fragmentados. Assim, concorrentes em videogames, como a Nintendo, fragmentaram deliberadamente sua base de complementadores — criadores independentes de jogos — para reduzir seu poder.
- **Custos relativos de mudança de comprador ou de fornecedor.** Quando os custos de mudança de complementadores são maiores que os custos de mudança entre concorrentes, aumenta a capacidade dos complementadores para seguir suas próprias agendas. Por exemplo, é provável que o custo da mudança de *software* no seu computador seja significativamente maior que o custo de mudar de provedor de serviços para a Internet, com implicações claras para o quanto do bolo econômico essas duas classes de participantes podem esperar conquistar.
- **Facilidade de separação.** Os complementos tenderão a ter menos poder se os consumidores puderem comprar e usar produtos independentemente deles. Por exemplo, programas de *software*, embora sejam complementos para os fabricantes de microprocessadores, tendem a ser menos importantes que o sistema operacional (p. ex., Windows). Muitas categorias de programas podem ser (e são) compradas separadamente.
- **Diferenças ao puxar a demanda.** Na medida em que os complementadores desempenham um papel maior ao puxar a demanda (p. ex., mediante a diferenciação) ou o suprimento (p. ex., por meio dos volumes encomendados), seu poder provavelmente se expande.

Assim, no setor de mídia e entretenimento, os provedores de conteúdo complementam, mas também causam grave preocupação a vários outros tipos de participantes.

- Ameaças de integração assimétrica. Os complementadores tendem a ter mais poder quando podem ameaçar invadir o território dos concorrentes com maior credibilidade do que teria uma ameaça destes de fazer o contrário.
- Taxa de crescimento do bolo. A partir de uma perspectiva comportamental, a concorrência com complementadores para alegar valor tende a ser menos intensa quando o tamanho do bolo disponível para divisão entre os concorrentes e complementadores está crescendo rapidamente.

É provável que esta lista dos determinantes do poder dos complementadores possa ser ampliada. O resultado final é, às vezes, descrito como a adição de uma “sexta força” à estrutura de “cinco forças” de Porter. Não obstante, a análise do cenário não deve ser considerada uma simples versão ampliada da estrutura das “cinco forças” para análise setorial. As relações cooperativa e competitiva devem ser levadas em conta para *todos* os participantes, independentemente da “força” sob a qual possam ser listados.

Uma revisão dos gabaritos para análise de cenário discutidos até aqui neste capítulo — análise de oferta-demanda, a estrutura das “cinco forças” e a rede de valor — sugere que uma maneira na qual cada uma generaliza sua(s) predecessora(s) é trazendo novos tipos de participantes para a análise. A pergunta seguinte é óbvia: Será que podemos melhorar nossa capacidade para entender o cenário dos negócios aumentando os tipos de participantes considerados?

A resposta a esta pergunta depende da situação em questão mas, em alguns casos, parece ser claramente afirmativa. Por exemplo, com frequência é importante levar em conta relações extramercado — como interações com governo, a imprensa, grupos de interesses ou ativistas e o público — que podem ser distinguidas das relações com o mercado por atributos como especificações legais de processos, regra da maioria, emancipação e ação coletiva.<sup>26</sup> Em muitos mercados emergentes as relações com entidades governamentais parecem ser, no mínimo, tão importantes quanto as relações de mercado na determinação do desempenho econômico. Ou, para tomar outro exemplo, os “contribuintes” que fornecem voluntariamente o dinheiro que mantém em operação muitas entidades sem fins lucrativos parecem comportar-se de forma muito diferente dos fornecedores de capital que estão interessados nos lucros da instituição que o recebe. Assim, em certos contextos, essas relações podem precisar ser examinadas separadamente.

Michael Porter e outros afirmam que é melhor incluir essas relações extramercado na análise das relações de mercado — por exemplo, examinando o papel do governo exclusivamente em termos de como ele afeta as cinco (ou seis) forças. Porém, como salientou David Baron, as vantagens dessa inclusão tornam-se menos óbvias quando o desafio é o desenvolvimento de estratégias integradas que tratam explicitamente de relações dos dois tipos.<sup>27</sup> Parece especialmente importante separar o metapapel do governo como criador de regras ou regulador de interações entre outros participantes.<sup>28</sup>

Um tema simples deve ter emergido de toda esta complexidade: é impossível especificar um gabarito único para analisar o cenário dos negócios. Em vez disso, as abordagens sucessivamente mais genéricas de análises de cenários vistas até aqui neste capítulo são valiosas principalmente porque nos lembram de que precisamos pensar em termos amplos a respeito dos outros participantes envolvidos e sugerem um processo para fazê-lo. O restante deste capítulo focaliza este tópico.

## O PROCESSO DE MAPEAMENTO DE CENÁRIOS DE NEGÓCIOS

Tendo revisto o desenvolvimento histórico de diferentes abordagens do cenário dos negócios, está na hora de discutir como os administradores podem ligá-las ao planejamento e à ação estratégica. A finalidade principal do mapeamento do cenário dos negócios *não* é (como se costuma pensar) identificar se uma empresa opera muito acima ou muito abaixo do nível do mar econômico (nos termos que usamos na discussão do Quadro 2.1). Em vez disso, a finalidade principal é compreender as razões para essas variações e, idealmente, tirar proveito das mesmas.

O primeiro passo no processo de mapeamento do cenário dos negócios é traçar limites em torno da parte a ser descrita com detalhes, identificando os tipos de participantes que serão levados em conta. O processo de mapeamento envolve a identificação e, em alguns casos, a calibragem de relações vitais entre os participantes considerados. O passo final é encontrar maneiras de adaptação a essas relações ou de moldá-las de forma a maximizar a lucratividade total de uma empresa, e não apenas a lucratividade média do ambiente no qual ela opera. Embora possa ser preciso repetir esses passos mais de uma vez, é melhor considerá-los um de cada vez.

### Etapa 1: Traçando os Limites

Para a maior parte das questões de estratégia, fechar o foco nos conjuntos de participantes com impacto direto sobre a lucratividade da própria empresa é mais útil do que revisar a economia como um todo. Em termos operacionais, o desafio para o estrategista é decidir quão amplamente (ou estreitamente) focalizará o mapeamento do cenário dos negócios.

As definições dos setores ou as unidades de análise comumente usadas na imprensa especializada em negócios e outros provedores de informações são, em muitos casos, inadequadas; portanto, precisam ser retraçadas para que tenham utilidade. Por exemplo, um estrategista dividiria o grupo de "automóveis e caminhões" no sistema de classificação da linha de valor, no qual se baseia o Quadro 2.1, pelo menos em "automóveis" e "caminhões", porque compradores, concorrentes e mesmo fornecedores diferem ao longo desses dois segmentos.

As definições estatísticas oficiais, como o código de Classificação Industrial Padrão (Standard Industrial Classification — SIC), que tem sido empregado nos Estados Unidos desde os anos 30, às vezes se saem melhor, mas não muito. Por exemplo, no nível de quatro dígitos, o código SIC distingue veículos a motor e carros de passageiros de caminhões e ônibus. Apesar disso, ele levanta tantas perguntas quantas responde — por exemplo, agrupa caminhões leves e pesados, embora aqueles sejam freqüentemente usados para transporte pessoal.<sup>29</sup>

Os administradores tendem a favorecer, para traçar limites, princípios gerais que definam claramente o que seu exercício de mapeamento irá ou não cobrir em qualquer sistema de classificação, oficial ou não. Talvez o princípio mais útil neste aspecto — e certamente o que tem sido mais enfatizado — esteja implícito na generalização da análise de oferta-demanda para a estrutura das "cinco forças": importantes possibilidades de substituição precisam ser levadas em conta. Assim, além dos concorrentes diretos que usam os mesmos fornecedores e a mesma tecnologia para fazer os mesmos produtos, os mapas normalmente incluem concorrentes indiretos que oferecem produtos ou serviços que sejam substitutos próximos para os da empresa. Muitas vezes, a possibilidade corrente e potencial de ser substituível também deve ser levada em conta: tecnologias "desagregadoras", que poderão satisfazer necessidades dos clientes no futuro (mas não no presente), são freqüentemente omitidas e podem ser muito perigosas.<sup>30</sup> Em seu conjunto, essas considerações sugerem que as empresas que dividem (potencialmente) clientes ou tecnologias devem ser incorpo-

radas ao mapa.<sup>31</sup> Assim, uma decisão a respeito de se faz ou não sentido analisar carros e caminhões leves como partes do mesmo mapa depende do grau de ser substituível no lado da demanda entre as duas linhas de produtos e da extensão até a qual o *know-how* e os equipamentos de produção podem ser utilizados em ambas (possibilidade de substituição no lado da oferta).

Um segundo princípio geral para se traçar limites — para decidir quais conjuntos de participantes incluir e quais excluir — está implícito na generalização da estrutura das “cinco forças” para a rede de valores. Isto é, o mapa deve levar em conta complementaridades importantes, bem como possibilidades de substituição. Entretanto, esta inclusão complica o quadro em um aspecto: o mesmo participante pode desempenhar, ao mesmo tempo, os papéis de concorrente e complementador, ou mudar de um para o outro — aquilo que Brandenburger e Nalebuff chamam de efeito “Jekyll e Hyde”.<sup>32</sup> Relações múltiplas e oscilantes deste tipo aumentam a dificuldade da análise do cenário enriquecendo a gama de possibilidades. Elas também sugerem a conveniência de se separar a identificação dos participantes que são relevantes (passo 1 da análise) da avaliação das relações entre eles (passo 2).

Participantes de outros tipos além daqueles sugeridos pela estrutura das “cinco forças” ou pela rede de valor podem precisar ser incluídos na análise (como vimos na seção anterior). O desafio é conseguir o equilíbrio adequado entre a simplicidade gerenciável e a complexidade necessária. Ou, como diria Albert Einstein, a análise deve ser tornada o mais simples possível, mas não mais simples que isso.

A esta altura, três armadilhas comuns na identificação dos participantes relevantes merecem ser mencionadas. Primeira, há, muitas vezes, a tendência para se focalizar os participantes existentes, mas os novos ou em potencial também precisam ser levados em conta. Segunda, os participantes precisam ser considerados em termos de subcategorias detalhadas e não apenas nas categorias amplas identificadas nos gabaritos analíticos discutidos até agora. Por exemplo, seria difícil analisar o grau de ameaça representada pelas relações com fornecedores para as siderúrgicas integradas sem o reconhecimento de que a mão-de-obra representa uma subcategoria importante de fornecedores. Contudo, as tentativas para se analisar o cenário do aço integrado usando a estrutura das “cinco forças” às vezes erram neste ponto, por considerarem somente as subcategorias de fornecedores de insumos físicos como minério de ferro ou eletricidade. Terceira, os participantes precisam ser classificados de forma clara e consistente do ponto de vista da empresa que motiva a análise. Voltando ao exemplo da siderurgia integrada, as discussões de casos algumas vezes confundiram rivais com fornecedores com base no raciocínio pelo qual os rivais fornecem aos seus próprios compradores!

A maior parte das ambigüidades restantes no desenho dos limites gira em torno de várias dimensões de escopo:

- Horizontal — através de produtos e mercados
- Vertical — ao longo da cadeia fornecedor-comprador
- Geográfica — através de limites locais, regionais e nacionais

**Escopo Horizontal** A questão do escopo horizontal já foi salientada no exemplo do carro de passageiros/caminhão leve. Quando não está claro se faz mais sentido uma definição horizontal estreita ou ampla, pode ser útil analisar o cenário com base em ambas. Uma definição estreita focaliza a análise e a ampla ajuda a evitar surpresas. Se as diferenças entre segmentos tornam difícil analisar a definição mais ampla, então é melhor definir o cenário de forma estreita. De qualquer

maneira, os princípios de possibilidade de substituição e complementaridade são particularmente úteis na solução de questões relacionadas a esta dimensão em particular do escopo.

**Escopo Vertical** Com respeito ao escopo vertical, a questão-chave é quantos estágios, verticalmente ligados, da cadeia fornecedor → comprador a análise irá considerar. Por exemplo, é possível analisar mineração de bauxita, refino de alumina, fundição de alumínio e fabricação de produtos de alumínio independentemente uma da outra? De modo geral, se existe ou pode ser criado um mercado competitivo para vendas a terceiros entre os estágios verticais, estes devem ser separados; caso contrário, devem permanecer juntos. Neste sentido, a ligação mais forte, na cadeia vertical do alumínio, ocorre entre a mineração de bauxita e o refino de alumina, porque, em sua maioria, as refinarias podem empregar somente uma fonte de bauxita. A ligação mais tênue surge entre a fundição de alumínio e a fabricação, porque os fabricantes podem comprar lingotes de alumínio de diferentes fundições.

**Escopo Geográfico** Aqui a questão é com que amplitude o cenário dos negócios deverá ser definido em termos geográficos. Por exemplo, faz mais sentido olhar somente para os laboratórios farmacêuticos dos Estados Unidos ou para a indústria farmacêutica mundial? Questões como esta podem surgir em torno de limites locais e regionais, assim como nacionais. Um critério-chave para resolvê-las é a independência relativa das posições competitivas — o assunto do próximo capítulo — em diferentes mercados geográficos. Devido à importância da amortização de seus enormes gastos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), os laboratórios farmacêuticos têm maior interdependência ao longo de mercados que as siderúrgicas, sugerindo que o cenário farmacêutico deve, de modo geral, ser definido para ter escopo geográfico mais amplo. Notamos, entretanto, que os limites apropriados irão depender, juntamente com esta e outras dimensões associadas ao escopo, da questão estratégica a ser abordada. Assim, um grande laboratório farmacêutico pode assumir uma perspectiva global ao decidir uma fusão com outro para continuar a ter um limiar crescente de economia de escala, mas poderá assumir uma perspectiva mais local ou regional ao fixar as estratégias para o mercado de cada país.

Para resumir esta discussão do passo 1, o desafio da identificação dos participantes que serão mantidos dentro, em oposição àqueles que serão mantidos fora na análise profunda do cenário dos negócios, é considerável. Mas ele deve ser enfrentado. Os princípios e as diretrizes aqui oferecidos deverão ajudar neste aspecto.

## Etapa 2: Mapeando Relações-Chave

A identificação dos tipos relevantes de participantes prepara o caminho para o mapeamento das relações entre eles. Algumas delas podem se mostrar insignificantes para o desempenho real ou potencial da empresa a partir de cuja perspectiva a análise está sendo realizada. Em termos mais gerais, nem todos os tipos de participantes em potencial serão da mesma importância em qualquer situação em particular.

O processo de mapeamento pode ser conduzido com dois objetivos muito diferentes, ambos encontrados na prática (embora raramente na mesma empresa). Uma abordagem avalia as relações em termos quantitativos ou categóricos (p. ex., baixo *versus* médio *versus* alto poder para o próprio lado) para produzir algo semelhante a um sistema tradicional de apoio a decisões. A outra abordagem focaliza modelos mentais em vez de modelos de apoio a decisões, salientando que os responsáveis pelas decisões importantes devem entender as relações-chave com alguma profundidade. Ambas

as abordagens têm tido sucesso em numerosas aplicações práticas, explicando porque ambas ainda são amplamente praticadas. Também, em muitas situações, definir-se por uma abordagem é, provavelmente, melhor que não fazer nada. Em outras palavras, os modelos mentais e de apoio a decisões podem ter uma grande zona de superposição dentro da qual a busca inteligente de qualquer delas pode melhorar o *status quo* organizacional.

Embora as duas abordagens possam parecer fundamentalmente diferentes, elas têm muitas das mesmas implicações para o processo de mapeamento de relações em termos dos tipos de informações exigidas, da gama de relações que devem ser consideradas e da atenção que deve ser prestada à dinâmica do cenário.

**Exigências de Informações** Ambas as abordagens exigem a aquisição e integração de um grande volume de informações a respeito do ambiente externo. Este desafio é aumentado pela necessidade de avaliar as mudanças nas relações ao longo do tempo (ou de questões), um fator que normalmente obriga a tentativas permanentes de mapeamento dos cenários de negócios. A criação e operação de um sistema para exames ambientais mais ou menos contínuos implica em custos fixos consideráveis, mas estes podem ser rateados entre os outros tipos de análises discutidas nos capítulos subseqüentes. Muitos dos dados exigidos para essa análise podem ser obtidos de fontes públicas — ver Quadro 2.7 para uma lista parcial de fontes —, embora os dados de entrevistas de campo também costumem ser essenciais.

**Relações Cooperativas e Competitivas** Uma segunda conclusão processual que está ganhando terreno envolve a suposição de que as relações tanto cooperativa quanto competitiva (ou, mais precisamente, elementos cooperativos e competitivos de relações) devem ser refletidas nos cenários de negócios. Embora esta exigência aumente a dificuldade da análise, ela também aumenta a probabilidade de se encontrar estratégias favoráveis a todos, nas quais o tamanho do bolo econômico é aumentado, ao contrário do foco exclusivo em estratégias nas quais somente um lado vence e as fatias de um bolo praticamente fixo são meramente redistribuídas.

### QUADRO 2.7

Fontes Públicas de Informações a Respeito do Cenário dos Negócios

Estudos Setoriais	Fontes do Governo
— Livros	— Documentos antitruste, legais ou fiscais
— Analistas de investimentos	— Dados do Censo ou da Secretaria da Receita
— Pesquisas de mercado	— Organismos reguladores
— Casos de escolas de administração	
	Anuários de Indústrias e Empresas
Associações de Classe	— Thomas' Register
	— Dun & Bradstreet
Imprensa de Negócios	Fontes da Empresa
— Publicações genéricas (p. ex., <i>Wall Street Journal</i> , <i>Fortune</i> )	— Relatórios anuais
— Publicações especializadas	— Arquivos da Comissão de Valores Mobiliários
— Jornais locais	— Materiais de relações públicas/promocionais
— Serviços <i>online</i> (p. ex., Bloomberg, OneSource, Compustat)	— Sites na Internet
	— Histórias da empresa



Em geral, a estrutura das “cinco forças” não leva em conta as relações cooperativas. A única exceção, ironicamente, diz respeito às relações entre concorrentes diretos: o tratamento de Porter dos determinantes de rivalidade enfatiza, mantendo a OI clássica, os determinantes estruturais da capacidade dos concorrentes para conspirar. Esta desatenção com as relações cooperativas é uma das principais razões pelas quais muitos estrategistas afirmaram recentemente ser impossível definir setores de forma satisfatória, em particular no setor de alta tecnologia, e propuseram várias substituições — blocos estratégicos, teias e ecossistemas,<sup>33</sup> para citar algumas. As diretrizes analíticas propostas nesta seção não dependem da escolha de usar ou não terminologia mais nova.

Tendo reconhecido as relações cooperativas, é preciso ter em mente que o pensamento competitivo pode ajudar a identificar, mesmo que apenas em termos qualitativos, quais tipos de participantes irão tender a obter quanto do bolo econômico que *for* criado. O método analítico detalhado expresso na estrutura das “cinco forças” fornece, a este respeito, uma lista de verificação muito útil, embora costume fazer sentido elaborar a lista rapidamente e identificar uns poucos fatores-chave a serem explorados em profundidade. A versão da rede de valor desenvolvida na seção anterior também sugere que métodos analíticos semelhantes podem ser aplicados com bons resultados até mesmo a relações com complementadores que são, em termos relativos, de natureza mais cooperativa e menos competitiva. Testes de consistência (p. ex., entre lucros previstos e registrados) podem ser usados para verificar a análise efetuada até este ponto.

**Pensamento Dinâmico** A razão final pela qual as tentativas de mapear as relações entre os participantes oferecem, ao mesmo tempo, dividendos e dificuldades, é que essas relações tendem a mudar com o tempo, em parte em consequência das estratégias adotadas por vários participantes. Uma implicação óbvia dessa mudança é que devemos mapear o cenário dos negócios da maneira que ele será no futuro e não como era no passado. O sucesso na previsão de como o cenário dos negócios irá mudar pode ser extremamente valioso, assim como o fracasso pode ser desastroso.

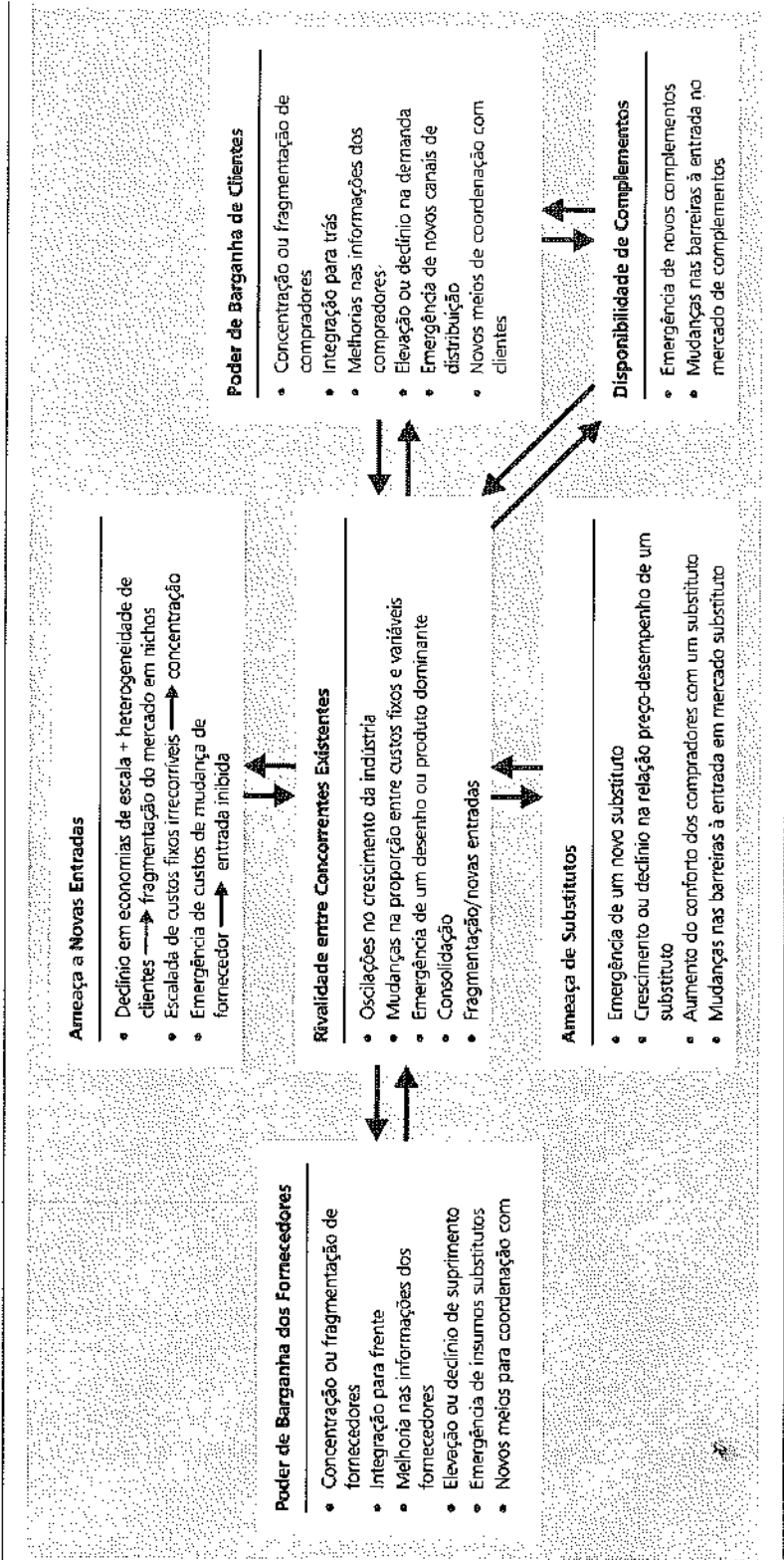
A este respeito, é útil fazer distinção entre as dinâmicas de curto e de longo prazos. Embora as primeiras reflitam efeitos transitórios, elas também mostram fenômenos como ciclos dos negócios que podem ser muito importantes, particularmente em indústrias movidas por capacidade. Por exemplo, na indústria siderúrgica dos Estados Unidos, as tentativas de modernização das siderúrgicas integradas foram regularmente interrompidas por quedas cíclicas da demanda, as quais aumentaram o potencial de lucros para as miniusinas.

A prazo mais longo, é preciso prestar atenção a dinâmicas como crescimento do mercado, evolução das necessidades dos compradores, taxa de inovação de produtos e processos, mudanças na escala exigida para competir, em custos de insumos, em taxas de câmbio e assim por diante. Como mostra o Quadro 2.8 (ver p. 51), são possíveis muitos tipos de dinâmicas a longo prazo. Algumas das mudanças podem afetar mais de um conjunto de relações; outras podem refletir ciclos de longo prazo do tipo exemplificado no Quadro 2.9 (ver p. 52). As mudanças também podem ser drásticas em vez de incrementais. Uma série de forças contemporâneas — inclusive avanços em tecnologia da informação, desregulamentação e globalização — pode submeter um grande número de cenários, em mercados emergentes e desenvolvidos, a choques ou mudanças descontínuas que são, em termos qualitativos, distintos dos ciclos e tendências em seus efeitos competitivos.

Finalmente, muitas espécies de dinâmicas podem ser endógenas (dependem das estratégias dos participantes) em vez de exógenas. Para ajudar a clarear as idéias, vejamos um exemplo. Considere a indústria cervejeira, na qual a escala mínima de produção eficiente de 5 milhões de barris se traduziria, caso fosse dividida pelo mercado americano de cerca de 200 milhões de barris, numa parcela de mercado de 2,5%. Contudo, a concentração aumentou regularmente no período do pós-guerra, ultrapassando em muito o nível que seria previsível por estes cálculos. A maior concorrente,

**QUADRO 2.8**

Algumas Dinâmicas Comuns de Longo Prazo



Fonte: Jan W. Rivkin.

**QUADRO 2.9**

## Dinâmicas do Ciclo de Vida

Para entender como os ciclos de vida de produtos são comuns e como seus efeitos podem ser dramáticos, considere as descobertas de Steven Klepper e Elizabeth Graddy. Estes pesquisadores acompanharam 46 novos produtos a partir do seu início até 1981 — períodos cobrindo, em alguns casos, quase 100 anos.<sup>37</sup> Eles constataram que 38 produtos haviam sofrido algum tipo de abalo (i. e., redução significativa no número de produtores) depois de períodos de crescimento em média de 29 anos, mas muito variáveis. Klepper e Graddy destacaram que os oito produtos restantes em sua amostra ainda poderiam sofrer contrações, porque eram relativamente jovens (em 1981). Ainda mais notável era o fato de o número de produtores ter declinado, em média, 52% a partir do pico para os 22 produtos que haviam atingido estabilidade ao longo desta dimensão (dentro de 11 anos do início da redução de produtores)!

Klepper e Graddy também constataram que a produção subiu e os preços caíram ao longo do tempo a taxas percentuais decrescentes, antes de estabilizarem. As mudanças médias *anuais* no primeiro intervalo de cinco anos para os produtos da amostra foram de 50% para a produção e -13% para os preços. Entre o vigésimo e o trigesimo ano as mudanças anuais, ao longo dessas dimensões, haviam se estabilizado em médias respectivamente de 2 a 3% e -2 a -3% — um contraste muito agudo.

A similaridade ao longo dos cenários desta constelação de mudanças relacionadas ao ciclo de vida — e outras, como uma mudança significativa de P&D de produtos para P&D de processos<sup>38</sup> — indica a importância de se reviver o trabalho inicial sobre ciclos de vida iniciado pela empresa de consultoria Arthur D. Little, entre outras.

a Anheuser-Busch, representa aproximadamente 50% do mercado dos Estados Unidos, e a segunda, a Miller, outros 20%. Por quê?

Os aumentos na concentração do setor cervejeiro dos Estados Unidos no período de pós-guerra estão aparentemente relacionados com o aumento de propaganda e, em termos mais gerais, aos níveis de *marketing*. A Anheuser-Busch e, em menor extensão, a Miller, parecem ter se destacado das restantes elevando seus investimentos ao longo desta dimensão. John Sutton, em estudo mais genérico, usou modelagem dedutiva e análise indutiva de 20 setores de alimentos e bebidas (inclusive cervejaria) em seis países (inclusive os Estados Unidos) para afirmar que uma profunda diferença separa os setores com baixas relações propaganda/vendas, os quais tendem a se tornar mais fragmentados à medida que cresce o tamanho do mercado, dos setores com altas relações propaganda/vendas, os quais podem não se tornar fragmentados porque dão, às empresas, a oportunidade de optar por altas taxas de crescimento.<sup>34</sup>

Mais recentemente, Sutton aplicou idéias semelhantes à análise da concorrência baseada em P&D.<sup>35</sup> Para resumir um conjunto complexo de considerações, Sutton faz uma importante distinção entre *custos irrecuráveis exógenos* (p. ex., os custos em que se deve incorrer para se instalar uma fábrica com escala eficiente) e os *custos irrecuráveis endógenos*, os quais denotam oportunidades para comprometer recursos com dispêndios (fixos) em propaganda e P&D de maneiras que aumentem a disposição dos compradores para pagar até um determinado grau mínimo.<sup>36</sup> Os custos irrecuráveis do segundo tipo prestam-se a estratégias de alto crescimento. O trabalho de Sutton, além de fornecer um exemplo direto do caráter endógeno do cenário dos negócios, nos lembra de que outras pesquisas poderão continuar mudando nosso modo de pensar a respeito das dinâmicas dos cenários de negócios e seus efeitos sobre relações-chave entre participantes.

### Etapa 3: Adaptação e Moldagem do Cenário dos Negócios<sup>39</sup>

Tendo identificado os participantes-chave e mapeado as relações (correntes e futuras) entre eles, a atenção do administrador deve se voltar para o uso desse conhecimento para ações estratégicas. A conexão entre análise de cenário e ação estratégica torna-se mais óbvia quando a análise é motivada, inicialmente, por uma opção específica (p. ex., entrar ou sair de determinado mercado). Porém, outras conexões com ações também são possíveis. Assim, um mapa do cenário dos negócios pode salientar determinadas relações competitivas que precisam ser neutralizadas ou certas relações cooperativas que devem ser exploradas para se atingir um desempenho econômico superior, alcançando-se, com isso, um ponto alto no cenário. Por outro lado, a avaliação dos efeitos de uma mudança importante no cenário pode sugerir a necessidade de ajustes. Essa adaptação da estratégia ao cenário dos negócios para se atingir "adequação externa" é um tema importante de vários dos casos de sucesso estratégico incluídos neste livro.

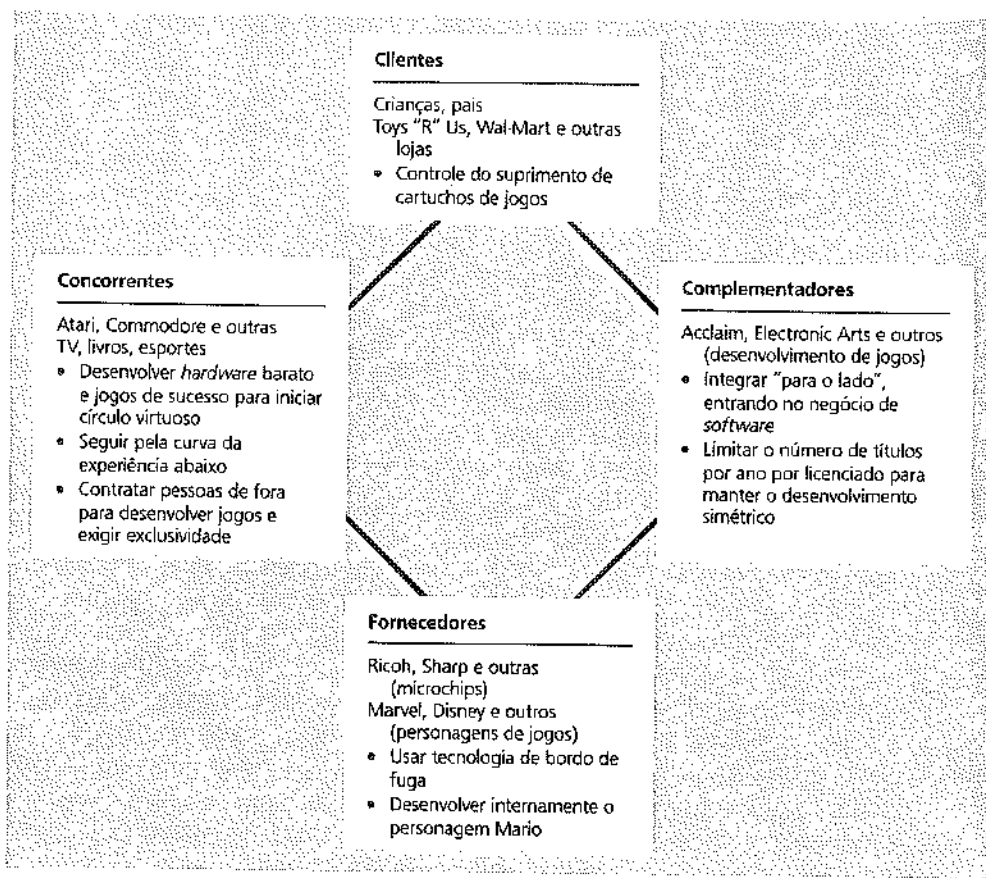
Para um exemplo atual de adaptação, considere as ações estratégicas empreendidas por grandes empresas de contabilidade para mitigar os piores aspectos do seu cenário de negócios. A lucratividade do seu negócio de auditoria em especial, estava sendo erodida pela rivalidade entre as Oito Grandes firmas tradicionais, semelhantes em seus portes e em sua intenção de assumir a liderança, e pela pressão do comprador típico, o diretor financeiro de um cliente, para quem a taxa de auditoria externa representava o maior item do seu orçamento depois dos salários. As grandes empresas de contabilidade têm reagido a essas pressões de várias maneiras. Fusões reduziram as Oito Grandes às Cinco Grandes, com probabilidade de outras consolidações. As empresas também alargaram o escopo dos seus serviços profissionais (p. ex., entrando em consultoria) para passar a partes mais atraentes do cenário e elevar os custos de mudança para os clientes. Finalmente, elas têm tentado afastar a compra de serviços de auditoria dos diretores financeiros para comitês de auditoria dos conselhos de administração dos clientes, que, para elas, são menos sensíveis a preços.

A adaptação, apesar de importante, não é a única postura estratégica a ser adotada em relação ao cenário de negócios. Nossa discussão anterior do caráter endógeno do cenário de negócios sugeriu que uma empresa poderia ter a oportunidade de moldar, de forma mais ativa, seu ambiente em proveito próprio — uma possibilidade que tem sido o assunto de muita literatura recente, enfatizando a compreensão ou perspicácia estratégica.<sup>40</sup> As oportunidades para moldar ou remoldar cenários de negócios são mais óbvias em ambientes fluidos que ainda estão tomando forma, como o de multimídia, mas também são evidentes em contextos mais antigos, aparentemente mais maduros. Assim, a indústria automotiva pode ser fundamentalmente reformulada pelas formas com que os fabricantes mudam seus sistemas de distribuição.

Embora as estratégias que visam reformular cenários de negócios impliquem, com frequência, altos riscos, os retornos também podem ser bastante elevados. Para um exemplo concreto, considere como a Nintendo reconstruiu o negócio de videogames na segunda metade dos anos 80, depois das vendas terem caído de \$ 3 bilhões em 1982 para \$ 100 milhões em 1985 devido à inundação do mercado por *software* de baixa qualidade.<sup>41</sup> O Quadro 2.10 (ver p. 54) indica que a Nintendo deu atenção, desde o início, ao estabelecimento de relações com outros participantes que lhe permitiriam fazer com que o bolo crescesse de novo e conquistar uma parcela importante do valor criado. Achemos que a análise formal do cenário — pensar a respeito de quem são os participantes relevantes e em como poderão evoluir as relações entre eles — é mais útil na identificação de estratégias de moldagem bem-sucedidas do que prescrições para ser criterioso.

**QUADRO 2.10**

Como a Nintendo Reformulou o Cenário de Videogames



Fonte: Análise não-publicada por Adam Brandenburger.

Entretanto, este e outros exemplos de estratégias de moldagem ou de adaptação sugerem também a necessidade de ir além do exame da atratividade do ambiente — o primeiro dos dois determinantes de lucratividade na grade de lucratividade do Quadro 1.7 — para considerar o posicionamento competitivo — o segundo determinante. Isto requer uma passagem da análise no "nível do setor" para a análise no "nível da empresa". Podemos visualizar esta mudança em termos de cenário. Em vez de olhar para o cenário de grande altitude, onde somente as principais características das várias partes — como a altura média acima (ou abaixo) do nível do mar — se destacam, vamos olhar de bem mais perto. Nosso exame revelará que o cenário, muitas vezes, parece muito irregular. As variações na lucratividade de concorrentes diretos tendem a ser ainda maiores que os componentes comuns da sua lucratividade examinados neste capítulo. A compreensão dessas diferenças em posicionamento competitivo e a descoberta de como criar vantagem competitiva são os tópicos principais do próximo capítulo.

## RESUMO

A análise do cenário ajuda a tornar parte do paradigma mais antigo, a SWOT (força-fraqueza-oportunidade-ameaça) um processo mais sistemático para o planejamento estratégico, esclarecendo as oportunidades e ameaças que confrontam cada empresa, algumas das quais compartilhadas com seus concorrentes diretos.

Porém, a análise de cenários não está limitada aos concorrentes diretos: envolve olhar além deles, até uma extensão que depende do caráter geral do gabarito analítico empregado. A análise oferta-demanda focaliza a atenção em produtos e mercados — isto é, na troca de relações entre fornecedores e compradores. A estrutura das “cinco forças” amplia a análise (ao menos em princípio) para cadeias verticais de três estágios (fornecedor → concorrente → comprador) e para a consideração explícita de possibilidades de substituição. A rede de valor traz, para o quadro, relações complementares e responde pela complicação de que um participante que é concorrente em um aspecto pode ser um complementador em outro. Pode até ser necessário adicionar mais tipos de participantes, dependendo do contexto. Dada a ambigüidade relativa a quem está “dentro” e quem está “fora”, chegar à clareza a respeito das identidades dos participantes costuma ser mais importante do que esforçar-se para achar a maneira correta para traçar os limites da porção do cenário de negócios que deve ser mapeada com detalhes.

A identificação dos tipos relevantes de participantes prepara o caminho para o mapeamento das relações entre eles. Tanto as relações competitivas quanto as cooperativas devem ser levadas em conta. A estrutura das “cinco forças” oferece vários métodos analíticos a este respeito (“os determinantes da atratividade da indústria”). O mesmo faz a rede de valor, desenvolvida neste capítulo. O mapeamento precisa ser dinâmico, porque as relações podem mudar com o tempo, em consequência de ciclos, tendências, choques, estratégias de participantes e assim por diante.

O objetivo supremo desses exercícios de mapeamento é sugerir maneiras pelas quais as empresas podem se adaptar aos cenários em que operam ou moldá-los. Embora os instrumentos e princípios discutidos neste capítulo sejam úteis neste aspecto, devemos suplementá-los com aqueles discutidos no próximo capítulo. Como a estrutura SWOT nos lembra, as percepções de oportunidades e ameaças comuns devem ser integradas levando-se em conta as forças e fraquezas de cada participante.

## TERMOS-CHAVE

adaptação  
adequação externa  
análise oferta-demanda  
cenário de negócios  
complementadores  
concorrência ampliada  
concorrência oligopolista  
cooperação  
curva de demanda  
curva de suprimento  
custos irrecuráveis endógenos

custos irrecuráveis exógenos  
definições de indústria  
elasticidade — preço da demanda  
escopo geográfico  
escopo horizontal  
escopo vertical  
estratégias de moldagem  
estrutura das “cinco forças”  
grupos estratégicos  
modelo de negócio  
organização industrial ou OI

pensamento dinâmico  
 poder do comprador  
 poder do fornecedor  
 rede de valor

relações extramercado  
 rivalidade  
 substitutos

## NOTAS

1. Este capítulo beneficiou-se enormemente da ajuda de Adam Brandenburger e Jan Rivkin, que desenvolveram muitas das idéias cobertas por ele, permitiram que usássemos seus materiais não-publicados e ofereceram comentários sobre os primeiros rascunhos.
2. Ver, por exemplo, Richard Schmalensee, "Do Markets Differ Much?" *American Economic Review*, 1984; 75:341-351; Richard Rumelt, "How Much Does Industry Matter?" *Strategic Management Journal*, 1991; 12:167-185; e Anita McGahan e Michael Porter, "How Much Does Industry Matter, Really?" *Strategic Management Journal*, 1997; 18:15-30.
3. Scott Gillis, da Marakon Associates, merece nossos agradecimentos por ajudar a tornar disponíveis esses dados.
4. A metáfora do cenário originou-se na biologia há mais de 50 anos. Ver Stuart A. Kauffman, *At Home in the Universe* (Oxford: Oxford University Press, 1995) para uma discussão nesse contexto. Os quatro últimos capítulos deste livro também discutem aplicações para questões relativas às organizações humanas. Para outras aplicações de modelos baseados em cenários à estratégia, ver Daniel Levinthal, "Adaptation on Rugged Landscapes", *Management Science*, 1997; 53:934-950 e Jan W. Rivkin, "Imitation of Complex Strategies", Harvard Business School Working Paper 98-068.
5. A discussão se baseia no artigo não-publicado de Adam Brandenburger, "Models of Markets" (Harvard Business School, janeiro de 1998).
6. Jurg Niehans, *A History of Economic Theory* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1990), p. 16-18.
7. Alfred Marshall, *Principles of Economics* (Londres: Macmillan, 1890), livro 5.
8. Ver Gary P. Pisano, *Partners HealthCare System, Inc. (A)*, ICCH Nº 696-062, para detalhes adicionais. Note também que as implicações de um declínio na utilização da capacidade seriam ainda mais severas do que indica esta curva de custo, porque ela incluí custos fixos e variáveis em sua base de custos.
9. Antoine A. Cournot, *Recherches sur les Principes Mathématiques de la Théorie des Richesses* (Paris: Hachette, 1838). A caracterização muito diferente de resultados quando duopolistas fixam preços ao invés de quantidades foi fornecida por outro sábio francês, Jean Bertrand, em sua revisão do livro de Cournot no *Journal des Savants*, 1883 67:499-508.
10. Ver Edward H. Chamberlin, *Theory of Monopolistic Competition: A Reorientation of the Theory of Value* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1933) e Joan Robinson, *The Economics of Imperfect Competition* (Londres: Macmillan, 1933).
11. Economistas associados à Universidade de Chicago em geral duvidavam da importância empírica desta possibilidade — exceto como um artefato de distorções reguladoras.
12. A obra seminal de Mason foi "Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise", *American Economic Review*, março de 1939:61-74.
13. Joe S. Bain, "Relations of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940", *Quarterly Journal of Economics*, agosto de 1951:293-324.
14. Joe S. Bain, *Barriers to New Competition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956), p. 3.
15. Ver, por exemplo, Harvey J. Golschmid, H. Michael Mann e J. Fred Weston, eds., *Industrial Concentration: The New Learning* (Boston: Little Brown, 1974).
16. Michael E. Porter, "Note on the Structural Analysis of Industries", ICCH Nº 376-054.
17. Richard Schmalensee, "Inter-industry Studies of Structure and Performance", em Richard Schmalensee e R.D. Willig, eds., *Handbook of Industrial Organization*, vol. 2 (Amsterdã: Holanda, 1989). Os elementos da estrutura de Porter que são apoiados pela revisão da evidência feita por Schmalensee aparecem em itálico no Quadro 2.5.
18. Darrell K. Rigby, "Managing the Management Tools", *Planning Review*, setembro-outubro de 1994.
19. Richard E. Caves, Michael Fortunato e Pankaj Ghemawat, "The Decline of Dominant Firms, 1905-1929", *Quarterly Journal of Economics*, 1984; 99:523-546.
20. Adam Brandenburger e Stuart W. Harborne, Jr., "Value-Based Business Strategy", *Journal of Economics and Management Strategy*, 1996; 5:5-29.
21. Dizem que Porter modificou sua estrutura das "cinco forças" de maneiras sugeridas pela rede de valor.
22. Andrew S. Grove, *Only the Paranoid Survive* (Nova York: Bantam Doubleday Dell, 1996), p. 27-29.
23. Para outros exemplos de complementadores, ver Capítulo 2 de *Co-opetition*, op. cit., especialmente a p. 12.
24. Brandenburger e Nalebuff, *Co-opetition*, p. 12.
25. *Co-opetition*, op. cit., p. 14-15.
26. David P. Baron, "Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components", *California Management Review*, 1995; 37(2), em especial a página 47. Ver David P. Baron, *Business and its Environment* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996) para um tratamento ampliado de estratégias extramercado.
27. Baron, op. cit.
28. Adam M. Brandenburger, "Discussing Business Landscapes", Harvard Business School, fevereiro de 1998.

29. Estava previsto, para 1999, a substituição da Standard Industrial Classification pela North American Industrial Classification System, que parece prover uma base melhor para limitar o cenário dos negócios.
30. Ver Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), bem como a discussão no Capítulo 4 deste livro.
31. Derek F. Abell, *Defining the Business* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980).
32. Páginas 28-29 de *Co-opetição*. Em termos mais gerais: "É norma o mesmo participante ocupar múltiplos papéis na Rede de Valor".
33. Ver, por exemplo, Nitin Nohria e Carlos Garcia-Pont, "Global Strategic Linkages and Industry Structure", *Strategic Management Journal*, 1991; 12:105-124; John Hagel e Arthur Armstrong, *Net Gain* (Boston: Harvard Business School Press, 1997); e James F. Moore, *The Death of Competition* (Nova York: HarperCollins, 1996).
34. John Sutton, *Sunk Costs and Market Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1991).
35. John Sutton, *Technology and Market Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998).
36. Mais uma advertência: o aumento, caso haja, nos custos unitários variáveis associados a essas tentativas de diferenciação vertical deverá ser suficientemente pequeno para que um cenário industrial exiba potencial de crescimento. Além disso, observe que Sutton não fala diretamente à questão de como empresas que estão em posições diferentes no mesmo setor concorrem pelas oportunidades estratégicas abertas a eles. Em vez disso, seu foco é no estabelecimento de limites mais baixos sobre os níveis de concentração observados em equilíbrio.
37. Steven Klepper e Elizabeth Graddy, "The Evolution of New Industries and the Determinants of Market Structure", *RAND Journal of Economics*, primavera de 1990:27-44.
38. W.J. Abernathy e J.M. Utterback, "Patterns of Industrial Innovation", *Technology Review* 1978; 80:2-9.
39. Embora as idéias básicas nas quais se baseia esta subseção estejam bem estabelecidas, a dicotomia adaptação/moldagem usada aqui e em outros lugares neste livro se baseia em trabalho recente pela empresa de consultoria McKinsey & Company, discutido no McKinsey Strategy Forum.
40. Gary Hamel e C.K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), é um bom exemplo deste gênero, mas não o único. Temas comuns nesta literatura, baseados em um esforço de classificação da McKinsey & Company, incluem inovação, espírito empreendedor, revolução, pensamento baseado em aspiração/ambição, esforço e alavancagem e liderança/visão.
41. Esta discussão baseia-se diretamente em Adam Brandenburger, "Power Play (A): Nintendo in 8-Bit Video Games", ICCH Nº 795-102, e em sua análise não-publicada daquele caso.



## CAPÍTULO 3

# Criando Vantagem Competitiva

*Pankaj Ghemawat e Jan W. Rivkin*

Se um homem . . . fizer uma ratoeira melhor que a do seu vizinho, mesmo que ele more na floresta, o mundo irá abrir um caminho até sua porta.

— *Ralph Waldo Emerson (atribuído)*

Fazendo uma palestra no século XIX, Emerson antecipou um dos pontos-chave que os estrategistas ainda enfatizam no final do século XX: alguns fabricantes de ratoeiras provavelmente irão superar outros. Em termos mais gerais, enquanto os efeitos no nível do setor ou população têm grande impacto sobre o desempenho das empresas, grandes diferenças de desempenho também aparecem dentro de setores. Considere, por exemplo, duas das indústrias identificadas como diferentes em termos de desempenho e analisadas no Capítulo 2 — a farmacêutica e a siderúrgica. O Quadro 3.1 (ver p. 60) mostra as diferenças entre os retornos sobre o capital e os custos do capital nessas duas indústrias, concorrente por concorrente. Algumas empresas têm, historicamente, ganho menos que seus custos de capital, até mesmo na indústria farmacêutica, e outras têm criado valor, até mesmo na indústria siderúrgica.

A estrutura dentro de indústrias, muitas vezes descrita em termos de “grupos estratégicos”, lança alguma luz sobre essas diferenças de desempenho. As empresas de biotecnologia têm apresentado desempenho inferior ao das empresas farmacêuticas convencionais desde o final dos anos 70 — em parte por serem muito novas em grande parte do período — ao passo que as miniusinas, que produzem aço a partir de sucata, superaram as siderúrgicas integradas convencionais. Mas há mais diferenças além daquelas entre esses grupos: a Nucor, para tomar um caso incluído neste livro, teve desempenho significativamente superior ao das outras miniusinas, não apenas ao das siderúrgicas integradas. Diz-se que uma empresa como a Nucor, que obtém retornos financeiros superiores dentro da sua indústria (ou do seu grupo estratégico) a longo prazo, goza de uma *vantagem competitiva* sobre suas rivais.

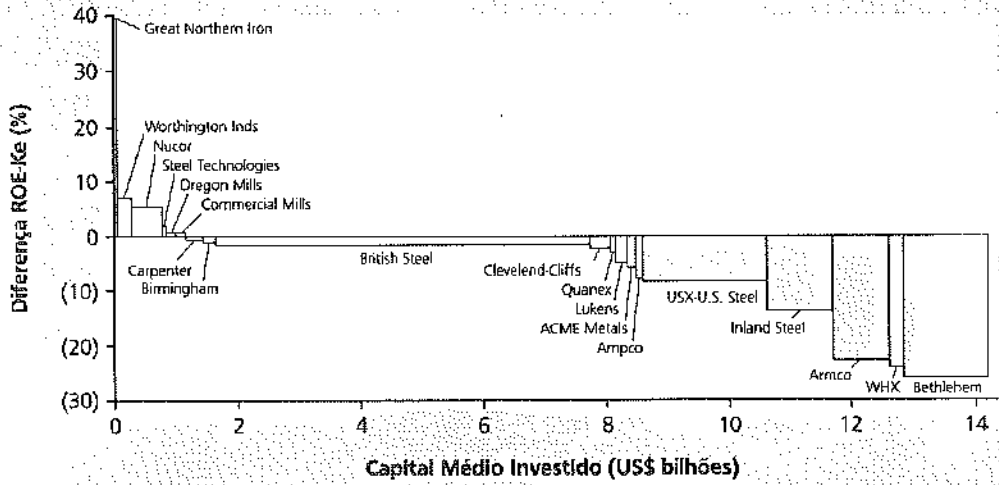
Pesquisas recentes sugerem que essas diferenças de desempenho dentro de uma indústria estão por toda parte. Na verdade, as diferenças de lucratividade dentro do mesmo setor podem ser maiores que as diferenças entre setores.<sup>1</sup> Os efeitos no nível de setor parecem responder por 10 a

**QUADRO 3.1**

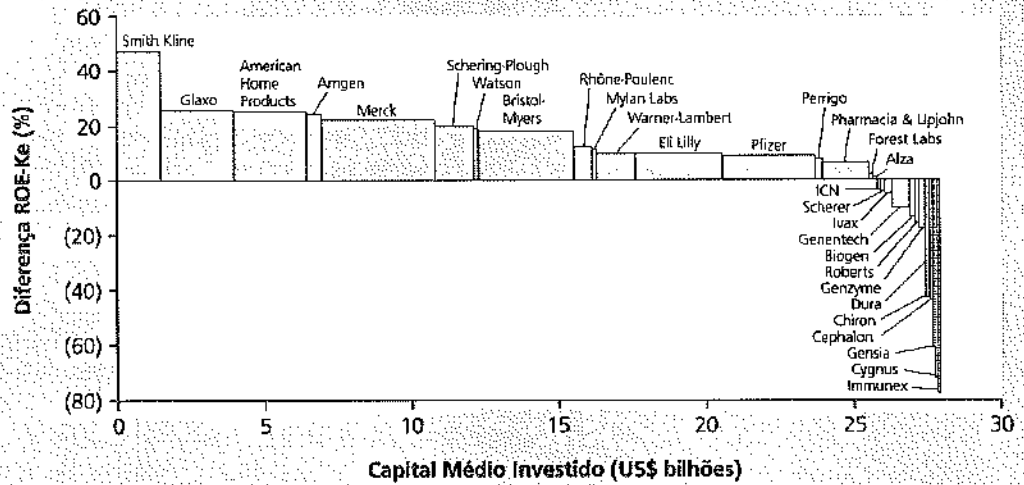
(a) Lucros Econômicos Médios na Indústria Siderúrgica, 1978-1996

(b) Lucros Econômicos Médios na Indústria Farmacêutica, 1978-1996

Retorno - custo k (%)



(a)



(b)

Fontes: Compustat, Value Line e Marakon Associates Analysis.

20% da variação de lucratividade e os efeitos estáveis dentro da mesma indústria respondem por 30% a 45% (a maior parte do restante pode ser atribuída a efeitos que flutuam de ano para ano).

Para compreender essas diferenças internas às indústrias, precisamos descer do nível de setor para olhar os cenários dentro delas. O exame de cenários intra-setoriais, que são muito irregulares, é o foco deste capítulo. Porém, antes de perseguir esta meta, precisamos enfatizar que essa análise

não elimina a necessidade da análise no nível de setor. Aquela outra dimensão da grade de lucratividade no Quadro 1.7 também precisa ser considerada, das maneiras descritas no Capítulo 2, por várias razões.

A primeira razão para continuar a considerar os efeitos no nível de setor é que, em média, eles respondem por uma parte significativa da variação da lucratividade de uma empresa para outra, mesmo que não seja a maior. Segunda, os efeitos no nível de indústria podem ter uma influência mais persistente sobre a lucratividade no nível de empresa do que as diferenças internas do setor.<sup>2</sup> Terceira, as estimativas de variações de lucratividade anteriormente citadas são médias que mascaram muitas variações de uma indústria para outra. Alguns setores (p. ex., *leasing* de computadores) colocam “camisas de força” nas empresas, dando-lhes pouco espaço para superar o desempenho médio do setor; outros (p. ex., *software* pré-empacotado) oferecem mais daquilo que se poderia chamar de espaço livre estratégico.<sup>3</sup> Quarta, as empresas que superam as médias de seus setores tendem a empregar estratégias que corrigem os aspectos negativos das estruturas dos setores nos quais competem. Finalmente, os líderes de mercado em particular muitas vezes precisam eliminar a tensão entre gerenciar a estrutura da indústria e melhorar suas próprias posições competitivas dentro dessa estrutura. Em termos mais gerais, as estratégias competitivas das empresas influenciam a estrutura do setor assim como são por ela influenciadas, razão pela qual precisamos examinar ambas.

O Capítulo 2 focalizou os efeitos no nível de setor — isto é, sobre o componente comum da lucratividade de concorrentes diretos. Em contraste, este capítulo focaliza as diferenças nos lucros de concorrentes diretos — isto é, os determinantes de vantagem competitiva.<sup>4</sup> A primeira parte deste capítulo revê o desenvolvimento histórico dos conceitos essenciais incluídos na análise da posição competitiva (de vantagem ou desvantagem): análise de custos competitivos, análise de diferenciação, concessões em termos de custo-benefício e valor agregado. A segunda parte do capítulo baseia-se nesses conceitos para delinear um processo para a análise do posicionamento competitivo, ilustrado com um alentado exemplo. Esta conduta, primordialmente analítica, não pretende negar a importância da criatividade e do critério na criação de vantagem competitiva. Ao contrário, ela pode ser interpretada como uma tentativa para dirigir as energias empreendedoras elaborando uma bateria de testes para novas idéias de negócios.

## O DESENVOLVIMENTO DE CONCEITOS PARA POSICIONAMENTO COMPETITIVO

A partir dos anos 70, a pesquisa acadêmica tradicional fez uma série de contribuições para nossa compreensão de posicionamento dentro de setores. A abordagem de grupos estratégicos com base na OI, iniciada na Harvard Business School pelo trabalho de Michael Hunt sobre estratégias amplas *versus* estreitas na indústria de eletrodomésticos, sugeria que os concorrentes, em determinados setores, podiam ser agrupados em termos de suas estratégias competitivas de maneiras que ajudassem a explicar suas interações e sua lucratividade relativa.<sup>5</sup> Uma linha de trabalho na Purdue University explorou a heterogeneidade das posições, estratégias e desempenhos competitivos, no setor cervejeiro e em outros, com uma combinação de análise estatística e estudos de casos qualitativos.<sup>6</sup> Mais recentemente, surgiram vários pontos de vista acadêmicos a respeito das fontes das diferenças de desempenho sustentadas dentro de indústrias; essas hipóteses são exploradas de forma mais completa no Capítulo 5. Entretanto, o trabalho de maior impacto aparente sobre o pensamento estratégico de negócios a respeito de posições competitivas no final dos anos 70 e durante os anos 80 tinha intenções mais pragmáticas que acadêmicas, com os consultores, mais uma vez, desempe-

nhando um papel de liderança (particularmente no desenvolvimento de técnicas para a análise de custos competitivos).

## Análise de Custos

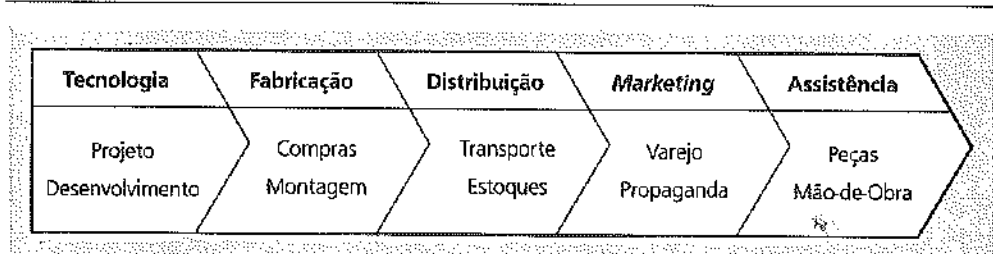
Com a crescente aceitação da curva de experiência nos anos 60, a maioria dos estrategistas recorreu a algum tipo de análise de custos como base para avaliação de posições competitivas. O interesse pela análise dos custos competitivos sobreviveu ao declínio da popularidade da curva de experiência nos anos 70, mas foi por ela reformulado em dois aspectos importantes. Em primeiro lugar, deu-se maior atenção à desagregação dos negócios em seus componentes, bem como à avaliação de como os custos poderiam ser rateados entre negócios numa determinada atividade. Em segundo, os estrategistas enriqueceram grandemente seu cardápio de direcionadores de custos, expandindo-o para além da simples experiência.

A desagregação dos negócios em componentes foi, em parte, motivada pelas primeiras tentativas para "corrigir" a curva de experiência a fim de que ela pudesse lidar com os preços reais crescentes de muitas matérias-primas nos anos 70.<sup>7</sup> A correção proposta envolvia a divisão dos custos em custos de materiais comprados e "custos agregados" (valor agregado menos margens de lucro) e a redefinição da curva de experiência, aplicando-a somente à segunda categoria. O passo natural seguinte foi desagregar toda a estrutura de custos de um negócio em partes — funções, processos ou atividades — cujos custos, esperava-se, poderiam comportar-se de maneiras diferentes (para efeitos de consistência com seções posteriores deste capítulo, chamaremos essas partes de "atividades"<sup>8</sup>). Como no caso da análise de portfólio, a idéia de se dividir os negócios em suas atividades componentes espalhou-se rapidamente entre os consultores e seus clientes nos anos 70. Um gabarito para análise de atividades que se tornou especialmente importante é reproduzido no Quadro 3.2.

A análise baseada em atividades também sugeriu uma forma de evitar a concepção "autônoma" de negócios individuais, embutida no conceito de UEN (Unidades Estratégicas de Negócios).<sup>9</sup> Um problema persistente na divisão de corporações diversificadas em UEN era que, com exceção dos conglomerados puros, as UEN compartilhavam entre si, com freqüência, elementos de suas estruturas de custos. Firms de consultoria — em particular a Bain & Company e a Strategic Planning Associates — começaram a enfatizar o desenvolvimento de "mapas de área", ou matrizes que

### QUADRO 3.2

Sistema de Negócios da McKinsey



Fonte: Carter F. Bales, P.C. Chatterjee, Donald J. Gogel e Anupam P. Puri, "Competitive Cost Analysis", McKinsey & Co. (janeiro de 1980).

identificavam os custos comuns no nível de atividades individuais que estavam ligadas através das empresas.<sup>10</sup>

Em outro importante avanço na análise de custos competitivos durante o final dos anos 70 e início dos anos 80, os estrategistas começaram a considerar um cardápio maior de direcionadores de custos. Os efeitos da escala, apesar de oficialmente embutidos na curva de experiência, tinham sido estudados independentemente em determinados casos. Um tratamento ainda mais específico dos efeitos da escala foi, então, forçado pelas análises de atividades que poderiam indicar, por exemplo, que os custos de propaganda eram ditados pela escala nacional, ao passo que os custos de distribuição eram ditados pela escala local ou regional. Os mapas de área salientavam a importância potencial de economias (ou deseconomias) de escopo através de empresas, em vez da escala dentro de uma empresa. Por exemplo, os efeitos da utilização da capacidade sobre os custos foram ampliados por quedas macroeconômicas na esteira dos dois choques do petróleo. A globalização da concorrência em muitas indústrias destacou a localização de atividades como um direcionador-chave das posições de custos dos concorrentes e assim por diante. Os direcionadores de custos são discutidos com maior abrangência na segunda grande seção deste capítulo.

## Análise de Diferenciação

A crescente sofisticação da análise de custos foi seguida, com um atraso relativamente grande, por maior atenção dedicada aos clientes, no processo de análise da posição competitiva. É claro que os clientes nunca haviam estado inteiramente invisíveis. Mesmo no auge da análise da curva de experiência, a segmentação de mercado havia sido um instrumento estratégico essencial — embora fosse, algumas vezes, usada para manobrar mercados para “demonstrar” um elo positivo entre participação e vantagem em custos e não para uma finalidade verdadeiramente analítica. De acordo com Walker Lewis, fundador da Strategic Planning Associates, “para aqueles que defendem a estratégia clássica da curva de experiência, cerca de 80% dos negócios do mundo eram *commodities*”.<sup>11</sup> Nos anos 70, esta visão começou a mudar.

À medida que os estrategistas passaram a prestar maior atenção à análise dos clientes, começaram a reconsiderar a idéia de que conseguir baixos custos e oferecer baixos preços aos clientes era sempre a melhor maneira para concorrer. Em vez disso, eles focalizaram mais de perto maneiras *diferenciadas* de concorrer que permitissem a uma empresa cobrar um preço extra melhorando o desempenho dos clientes ou reduzindo seus (outros) custos.<sup>12</sup> Embora a diferenciação de produtos houvesse sempre ocupado o centro das atenções em *marketing*, a idéia de considerá-la em um contexto transfuncional e competitivo que também respondia pelos níveis de custos começou a surgir em estratégia na administração nos anos 70. Assim, um membro do grupo de Política de Negócios de Harvard entregou os escritos de Joe Bain sobre barreiras à entrada (ver Capítulo 2) a alunos nos anos 70 e se lembra de ter usado os conceitos de custo e diferenciação — implícitos em duas das três fontes de barreiras à entrada de Bain — para organizar discussões em classe.<sup>13</sup> A McKinsey começou a aplicar a distinção entre custo e “valor” em suas atividades de consultoria pouco mais tarde.<sup>14</sup> Os primeiros tratamentos extensos de custo e diferenciação, no livro *Competitive Strategy* de Michael Porter e em um artigo de William Hall na *Harvard Business Review*, surgiram em 1980.<sup>15</sup>

O livro de Porter *Competitive Advantage*, de 1985, sugeria a análise de custo e diferenciação por meio da “cadeia de valor”, cujo gabarito é reproduzido no Quadro 3.3 (ver p. 64). Embora a cadeia de valor de Porter tivesse alguma semelhança com o sistema de negócio da McKinsey, sua exposição a respeito da mesma enfatizou a importância de se reagrupar funções nas atividades

realmente executadas para se produzir, comercializar, entregar e dar assistência aos produtos, pensando a respeito de ligações entre atividades e conectando a cadeia de valor aos determinantes da posição competitiva de uma forma específica:

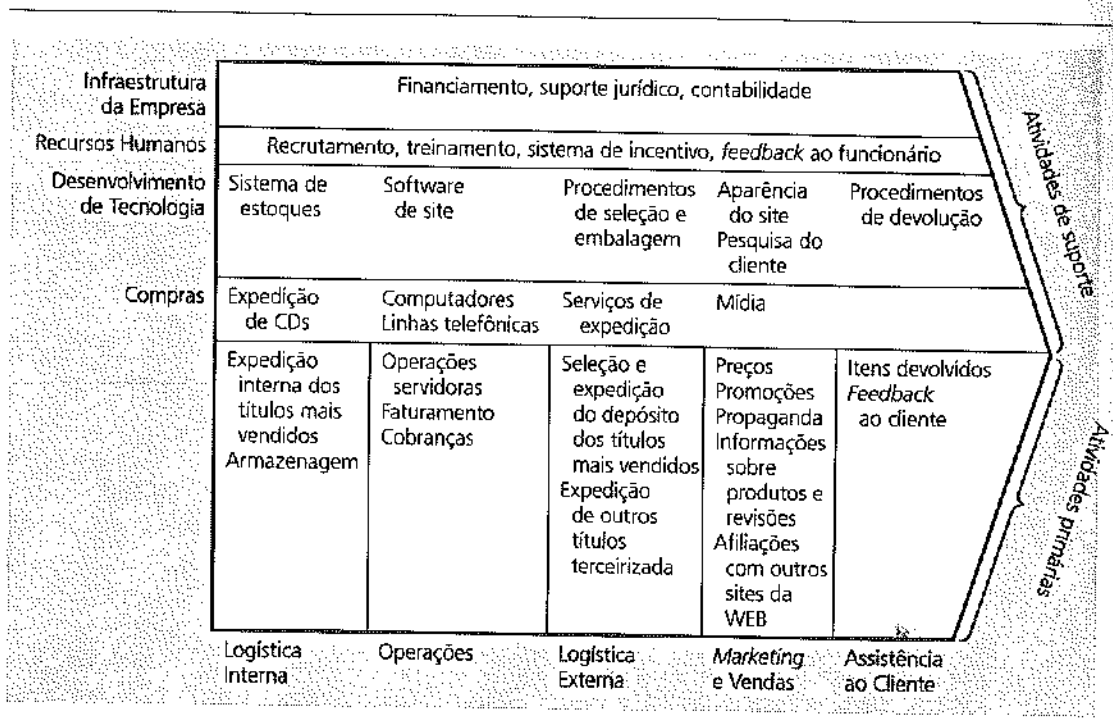
A vantagem competitiva não pode ser entendida olhando-se uma empresa como um todo. Ela provém das muitas atividades distintas executadas por uma empresa ao projetar, produzir, comercializar, entregar e prestar assistência ao seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição relativa de custo de uma empresa e criar uma base para a diferenciação. A cadeia de valor desagrega uma empresa em suas atividades estrategicamente relevantes para compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.<sup>16</sup>

O Quadro 3.3 ilustra a cadeia de valor para uma nova empresa via Internet que vende e distribui música.

Os avanços subsequentes na integração das análises de custos e de diferenciação se originaram não só da desagregação dos negócios em atividades (ou processos), mas também da divisão dos clientes em segmentos com base no custo de atendimento, bem como nas suas necessidades. Essa "desagregação" do cliente médio acabou expondo, com freqüência, situações nas quais 20% dos clientes de um negócio respondiam por mais 80% (ou mesmo 100%) dos seus lucros.<sup>17</sup> Ela também sugeriu novos critérios de segmentação de clientes. No final dos anos 80, a Bain & Company construiu uma prática próspera de "retenção de clientes" baseada nos custos usualmente mais altos de conquista de novos clientes, em oposição aos incorridos na manutenção dos existentes.

### QUADRO 3.3

Cadeia de Valor para uma Nova Empresa na Internet



## Custos versus Diferenciação

Porter e Hall, os dois primeiros estrategistas a escrever a respeito de custo e diferenciação, afirmaram que as empresas de sucesso em geral haviam optado por competir *ou* na base de baixos custos *ou* diferenciando produtos pela qualidade e características de desempenho. Porter popularizou esta idéia em termos das estratégias “genéricas” de baixo custo e diferenciação. Ele também identificou uma opção de “foco” que passava pelas duas estratégias genéricas básicas (ver Quadro 3.4), ligando essas opções estratégicas à sua obra sobre análise de indústrias:

Em algumas indústrias, não há oportunidades para foco ou diferenciação — a questão é exclusivamente de custos e isto vale para um grande número de commodities. Em outras indústrias, o custo tem relativamente pouca importância devido às características do comprador e do produto.<sup>18</sup>

As estratégias genéricas tinham apelo para os estrategistas por, no mínimo, duas razões. Primeira, elas captavam uma tensão comum entre custo e diferenciação. Com freqüência, uma empresa precisa incorrer em custos mais altos para entregar um produto ou serviço pelo qual os clientes estão dispostos a pagar mais. Por exemplo, em sua maioria, os clientes estão dispostos a pagar mais por um automóvel Toyota do que por um Hyundai, mas os custos de fabricação de um Toyota são significativamente maiores que os custos de fabricação de um Hyundai. As margens de lucro ligeiramente maiores da Toyota provêm do fato de o preço a mais que a Toyota pode cobrar ser ligeiramente maior que os custos incrementais associados ao seu produto.

Segunda, as estratégias genéricas eram atraentes porque as capacidades, a estrutura organizacional, o sistema de premiação, a cultura corporativa e o estilo de liderança necessários ao sucesso de uma estratégia de baixo custo são, à primeira vista, contrários àqueles necessários para a diferenciação. Em nome da consistência interna e para garantir que ela mantenha uma finalidade única, uma empresa pode ter de optar entre duas formas de competir.

Apesar do seu apelo, as estratégias genéricas provocaram um vigoroso debate entre os estrategistas, por razões empíricas e lógicas. Em termos empíricos, a tensão entre custo e diferenciação não parece absoluta: as empresas *podem* descobrir maneiras de produzir produtos superiores a custos mais baixos. Nos anos 70 e 80, por exemplo, fabricantes japoneses em várias indústrias

### QUADRO 3.4

Estratégias Genéricas de Porter

		Vantagem Estratégica	
		Singularidade percebida pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo Estratégico	Em toda a indústria	Diferenciação	Liderança geral em custo
	Somente em determinado segmento	Foco	

Fonte: Michael Porter, *Competitive Strategy*, 1980.

constataram que, reduzindo o índice de defeitos, poderiam fazer produtos de qualidade superior a um custo menor. Até recentemente, o reconhecimento da marca e a consistência dos produtos permitiam à McDonald's cobrar um pouco a mais que suas concorrentes em *fast food*, embora sua escala nacional, suas relações com os franquizados e sua rigorosa padronização lhe propiciassem custos inferiores aos das rivais.<sup>19</sup> Exemplos como este, de dupla vantagem competitiva, pareciam refutar a idéia de estratégias genéricas.<sup>20</sup> O Quadro 3.5 mostra a interação de custo e diferenciação em um tratamento ampliado da vantagem competitiva, que reconhece a possibilidade de duplas vantagens.

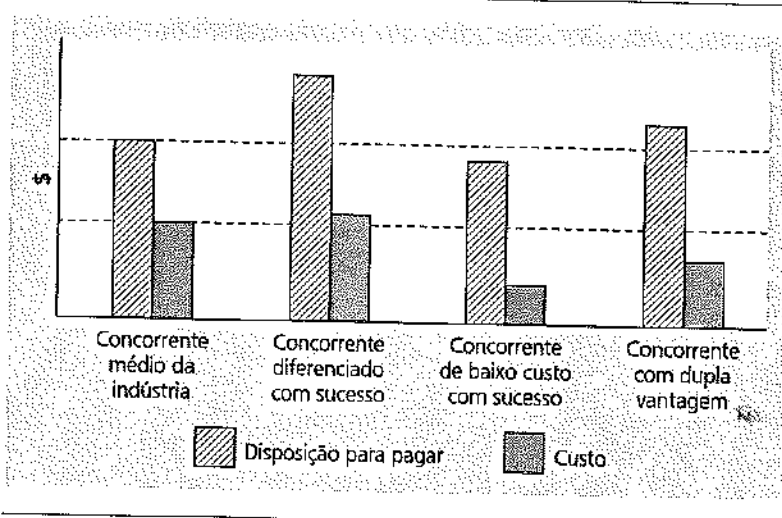
Até que ponto são comuns as empresas com duplas vantagens competitivas? Porter afirmou que tais vantagens são raras, sendo normalmente baseadas em diferenças operacionais entre empresas que são facilmente copiadas.<sup>21</sup> Outros afirmam que a rejeição das trocas entre custo e diferenciação representa uma forma fundamental para transformar a concorrência numa indústria.<sup>22</sup> O debate continua até hoje.

Um segundo desafio à noção de estratégias genéricas é de natureza lógica. Embora o desejo por consistência interna possa levar empresas aos extremos de baixo custo e alta diferenciação, considerações externas podem puxar as empresas de volta ao centro. Por exemplo, se a maioria dos clientes não quer nem o produto mais simples nem o mais elaborado, a estratégia mais lucrativa pode consistir em oferecer um produto de qualidade moderada e incorrer em custos moderados. Por exemplo, em varejo de vestuário no Reino Unido, a Marks & Spencer, não tem o preço mais alto nem mais baixo. Vendendo artigos de vestuário muito bons (mas não os melhores) a clientes britânicos e estabelecendo uma boa (mas não a mais baixa) posição em custo, a Marks & Spencer tornou-se uma das mais lucrativas empresas de varejo — e uma das empresas mais admiradas — do Reino Unido.<sup>23</sup>

Nos anos 90, o consenso geral, mas não universal, entre estrategistas, não enfatiza estratégias genéricas (de Porter ou qualquer outro). Em vez disso, ele adota a idéia de que a posição competitiva precisa levar em conta custo relativo e diferenciação e reconhece a tensão entre ambos. Por esta

### QUADRO 3.5

Interação de Custo e Diferenciação





visão, o posicionamento é um esforço para associar o máximo possível custo e diferenciação (ou preço). À medida que aumenta a diferenciação, o mesmo se dá com o custo, na maior parte dos casos; porém, a maior diferença entre os dois não ocorre necessariamente nos extremos de baixos custos ou altos preços. A posição ideal representa uma opção a partir de um espectro de concessões entre custo e diferenciação, e não uma escolha entre estratégias genéricas mutuamente exclusivas.<sup>24</sup>

Alguns exemplos ajudarão a ilustrar a variedade de possibilidades de posicionamento:

- No provimento de serviços bancários de investimento de primeira classe à sua lista de clientes de elite, o Goldman Sachs tem custos mais altos que a maioria dos seus concorrentes.<sup>25</sup> Por exemplo, dedica recursos extras consideráveis à manutenção dos seus relacionamentos com executivos das empresas-clientes e à coordenação dos serviços prestados a cada cliente. Em consequência disso, os clientes estão dispostos a pagar taxas mais altas ao Goldman ou, em caso de igualdade de taxas, irão preferir o Goldman aos concorrentes. A taxa extra cobrada pelo banco é maior que os custos extras em que incorre. Seu retorno sobre o capital excluído o imposto em 1996, 48%, foi muito superior ao do Merrill Lynch (20%) e do Morgan Stanley (17%).
- A Enterprise Rent-a-Car configurou-se para atender o cliente de aluguel de carro cujo carro está na oficina. Ao contrário das rivais Hertz e Avis, ela não visa quem viaja de avião. A Enterprise mantém seus custos extremamente baixos: armazena sua frota de carros em terrenos suburbanos, em vez de em dispendiosas instalações de aeroportos, minimiza a propaganda de alcance nacional, mantém veículos em serviço seis meses a mais que as outras locadoras e assim por diante. Como indica seu alto desconto de 30%, os clientes estão dispostos a pagar menos pelos serviços da Enterprise do que pelos da Hertz ou Avis. Porém, as economias nas várias atividades mais que compensam o desconto. Em consequência disso, surgiu um *slogan*: "Há dois tipos de locadoras de carros: as que perdem dinheiro e a Enterprise".<sup>26</sup>
- A International Dairy Queen concede franquias de pontos de *fast food* que vendem itens de sobremesa. Graças, em parte, a um esforço sustentado para consolidar sua marca, a Dairy Queen pode cobrar de 5% a 10% a mais que suas concorrentes em seus pontos de vendas rurais e suburbanos. Ela cobra consideravelmente menos que varejistas como a Haagen Dazs, que operam em lojas situadas em *shopping centers*, mas também evita os altos aluguéis por estes cobrados. Com os clientes dispostos a comprar os seus produtos em detrimento dos oferecidos por suas concorrentes rurais e suburbanas e custos inferiores aos dos varejistas de *shopping centers*, a Dairy Queen tem obtido lucros superiores. Seu lucro sobre o capital tem sido, em média, de quase 28% ao longo da última década (embora a sustentação de lucratividade tão elevada tenha passado a ser um desafio nos últimos anos).

## Valor Agregado

Em meados dos anos 90, Adam Brandenburger e Gus Stuart acrescentaram rigor à idéia de se estabelecer a maior ligação possível entre custos e diferenciação por meio da sua caracterização de valor agregado.<sup>27</sup> Os dois consideraram três cadeias verticais de três estágios (fornecedores → concorrentes → compradores) e foram precisos a respeito das quantidades monetárias de interesse. No lado da demanda, eles delimitaram a diferenciação em disposição do comprador a pagar por produ-

tos ou serviços; no lado da oferta, usaram a noção exatamente simétrica de custos de oportunidade do fornecedor (as menores quantias que os fornecedores aceitariam pelos serviços e recursos necessários à produção de insumos específicos). Dadas essas definições, o valor total criado por uma transação é a diferença entre a disposição do cliente a pagar e o custo de oportunidade do fornecedor. A divisão deste valor entre os três níveis da cadeia vertical em geral é indeterminado. Não obstante, um limite superior sobre o valor conquistado por qualquer dos participantes é igual ao seu valor agregado — isto é, o valor máximo criado por todos os participantes na cadeia vertical menos o valor máximo que seria criado sem aquele participante em particular.

Mais precisamente, o volume de valor que uma empresa pode alegar não pode exceder seu valor agregado em condições de *barganha irrestrita*. Para ver o por quê desta restrição, suponha por um momento que uma empresa de sorte consiga um acordo que lhe permita capturar mais que seu valor agregado. O valor que sobra para os outros participantes é, portanto, inferior àquele que poderiam gerar através de um acordo entre eles mesmos. Assim, esses participantes poderão romper o acordo e formar um pacto separado que melhore sua parcela coletiva. Qualquer acordo que conceda a uma empresa mais que seu valor agregado é vulnerável e sujeito a rompimentos dessa espécie.

Para uma ilustração da utilidade deste estilo de análise, considere a malfadada decisão da Holland Sweetener Company (HSC) de entrar na indústria de aspartame no final de 1986, quando este era monopolizado pela NutraSweet.<sup>28</sup> Os custos da HSC eram provavelmente mais altos, mesmo depois de seu investimento inicial ter sido gasto, do que os custos da NutraSweet, devido à sua escala limitada e ao aprendizado. Além disso, a disposição dos clientes para pagar pelo aspartame da HSC era provavelmente menor, devido aos pesados investimentos da NutraSweet na consolidação da sua identidade de marca. A HSC decidiu entrar no mercado de qualquer maneira, possivelmente porque os preços que a Coca-Cola e a Pepsi-Cola estavam pagando à NutraSweet eram cerca de três vezes maiores que os custos previstos da HSC.

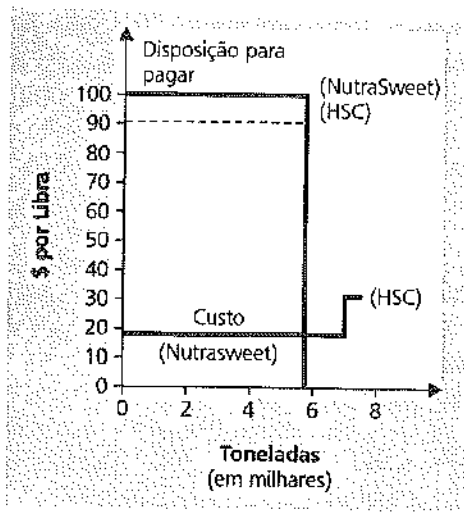
No fim das contas, as grandes beneficiárias da entrada da HSC foram a Coca e a Pepsi, que conseguiram extrair preços muito menores da NutraSweet. Uma explicação deste fato é sugerida no Quadro 3.6 (ver p. 69), que mostra, em termos estilizados, a disposição para pagar e os custos relevantes pós-entrada. É evidente que a entrada da HSC reduziu o valor agregado da NutraSweet (daí os preços mais baixos). Entretanto, a HSC não poderia esperar ter valor agregado pós-entrada (dada a barganha irrestrita), porque o valor total criado não seria reduzido se a empresa desaparecesse.<sup>29</sup> Assim, a HSC tinha de fazer algo mais se quisesse entrar nesse negócio de forma lucrativa, ao invés de simplesmente pular para dentro. Uma possibilidade teria sido convencer a Coca e a Pepsi a pagar antecipadamente pela sua entrada, em vez de confiar na “boa vontade” das duas depois da entrada para amortizar seus custos fixos.<sup>30</sup> Outra abordagem teria sido comunicar que as metas de participação de mercado da HSC eram suficientemente modestas para não fazer sentido uma redução generalizada de preços por parte da NutraSweet.<sup>31</sup>

O valor agregado pode, às vezes, ser calculado, como era aproximadamente o caso no contexto do aspartame. Porém, mesmo quando não pode, ele provê um método analítico útil para se julgar a estratégia de uma empresa. Se ela desaparecesse, alguém, em sua rede de fornecedores, clientes e complementadores, iria sentir sua falta? Esta pergunta é mais aguda que as análises similares mais antigas — vir com um produto melhor (a la Emerson), gerenciar pela singularidade, concentrar-se em sua competência distintiva e assim por diante — porque é baseada em um modelo explícito de interações entre compradores, fornecedores, concorrentes e complementadores. Este modelo também fornece um marco para comparações, especialmente interessantes.

O conceito de valor agregado também ajuda a unir a análise intra-indústria da vantagem competitiva e a análise, no nível de indústria, da lucratividade média. Numa indústria com estru-

**QUADRO 3.6**

Custos e Disposição para Pagar pelo Aspartame



ra “não-atraente”, os valores agregados dos concorrentes tendem a ser baixos, surgindo exceções somente no caso de empresas que conseguiram criar vantagens competitivas para si mesmas — isto é, obtiveram maior ligação que os concorrentes entre a disposição para pagar dos compradores e os custos. Em indústrias mais atraentes, uma empresa pode esperar sair-se melhor do que garantiria sua vantagem competitiva apenas, mediante dois mecanismos. Primeiro, o valor agregado de cada concorrente tende a ser maior que sua vantagem competitiva no ambiente da sua indústria. Segundo, algumas indústrias parecem tornar viável que os concorrentes se engajem naquilo que é educadamente chamado de “reconhecimento de dependência mútua” e, menos educadamente, de “conluio tácito” (um importante determinante do grau de rivalidade e um importante desvio do conceito de barganha irrestrita).

**UM PROCESSO PARA ANÁLISE<sup>32</sup>**

Tendo revisto o desenvolvimento histórico de conceitos para posicionamento competitivo, expomos, agora, um processo para a ligação desses conceitos ao planejamento estratégico e à ação. Como os gerentes podem identificar oportunidades para aumentar a disposição para pagar por mais do que os custos, ou para reduzir os custos sem sacrificar demais a disposição para pagar? O simples critério empreendedor certamente desempenha um grande papel na identificação dessas oportunidades de arbitragem. Michael Dell, por exemplo, conseguiu ver que os clientes estão se familiarizando com a tecnologia dos computadores, compreendeu que os canais de vendas no varejo acrescentam mais custos do que benefícios para muitos clientes e agiu segundo seu critério para iniciar um negócio de venda de computadores diretamente ao cliente.<sup>33</sup> Analogamente, uma empresa como a Liz Claiborne conseguiu identificar uma enorme demanda contida por uma coleção de roupas de trabalho de preços de médio a alto para mulheres.<sup>34</sup> A sorte também tem seu papel. Os

engenheiros que buscavam um material de revestimento para mísseis nos anos 50 descobriram o lubrificante WD-40, cujas vendas continuam a dar um retorno de 40 a 50% sobre o capital quatro décadas depois da descoberta.

Acreditamos, porém, que a sorte inteligente supera a sorte pura e que a análise pode melhorar o critério. Para analisar a vantagem competitiva, os estrategistas tipicamente dividem uma empresa em atividades ou processos distintos e examinam como cada um deles contribui para a posição relativa de custos da empresa ou a disposição relativa para pagar.<sup>35</sup> As atividades empreendidas para projetar, produzir, vender, entregar e dar assistência técnica são as que incorrem em custos e geram a disposição do cliente para pagar. As diferenças em atividades entre empresas — diferenças naquilo que elas fazem no dia-a-dia — produzem disparidades em custos e em disposição para pagar e assim determinam o valor agregado. Analisando uma empresa, atividade por atividade, os gerentes podem (1) compreender por que ela tem ou não valor agregado, (2) identificar oportunidades para melhorar seu valor agregado e (3) prever futuras oscilações em valor agregado.

Normalmente, o ponto de partida da análise de posicionamento é catalogar as atividades de uma empresa. Em geral, podemos facilitar a tarefa de agrupar as inúmeras atividades que ela executa em um número limitado de categorias economicamente significativas usando gabaritos genéricos para a análise de atividades, como aqueles reproduzidos nos Quadros 3.2 e 3.3. A cadeia de valor de Porter, que distingue entre atividades primárias que geram diretamente um produto ou serviço e suportam atividades que tornam possíveis as atividades primárias, é particularmente útil para assegurar que se considere uma gama abrangente de atividades. Porém, os gabaritos genéricos não podem ser usados cegamente, por duas razões. Primeira, nem todas as atividades que eles identificam serão relevantes em qualquer situação. Segunda, com frequência, os dados vêm preparados para favorecer uma determinada maneira de catalogar atividades — a menos que seja considerado necessário um esforço importante para se "limpar" esses dados.

O restante da análise, em geral, é efetuado em três etapas. Em primeiro lugar, os gerentes examinam os custos associados a cada atividade, usando diferenças em atividades para examinar como e por que seus custos diferem daqueles dos concorrentes. Em segundo lugar, eles analisam como cada atividade gera disposição dos clientes para pagar, estudando diferenças em atividades para ver como e por que os clientes estão dispostos a pagar mais ou menos pelos bens ou serviços das rivais. Finalmente, os gerentes consideram mudanças nas atividades da empresa, com o objetivo de identificar mudanças que irão aumentar a ligação entre custos e disposição para pagar.

As próximas subseções discutem essas etapas nesta ordem, embora, na prática, seja normalmente necessário ir e voltar entre elas. Para ilustrar sua aplicação, focalizamos um exemplo simples: o mercado de bolo para lanche na região oeste do Canadá.<sup>36</sup> Entre 1990 e 1995, a marca Little Debbie aumentou sua participação nesse mercado de 1 para quase 20%. Ao mesmo tempo, a Hostess, fabricante das marcas favoritas Twinkies e Devil Dogs, viu sua parcela dominante de 45% cair para 25%. Uma análise do posicionamento competitivo mostra por que Little Debbie e Hostess se comportaram de formas tão diferentes e ajuda a sugerir uma estratégia para a segunda.

## **Etapa 1: Uso de Atividades para Analisar Custos Relativos**

Normalmente a análise de custos competitivos é o ponto de partida para a análise estratégica da vantagem competitiva. Em negócios puramente de *commodities*, como o cultivo de trigo, os clientes se recusam a pagar a mais pelo produto de qualquer empresa. Neste tipo de cenário, uma posição de baixo custo é a chave para o valor agregado e a vantagem competitiva. Entretanto, mesmo em

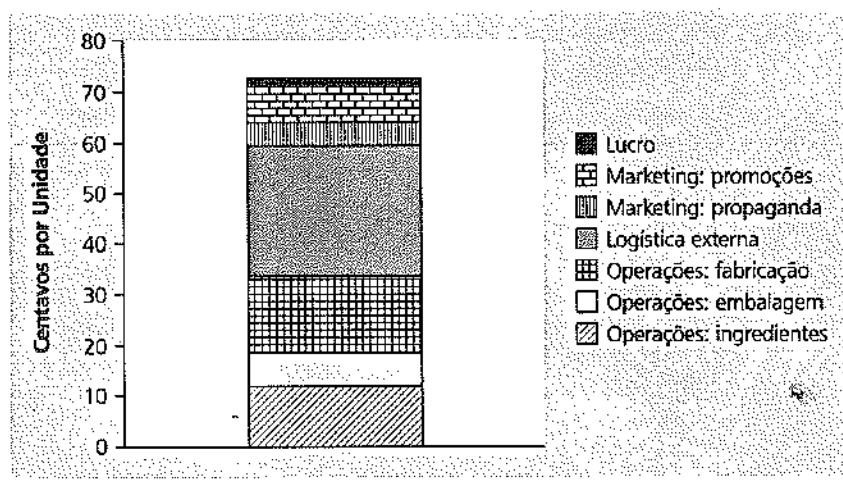
indústrias que não são puramente de *commodities*, as diferenças de custos costumam exercer uma grande influência nas diferenças de lucratividade.

Para começar com nosso exemplo, no início dos anos 90, os executivos da Hostess lutavam para entender por que seu desempenho financeiro era fraco e sua participação de mercado estava caindo. Eles listaram os principais elementos da sua cadeia de valor e calcularam os custos associados a cada classe de atividades. Como mostra o Quadro 3.7, embora a Hostess vendesse o pacote típico de bolos aos varejistas por 72 centavos, as matérias-primas (ingredientes e materiais de embalagem) representavam somente 18 centavos por unidade. A operação das linhas automatizadas de assar, rechear e embalar (principalmente custos de depreciação, manutenção e mão-de-obra) totalizava 15 centavos. A logística externa — entrega de bolos diretamente às lojas de conveniência e aos supermercados e manutenção do espaço nas prateleiras — constituía a maior parcela dos custos, 26 centavos. Os gastos com propaganda e promoções acrescentavam outros 12 centavos. Assim, restava um mero centavo como lucro para a Hostess.

Depois de calcular os custos relacionados a cada atividade, os gerentes determinaram o conjunto de direcionadores de custos associados a cada uma delas. *Direcionadores de custos* são os fatores que fazem subir ou cair o custo de uma atividade. Por exemplo, os gerentes da Hostess se deram conta de que o custo da logística externa por bolo caía rapidamente com o aumento da participação de mercado, porque os custos de entrega dependiam muito do número de paradas que um motorista de caminhão precisava fazer. Assim, quanto maior a participação da empresa, maior era o número de bolos que o motorista podia entregar por parada. As entregas urbanas tendiam a ser mais dispendiosas que as suburbanas, devido ao trânsito na cidade. Os custos logísticos externos também subiam com a variedade de produtos: uma linha ampla de produtos tornava difícil, para os motoristas, reabastecer as prateleiras e remover as mercadorias vencidas. Finalmente, a natureza do produto afetava os custos logísticos. Por exemplo, os bolos com mais conservantes podiam ser entregues com menor frequência. Usando esta informação, os executivos desenvolveram relações numéricas entre os custos das atividades e os direcionadores para atividades logísticas externas e para as outras atividades mostradas no Quadro 3.7.

### QUADRO 3.7

Componentes do Custo da Hostess



Os direcionadores de custos são críticos porque permitem aos executivos estimar as posições de custos dos concorrentes. Embora normalmente não se possa observar diretamente os custos de um concorrente, com freqüência é possível estudar os direcionadores. Por exemplo, é possível ver a participação de mercado de um concorrente, a porção de suas vendas em áreas urbanas, a amplitude de sua linha de produtos e os ingredientes nos mesmos. Usando seus próprios custos e as relações numéricas com os direcionadores de custos, uma equipe gerencial pode, então, estimar a posição de custos de um concorrente.

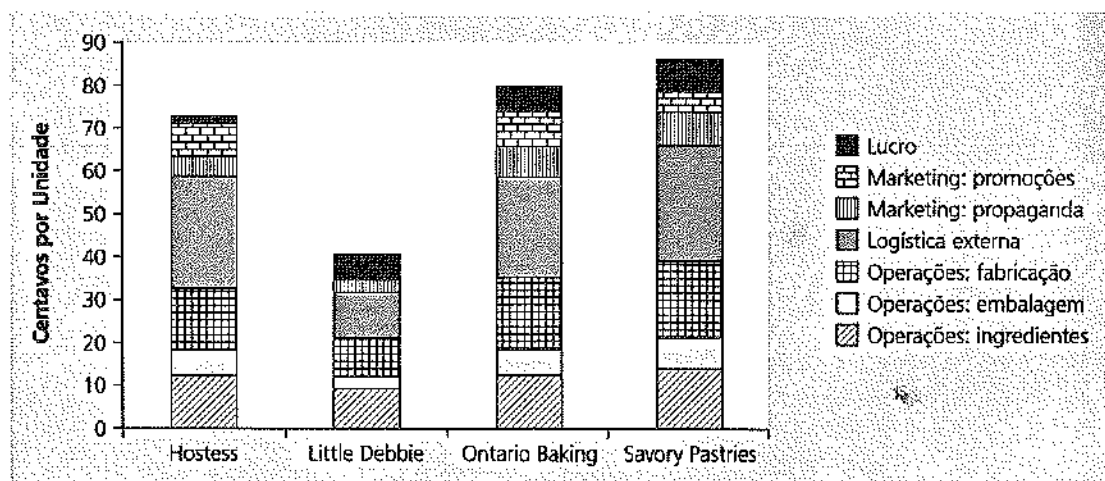
Os resultados da análise de custos foram sombrios para os executivos da Hostess. Como a Little Debbie usava matérias-primas baratas, compradas por atacado, e aproveitava as economias de escala nacional, seus custos operacionais totalizavam 21 centavos, em comparação com os 33 centavos para a Hostess. A Little Debbie embalava seu produto com conservantes para que as entregas pudessem ser menos freqüentes, mantinha sua linha de produtos muito simples e beneficiava-se de uma participação crescente de mercado. Conseqüentemente, seus custos logísticos por unidade eram menores que a metade dos custos da Hostess. E a Little Debbie também não fazia promoções. Em conjunto, estimaram os executivos, um pacote de bolos da Little Debbie custava somente 34 centavos para produção, entrega e comercialização. O Quadro 3.8 ilustra os resultados da análise de custos da Hostess e das suas principais concorrentes, a Ontario Baking e a Savory Pastries (a comparação com as duas não era tão desanimadora; na verdade, a Hostess tinha uma pequena vantagem de custo sobre elas.)

Este exemplo específico ilustra uma série de pontos gerais a respeito da análise de custos relativos:<sup>37</sup>

- Com freqüência, os executivos examinam os custos *reais*, em vez dos custos de oportunidade, porque os dados sobre custos reais são concretos e estão disponíveis. Embora o tratamento simétrico de fornecedores e compradores na formalização do valor agregado seja útil — lembrando-nos de que a vantagem competitiva pode provir do melhor gerenciamento das relações com os fornecedores e não exclusivamente do foco nos clientes —

### QUADRO 3.8

Análise de Custos Relativos



costuma-se supor que os custos de oportunidade dos fornecedores sejam muito próximos. É óbvio que esta suposição deve ser deixada de lado quando não faz sentido.

- Ao se revisar uma análise de custos relativos, é importante focalizar as diferenças em atividades individuais, não apenas as diferenças no custo total. Por exemplo, a Ontario Baking e a Savory Pastries tinham custos unitários semelhantes. Entretanto, as duas empresas tinham estruturas de custos diferentes e, como veremos, essas diferenças refletiam posições competitivas distintas.
- As boas análises de custos tipicamente focalizam um subconjunto de atividades de uma empresa. Por exemplo, a análise de custos no Quadro 3.8 não cobre todas as atividades na cadeia de valor dos bolos. As análises eficazes, em geral, detalham mais e dedicam mais atenção às categorias de custos que (1) significam diferenças importantes entre concorrentes ou opções estratégicas, (2) correspondem a atividades tecnicamente separáveis, ou (3) são suficientemente grandes para influenciar significativamente a posição geral de custos.
- As atividades que respondem por uma proporção maior dos custos merecem um tratamento mais profundo em termos de direcionadores de custos. Por exemplo, os executivos designaram vários direcionadores à logística externa e os exploraram em profundidade. Eles deram menos atenção aos direcionadores de custos de propaganda. A análise de qualquer categoria deve focalizar os direcionadores que têm maior impacto sobre a mesma.
- Um direcionador deve ser modelado somente se tem probabilidade de variar entre os concorrentes ou em termos das opções estratégicas que serão consideradas. No exemplo dos bolos, o local de fabricação influenciava salários, os impostos e, portanto, os custos operacionais. Entretanto, todas as rivais tinham fábricas no oeste do Canadá e a fabricação em outros locais não era uma opção porque a remessa era cara e os produtos tinham de ser entregues depressa. Conseqüentemente, o local de fabricação não foi considerado um direcionador de custos.
- Finalmente, como a análise de custos relativos envolve inevitavelmente um grande número de hipóteses, a análise de sensibilidade é crucial. Esta identifica quais hipóteses são realmente importantes e portanto precisam ser afinadas. Ela também diz ao analista quanta confiança ele pode ter nos resultados. Sob qualquer variação razoável de hipóteses, a Little Debbie tinha uma vantagem em custos substancial sobre a Hostess.

Várias referências discutem os direcionadores de custos com maiores detalhes e sugerem maneiras específicas para modelá-los numericamente.<sup>38</sup> A lista de direcionadores em potencial é extensa. Muitos estão relacionados ao porte da empresa — por exemplo, economias de escala, economias de experiência, economias de escopo e utilização da capacidade. Outros se relacionam com diferenças de localização, políticas funcionais, oportunidade (p. ex., vantagens do pioneiro), fatores institucionais, como sindicalização, e regulamentos governamentais, como tarifas. As diferenças nos recursos de propriedade de uma empresa também podem provocar diferenças nos custos de atividades. Por exemplo, uma fazenda com mais solo produtivo terá custos menores de fertilização.

Várias armadilhas comumente enganam os novatos em análise de custos. Muitas empresas — particularmente aquelas que produzem grande número de produtos diferentes numa única fábrica — têm sistemas de custeio profundamente inadequados, que precisam ser depurados antes de po-



derem ser usados como pontos de referência para se estimar os custos dos concorrentes. Como mostram os cursos de contabilidade gerencial, os sistemas contábeis convencionais costumam dar ênfase exagerada aos custos de fabricação e alocar mal os custos indiretos. À medida que as empresas passam a vender serviços e transacionar com base em conhecimento, esses sistemas obsoletos irão tornar cada vez mais difícil a análise inteligente dos custos. Também problemática é a tendência para comparar custos como percentagem das vendas em vez de em termos absolutos, a qual mistura diferenças em custos e preços. Outra prática perigosa, mas comum, é misturar custos recorrentes e investimentos feitos uma única vez. Os analistas, às vezes, confundem diferenças nos custos das empresas com diferenças em seus compostos de produtos, embora este problema possa ser evitado comparando-se as posições de custos de produtos comparáveis; por exemplo, deve-se comparar um carro médio de quatro cilindros da Ford com um carro médio de quatro cilindros da Toyota, e não um Ford "médio" imaginário com um Toyota "médio". Finalmente, o foco nos custos não deve eliminar o exame da disposição do cliente para pagar — o assunto da próxima seção.

## **Etapa 2: Uso de Atividades para Analisar a Disposição Relativa para Pagar**

As atividades de uma empresa não geram apenas custos. Elas também (espera-se) tornam os clientes dispostos a pagar pelo produto ou serviço da empresa. Diferenças em atividades respondem por diferenças em disposição para pagar e, subsequentemente, por diferenças em valor agregado e lucratividade. Na verdade, as diferenças em disposição para pagar respondem aparentemente por uma parcela maior da variação de lucratividade observada entre concorrentes do que as disparidades nos níveis de custos.<sup>39</sup>

Praticamente qualquer atividade na cadeia de valor pode afetar a disposição dos clientes para pagar por um produto.<sup>40</sup> Mais obviamente, o desenho do produto e as atividades de fabricação que influenciam as características do produto — qualidade, desempenho, características, estética — afetam a disposição para pagar. Por exemplo, os consumidores pagam mais pelos tênis New Balance em parte porque a empresa oferece calçados duráveis em tamanhos que é difícil encontrar. Mais sutilmente, uma empresa pode aumentar a disposição para pagar através de atividades associadas a vendas ou à entrega — isto é, via facilidade de compra, velocidade de entrega, disponibilidade e condições de crédito, conveniência do vendedor, qualidade da assessoria pré-venda e assim por diante. Por exemplo, a floricultura por catálogo Calyx and Corolla pode cobrar mais caro porque entrega flores com mais rapidez que a maioria das concorrentes.<sup>41</sup> As atividades associadas à assistência pós-venda ou a bens complementares — treinamento do cliente, serviços de consultoria, peças de reposição, garantias do produto, serviço de reparos, produtos compatíveis — também influem na disposição para pagar. Por exemplo, os consumidores americanos podem hesitar para comprar um automóvel Fiat pelo temor de não obter, posteriormente, as peças de reposição e a assistência técnica. Sinais transmitidos por meio da propaganda, da embalagem e da marca também desempenham um papel na determinação da disposição para pagar. Por exemplo, as atividades de propaganda e patrocínio da Nike influem no preço a mais que ela cobra. Finalmente, as atividades de apoio podem ter um impacto surpreendentemente grande, embora indireto, sobre a disposição para pagar. Assim, as práticas de contratação, treinamento e remuneração da Nordstrom criam um pessoal de vendas solícito e esforçado que permite à loja cobrar mais caro por suas roupas.

Idealmente, uma empresa gostaria de ter um "calculador de disposição para pagar" — algo que indique quanto os clientes pagariam por qualquer combinação de atividades. Porém, por uma série de razões, esse calculador, em geral, permanece fora do alcance. Em inúmeros casos, a dispo-



sição para pagar depende muito de fatores intangíveis e percepções que é difícil medir. Além, disso, as atividades podem afetar a disposição para pagar de maneiras complicadas (i. e., não-lineares e não-aditivas). Finalmente, quando uma empresa vende para usuários finais por meio de intermediários e não diretamente, a disposição para pagar irá depender de fatores múltiplos.

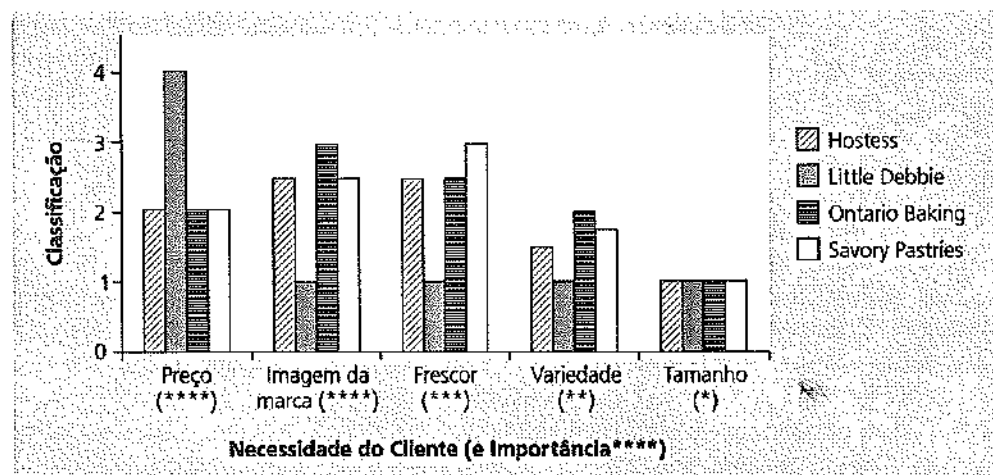
Carecendo de um calculador realmente preciso, a maioria dos executivos usa métodos simplificados para analisar a disposição relativa para pagar. Um procedimento típico é o seguinte: em primeiro lugar, os executivos pensam cuidadosamente a respeito de quem é o comprador *real*. Esta determinação pode ser complicada. Por exemplo, no mercado de bolos para lanche, o comprador imediato é um gerente de supermercado ou de loja de conveniência. O consumidor final é normalmente uma criança faminta em idade escolar. Entretanto, quem toma a decisão vital é provavelmente o pai que escolhe dentre as marcas.

Em segundo lugar, os executivos procuram entender o que quer o comprador. Por exemplo, o pai que compra o bolo faz uma compra baseada em preço, imagem da marca, frescor, variedade de produtos e número de pedaços por caixa.<sup>42</sup> O gerente de supermercado ou loja de conveniência seleciona um bolo com base em margens, giro, confiabilidade de entrega, reconhecimento pelo consumidor, apoio de *merchandising* e assim por diante. Os cursos de *marketing* discutem maneiras para descobrir essas necessidades e desejos do cliente mediante pesquisas de mercado formais ou informais.<sup>43</sup> É importante que a pesquisa identifique não só o que os clientes *querem*, mas também o quanto eles estão dispostos a pagar. Além disso, ela deve revelar as necessidades mais importantes para os clientes e determinar como eles fazem ajustamentos entre essas diferentes necessidades.

Em terceiro lugar, os executivos avaliam o quanto a empresa e suas concorrentes são bem-sucedidas na satisfação das necessidades dos clientes. O Quadro 3.9 mostra essa análise para o mercado de bolos para lanche, a qual nos ajuda a entender a estática e a dinâmica do mercado. A Little Debbie se destaca com base em um atributo altamente valorizado pelos clientes (baixo preço), enquanto a Hostess não é a melhor em nenhuma das necessidades dos clientes. Este tipo de análise ajuda a explicar as grandes oscilações em participação de mercado. A Ontario Baking tem a melhor imagem de marca — uma posição a qual chegou pagando alto em propaganda e promoção

### QUADRO 3.9

Sucesso Relativo na Satisfação das Necessidades dos Clientes



relativamente pesadas. A Savory Pastries entrega o produto mais novo, como mostra seu alto custo de fabricação e de matérias-primas. Outras análises (não realizadas no exemplo dos bolos) podem atribuir valores monetários às diversas necessidades dos clientes. Por exemplo, seria possível estimar quanto um cliente pagará por um produto que é um dia mais novo que os demais.

Em quarto lugar, os executivos associam diferenças em sucesso na satisfação das necessidades dos clientes às atividades da empresa. Por exemplo, a alta pontuação da Savory Pastries no quesito do produto mais novo pode estar ligada diretamente a atividades específicas relativas a compra e seleção de ingredientes, fabricação e entrega.

A esta altura, os executivos devem ter uma idéia refinada de como as atividades se traduzem por meio das necessidades dos clientes, em disposição para pagar. Também devem entender como as atividades alteram os custos. Agora eles estão preparados para dar o passo final — a análise de diferentes opções estratégicas. Antes de passar para esse passo, porém, devemos destacar algumas diretrizes referentes à análise da disposição para pagar.

Um grande desafio ao se analisar a disposição para pagar é reduzir a longa lista de necessidades dos clientes a uma relação gerenciável. Em geral podemos ignorar necessidades que têm pouca influência na escolha dos clientes. Analogamente, as necessidades que são igualmente bem satisfeitas por todos os produtos existentes podem também ser ignoradas. Se o grupo de produtos concorrentes desempenha um papel pequeno na satisfação de uma necessidade relativa a outros produtos externos ao grupo, esta também pode ser retirada da lista.

Até aqui tratamos todos os clientes como se fossem idênticos. Na realidade, é claro, os compradores diferem naquilo que querem e em quanto querem. Numa livraria, alguns clientes querem novelas, ao passo que outros buscam livros de economia (este tipo de disparidade, em que clientes diferentes classificam os produtos diferentemente, é conhecido como *diferenciação horizontal*). Entre os clientes que desejam a nova novela de Toni Morrison, alguns irão pagar antes pelas edições de capa dura, mais caras, enquanto outros se contentam em esperar pela versão em brochura, mais barata (a *diferenciação vertical* surge quando os clientes concordam a respeito de qual produto é melhor — a edição de capa dura, neste exemplo —, mas diferem no quanto irão pagar pelo produto melhor).

A análise da disposição para pagar torna-se mais difícil, embora mais interessante, quando os clientes são horizontal ou verticalmente diferenciados. A resposta usual é a *segmentação*: inicialmente se encontra os grupos de clientes que têm preferências comuns e, a seguir, analisa-se a disposição para pagar, segmento por segmento. Em nossa experiência, as empresas que identificam segmentos tendem a selecionar de 2 a 12 agrupamentos de clientes. A diversidade nas necessidades dos clientes e a facilidade para adaptar o produto ou serviço da empresa normalmente aumentam com o número de segmentos considerados pela análise. Alguns observadores chegaram a afirmar que as empresas deveriam ir além da segmentação para adotar a *personalização em massa*.<sup>44</sup> Nesta abordagem, capacitadas por informações e tecnologias de produção, as empresas começam a adaptar seus produtos individualmente aos clientes. Por exemplo, a Levi Strauss está explorando a possibilidade de produção de *jeans* personalizados. Um cliente iria a uma loja Levi's, teria suas medidas tomadas e transmitidas à fábrica e receberia um par de *jeans* diretamente em sua casa.

Finalmente, queremos enfatizar os limites de análise da disposição para pagar. Em alguns cenários, é possível quantificar a disposição para pagar de forma bastante precisa. Por exemplo, quando uma empresa fornece um bem industrial que poupa aos seus clientes um volume conhecido de dinheiro, é relativamente fácil calcular esse valor. Entretanto, os cálculos tornam-se muito mais difíceis quando a escolha do comprador inclui um grande componente subjetivo, quando os gostos dos clientes estão mudando rapidamente e quando é difícil quantificar os benefícios que o cliente obtém com o produto. Uma ampla gama de técnicas de pesquisa de mercado — levantamentos,

*relacionado ao produto*

precificação hedônica, hierarquização de atributos e análise conjunta — foi criada para superar tais problemas. Não obstante, permanecemos especialmente precavidos quando a pesquisa de mercado pede que as pessoas avaliem sua disposição para pagar por novos produtos que elas nunca viram ou pela satisfação de necessidades que elas mesmas não reconhecem. Por exemplo, boas pesquisas de mercado “provaram” que as secretárias eletrônicas iriam vender mal.<sup>45</sup> Em alguns cenários, o critério criativo precisa substituir a análise. Em todos eles, a análise deve servir para refinar o critério, não para substituí-lo.

### **Etapa 3: Explorar Diferentes Opções Estratégicas e Fazer Escolhas**

A etapa final na análise de custos e da disposição para pagar envolve a busca por formas para aumentar a conexão entre os dois. Até aqui, a equipe gerencial pesquisou como mudanças em atividades irão afetar o valor agregado. Agora, a meta é encontrar opções favoráveis. Como a geração de opções é, em última análise, um ato criativo, é difícil estabelecer muitas diretrizes para ela. Podemos, entretanto, sugerir alguns padrões com base na experiência passada:

1. Em geral, é útil extrair a essência daquilo que move cada concorrente. Por exemplo, a Little Debbie achava que os conservantes podiam substituir as entregas rápidas. Adicionando conservantes ao seu produto físico, a empresa conseguiu reduzir substancialmente seus custos de entrega. Esta abordagem também reduziu a disposição dos clientes para pagar, mas tal redução era menor que as economias de custos correspondentes. Esta análise, muitas vezes, sugere novas maneiras para criar elos entre custos e disposição para pagar. Por exemplo, a Savory Pastries estava explorando a disposição para pagar pelo frescor. Entretanto, os gerentes da Hostess achavam que a Savory Pastries não estava explorando plenamente essa necessidade dos clientes; um produto ainda mais fresco oferecido pela Savory poderia ter preço ainda mais alto, o qual poderia servir de base para um valor agregado substancial.
2. Ao se analisar mudanças em atividades, é crucial levar em conta as reações dos concorrentes. Em nosso exemplo, os gerentes da Hostess achavam que a Little Debbie iria lançar uma guerra de preços contra qualquer concorrente que tentasse igualar sua posição de baixo custo e baixo preço. Eles estavam menos preocupados a respeito de uma resposta agressiva da Savory Pastries, cujos gerentes se preocupavam com uma expansão para um negócio diferente. As reações competitivas e, em termos mais gerais, as dinâmicas competitivas, são o assunto do próximo capítulo.
3. Muitas vezes os gerentes tendem a se fixar em poucas características do produto e a pensar escassamente nos benefícios aos compradores. Eles raramente consideram toda a gama de maneiras pelas quais todas as suas atividades podem criar valor agregado. Uma forma para evitar um foco estreito é explorar não apenas sua própria cadeia de valor, mas também as cadeias de valor dos clientes e fornecedores e as ligações entre elas.<sup>46</sup> Este exercício pode mostrar maneiras para reduzir os custos dos compradores, melhorar seu desempenho, reduzir os custos dos fornecedores ou melhorar seu desempenho. Por exemplo, alguns fabricantes de itens de vestuário descobriram novas maneiras para satisfazer os compradores de lojas de departamentos que nada têm a ver com o caráter físico das roupas. Expedindo as roupas nos cabides adequados e em determinados contêineres, por

exemplo, esses fabricantes podem reduzir bastante a mão-de-obra e o tempo necessários à transferência das roupas da plataforma de carga da loja de departamentos até as áreas de vendas.

4. Em mercados em rápida mudança, muitas vezes é importante dedicar atenção especial a clientes de vanguarda se as suas exigências são um presságio das necessidades do mercado em geral. A Yahoo!, a empresa de buscas da Internet, libera versões de teste de novos serviços a usuários sofisticados para testar o *software* e sentir as necessidades futuras do mercado geral.<sup>47</sup>
5. Os segmentos de clientes mal atendidos representam uma importante oportunidade. A Circus Circus, operadora de cassinos, construiu grande parte do seu notável sucesso (um retorno sobre o capital acima de 40% no início dos anos 90) no sentimento de que Las Vegas pouco oferecia ao segmento de mercado orientado para a família. E como constatou a Southwest Airlines, os clientes com saturação de atendimento também oferecem uma oportunidade.
6. Em termos mais gerais, uma das formas mais poderosas para uma empresa alterar seu valor agregado e o ajustamento do *escopo* de suas operações.<sup>48</sup> Um escopo amplo tende a ser vantajoso quando há economias significativas de escala, escopo e aprendizado (inclusive poder vertical de barganha baseado no porte), quando as necessidades dos clientes são relativamente uniformes entre os segmentos do mercado e quando é possível cobrar preços diferentes em segmentos diferentes. É claro que mais amplo nem sempre é melhor: pode haver deseconomias de porte, em vez de economias, e as tentativas para atender clientes heterogêneos podem introduzir compromissos na cadeia de valor da empresa ou obscurecer sua mensagem externa ou interna criando conflitos cognitivos nas mentes dos clientes ou funcionários.<sup>49</sup> E mesmo quando o mais amplo é melhor, pode haver uma variedade de maneiras mediante as quais a empresa conseguirá expandir seu alcance, algumas das quais (como licenciamento, franquias ou alianças estratégicas) ficam aquém de uma expansão total do escopo.

De modo geral, uma empresa deve examinar seu sistema de negócios para eliminar atividades que gerem custos sem criar uma correspondente disposição para pagar. Ela também deve buscar maneiras pouco dispendiosas de gerar disposição para pagar, pelo menos junto a um segmento de clientes.

## O TODO VERSUS AS PARTES

A análise descrita na seção anterior focaliza a decomposição da empresa em partes — isto é, atividades distintas. Na etapa final de exploração de opções, entretanto, a equipe gerencial deve trabalhar com atenção redobrada para construir uma visão do todo. Afinal, a vantagem competitiva provém de um *conjunto integrado* de opções a respeito de atividades. Uma empresa cujas opções não se encaixem bem entre si terá poucas probabilidades de sucesso.

A importância do encaixe interno pode ser visualizada, mais uma vez, em termos da nossa metáfora do cenário dos negócios. O que complica particularmente a busca por valor agregado neste cenário são as interações entre opções: as decisões sobre produção afetam as opções de *marketing*, as decisões de distribuição precisam se encaixar com as decisões de operações, as decisões

sobre remuneração influenciam toda uma gama de atividades e assim sucessivamente. Graficamente, as interações formam um cenário irregular caracterizado por muitos picos locais.<sup>50</sup> Os picos representam agrupamentos coerentes de opções que se reforçam mutuamente.

A irregularidade do cenário de negócios tem várias implicações vitais. Em primeiro lugar, ela sugere que a análise e mudanças incrementais têm pouca probabilidade de levar a empresa a uma nova posição, fundamentalmente mais alta. Em vez disso, uma empresa deve normalmente considerar mudanças em muitas das suas atividades em uníssono para atingir um nível mais alto. Para melhorar suas perspectivas a longo prazo, uma empresa pode ter que descer e atravessar um vale (considere, p. ex., as medidas violentas e de longo alcance necessárias à reformulação da IBM).

Em segundo lugar, a irregularidade significa que muitas vezes existe mais de uma maneira internamente consistente de fazer negócios dentro da mesma indústria. Embora somente um número limitado de posições viáveis esteja disponível, normalmente surge mais de um pico quando há muitas interações entre as opções. Por exemplo, na indústria de corretagem de valores no varejo tanto a Merrill Lynch como a Edward Jones têm sido historicamente bem-sucedidas, mas fizeram isso de maneiras muito diferentes. A Merrill Lynch opera grandes escritórios em grandes cidades, provê acesso a toda uma gama de papéis, faz propaganda em âmbito nacional, oferece veículos internos de investimentos e atende clientes corporativos. A Edward Jones opera milhares de pequenos escritórios em áreas rurais e suburbanas, atua somente com papéis conservadores, comercializa seus serviços com visitas de porta em porta, não produz nenhum veículo de investimentos e se concentra quase que exclusivamente em investidores individuais.<sup>51</sup>

A metáfora do cenário também sinaliza de que a criação de vantagem competitiva envolve opções. Ao ocupar um pico, uma empresa renuncia a uma posição alternativa. E isto destaca o papel da concorrência: em geral vale mais habitar o próprio pico separado do que aglomerar-se em um ponto densamente povoado. Finalmente, o cenário proporciona uma perspectiva adicional sobre as técnicas para as análises de indústrias que foram vistas no Capítulo 2. Ele sugere, ao menos para nós, menos ênfase na análise da atratividade média da indústria — a qual pode ser interpretada como a altitude média do cenário acima do nível do mar — e mais ênfase na compreensão das características da indústria que têm influência sobre a localização de picos e vales e sua evolução ao longo do tempo.

## RESUMO

A análise mostrada neste capítulo ajuda a sistematizar parte do paradigma SWOT (força-fraqueza-oportunidade-ameaça) para o planejamento estratégico, porque forças e fraquezas muitas vezes variam de forma substancial, mesmo entre concorrentes diretos. Em consequência disso, as diferenças em desempenho dentro do mesmo setor tendem a ser significativas e as empresas que pretendem ser particularmente bem-sucedidas, em geral, precisam se posicionar para criar vantagens competitivas em seus setores.

A vantagem competitiva depende de se conseguir uma ligação mais ampla que a dos concorrentes entre a disposição dos compradores para pagar e os custos. O conceito de valor agregado ajuda a integrar as considerações de vantagem/desvantagem competitiva e as condições no nível do setor em avaliações da lucratividade provável de cada empresa. Uma empresa tem valor agregado quando a rede de clientes, fornecedores e complementadores na qual ela opera fica melhor com ela do que sem ela — isto é, quando a empresa oferece alguma coisa que é única e valiosa no mercado.

Para obter uma vantagem competitiva ou um valor agregado superior ao das rivais, uma empresa precisa fazer as coisas de maneira diferente delas no dia-a-dia. Essas diferenças em atividades e seus efeitos sobre a posição relativa de custos e a disposição relativa para pagar podem ser analisadas em detalhe e usadas para gerar e avaliar opções para a criação de uma vantagem competitiva.

Porém, além de decompor a empresa em atividades, seus executivos devem igualmente desenvolver uma visão de um todo integrado. É possível obter muito poder de ligações positivas, que se reforçam mutuamente, entre atividades que fazem o todo ser maior que a soma das suas partes.

Finalmente, precisamos enfatizar que as discussões sobre posicionamento correm o risco de ser estáticas, em vez de dinâmicas. Parte deste risco provém da própria terminologia. Seria provavelmente melhor falar a respeito de traçar um caminho para o aperfeiçoamento contínuo do que discutir o estabelecimento de uma posição para sempre. Além disso, o posicionamento tem uma conotação de escolha de um conjunto prefixado e bem especificado de possibilidades, ao passo que a adoção de novas posições — fundamentalmente, novas maneiras de competir — pode ter retornos muito elevados, exigindo, portanto, atenção estratégica. Mas há um problema com a teoria básica de posicionamento que é mais que semântico: embora conseguir custos mais baixos ou entregar benefícios maiores que os concorrentes possa conduzir à vantagem competitiva, pode-se esperar que essas diferenças persistam com o tempo e, caso o façam, por quê? Essas perguntas serão discutidas no próximo capítulo deste livro, em dinâmicas competitivas.

## TERMOS-CHAVE

abandono da média	encaixe interno
análise de custos	escopo
análise de sensibilidade	estratégias "genéricas"
barganha irrestrita	mapas de área
cadeia de valor	opção
cenário irregular	opção de "foco"
concessões	opções estratégicas
consistência interna	personalização em massa
custos de oportunidade	posição competitiva
diferenciação	recursos
diferenciação horizontal	segmentação
diferenciação vertical	segmentação de mercado
direcionadores de custos	valor
disposição para pagar	valor agregado
dupla vantagem competitiva	vantagem competitiva

## NOTAS

1. R. Rumelt, "How Much Does Industry Matter?" *Strategic Management Journal* 1991; 12:167-185. A.M. McGahan e M.E. Porter, "How Much Does Industry Matter, Really?" *Strategic Management Journal* 1997; 18:15-30. A.M. McGahan, "The Influence of Competitive Position on Corporate Performance". Harvard Business School, 1997.
2. Anita M. McGahan e Michael E. Porter. "The Emergence and Sustainability of Abnormal Profits", estudo não-publicado, Harvard Business School, 1998.
3. Richard Caves e Pankaj Ghemawat, "Identifying Mobility Barriers", *Strategic Management Journal* 1992; 13:1-12. J.W. Rivkin, "Reconcilable Differences: The Relationship Between Industry Conditions and Firm Effects". Harvard Business School, 1997. Ver também Anita McGahan e Michael Porter, "How Much Does Industry Matter, Really?" *Strategic Management Journal* 1997; 18:15-30.
4. O desafio de criar vantagem competitiva em determinado ponto do tempo está separado neste livro, como em muitos outros, do problema de sustentar a vantagem ao longo do tempo, embora os dois assuntos estejam claramente interligados. A sustentabilidade é o tema principal dos Capítulos 4 e 5.
5. Ver Michael S. Hunt, "Competition in the Major Home Appliance Industry". Dissertação de doutorado em Administração, Harvard University, 1972. Duas outras dissertações em Harvard — Howard H. Newman, "Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries", e Michael E. Porter, "Retailer Power, Manufacturer Strategy and Performance in Consumer Good Industries" — elaboraram e testaram a noção de grupos estratégicos. Uma base teórica para os grupos estratégicos foi fornecida por Richard E. Caves e Michael E. Porter. "From Entry Barriers to Mobility Barriers". *Quarterly Journal of Economics*, novembro de 1977: 667-675.
6. Ver, por exemplo, Kenneth J. Hatten e Dan E. Schendel, "Heterogeneity within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952-71". *Journal of Industrial Economics* 1997; 26:97-113.
7. Esta conclusão se baseia numa experiência de Pankaj Ghemawat trabalhando no BCG no final dos anos 70.
8. Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (Nova York: Free Press, 1985), Capítulo 2.
9. Para uma revisão recente da análise baseada em atividades do ponto de vista da contabilidade de custos, ver Robin Cooper e Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review* 1991; 69:130-135.
10. É interessante notar que tanto os fundadores da Bain quanto os da SPA trabalham em um estudo pela BCG da Texas Instruments cujo objetivo era chamar a atenção para o problema de custos comuns. Ver Walter Kiechel III, "The Decline of the Experience Curve", *Fortune*, 5 de outubro de 1981.
11. Citado em Walter Kiechel III, "The Decline of the Experience Curve", *Fortune*, 5 de outubro de 1981.
12. O termo "diferenciado" com frequência é mal-empregado. Quando dizemos que uma empresa se diferenciou, quere-
- mos dizer que ela elevou a disposição dos clientes para pagar por seus produtos e pode cobrar um preço mais alto. Não queremos dizer simplesmente que a empresa é diferente das suas concorrentes. Da mesma forma, um erro comum é dizer que uma empresa se diferenciou cobrando um preço menor que as rivais. A escolha de preço de uma empresa não afeta o quanto os clientes estão intrinsecamente dispostos a pagar por um bem — exceto quando o preço transmite informações a respeito da qualidade do produto.
13. Entrevista com Joseph Bower, 25 de abril de 1997.
14. Entrevista com Fred Gluck, 18 de fevereiro de 1997.
15. Michael Porter, *Competitive Strategy* (Nova York: Free Press, 1980), Cap. 2; William K. Hall, "Survival Strategies in a Hostile Environment". *Harvard Business Review* set/out. 1980:78-81.
16. Michael Porter, *Competitive Advantage* (Nova York: Free Press, 1985), p. 33.
17. Palestra de Arnold Hax no Massachusetts Institute of Technology em 29 de abril de 1997.
18. Michael Porter, *Competitive Strategy* (Nova York: Free Press, 1980), p. 41-44.
19. Recentemente, a McDonald's decidiu cobrar preços inferiores aos das rivais para itens comparáveis. Ver S. Chandaria, S. Khan, M. O'Flanagan, R. O'Hara e S. Parikh, "McDonald's: Have the Golden Arches Lost Their Luster?" Em M. E. Porter, ed. *Case Studies in Competition and Competitiveness*. (Harvard Business School, 1997).
20. R. Hallowell, "Dual Competitive Advantage in Labor-Dependent Services: Evidence, Analysis, and Implications". Em: D.E. Bowen, T.A. Swartz e S.W. Brown, eds. *Advances in Services Marketing and Management* (Greenwich: JAI Press, 1997).
21. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (Nova York: Free Press, 1980), Cap. 2; M. E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* 1996; 74:61-78.
22. A.M. Brandenburger e B.J. Nalebuff, *Co-opetition* (Nova York: Doubleday, 1996), p. 127-130.
23. Cynthia A. Montgomery, "Marks and Spencer, Ltd. (A)", ICCH Nº 9-391-089.
24. Ver, por exemplo, Pankaj Ghemawat, *Commitment* (Nova York: Free Press, 1991), Cap. 4. Para alguns estudos empíricos que parecem corroborar esta conclusão, ver Lyn Philips, David Chang e Robert D. Buzzell, "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses". *Journal of Marketing* 1983; 47:26-43; Danny Miller e Peter H. Friesen, "Generic Strategies and Quality: An Empirical Examination with American Data". *Organization Studies* 1986; 7:37-55.
25. A. Christian, P. McDonald e A. Norris, "Goldman Sachs". Em M.E. Porter, ed. *Case Studies in Competition and Competitiveness* (Harvard Business School, 1997).
26. G. Jacobson, "Enterprise's Unconventional Path", *New York Times*, 23 de janeiro de 1997.
27. Adam M. Brandenburger e Harborne W. Stuart, Jr., "Value-Based Business Strategy". *Journal of Economics and Management Strategy* 1996; 5:5-24.



28. Adam M. Brandenburger, "Bitter Competition: The Holland Sweetener Company Versus NutraSweet (A)", ICCH Nº 9-794-079.
29. É claro que esta conclusão supõe que a NutraSweet iria continuar a expandir sua capacidade para atender à demanda que crescia rapidamente — algo que poderia ter parecido um tanto incerto para a HSC. Uma característica limitante da análise de valor adicionado em sua forma atual é que ela não permite complexidades de informações deste gênero, embora possa ser generalizável.
30. No caso, a HSC conseguiu mais tarde remuneração para ficar.
31. Esses expedientes têm sido chamados de "economia de judô". Ver Judith Gelman e Steven Salop, "Judo Economics: Capacity Limitation and Coupon Competition", *Bell Journal of Economics* 1983; 14:315-325; Drew Fudenberg e Jean Tirole, "The Fat Cat Effect, The Puppy dog Ploy and the Lean and Hungry Look", *American Economic Review*, 1984; 74:361-368.
32. Esta seção baseia-se em idéias desenvolvidas inicialmente em M. E. Porter, *Competitive Advantage* (Nova York: Free Press, 1985), em especial Capítulos 2-4. Ver também Pankaj Ghemawat, *Commitment* (Nova York: Free Press, 1991), Cap. 4.
33. D. Narayandas e VK. Rangan, "Dell Computer Corporation", Harvard Business School Case 596-058, 1996.
34. N. Siggelkow, "Firms as Systems of Interconnected Choices: The Evolution of Activity Systems". Harvard Business School, 1997.
35. M. E. Porter, *Competitive Advantage* (Nova York: Free Press, 1985), Caps. 2-4; M. E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* 1996; 74:61-78.
36. Os autores agradecem a Roger Martin, da Monitor Company, por este exemplo. Os detalhes a respeito das empresas e outros itens foram bastante alterados para proteger informações exclusivas.
37. Ver Pankaj Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (Nova York: Free Press, 1991), Cap. 4, para uma lista mais completa de diretrizes gerais.
38. Ver M. E. Porter, *Competitive Advantage* (Nova York: Free Press, 1985), Cap. 3; D. Besanko, D. Dranove e M. Shanley, *Economics of Strategy* (Nova York: John Wiley, 1996), Cap. 13.
39. R.E. Caves e P. Ghemawat, "Identifying Mobility Barriers", *Strategic Management Journal* 1992; 13:1-12. É claro que este padrão geral pode ou não se manter em um determinado cenário.
40. Ver M. E. Porter, *Competitive Advantage* (Nova York: Free Press, 1985), Cap. 4; D. Besanko, D. Dranove e M. Shanley, *Economics of Strategy* (Nova York: John Wiley, 1996), Cap. 13.
41. W.J. Salmon e D. Wylie, "Calyx and Corolla", Harvard Business School Case 592-035, 1991.
42. Apresentamos "preço baixo" como um atributo buscado pelos compradores. Não se deve pensar que esta afirmação significa que o preço determina a disposição para pagar. Em vez disso, o preço é incluído como um atributo em pesquisas de necessidades de clientes para que se possa calibrar a disposição dos clientes para pagar um preço extra por outros atributos pesquisados (como frescor).
43. Ver, por exemplo, P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1994).
44. B.J. Pine, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. (Boston: Harvard Business School Press, 1993).
45. O. Harari, "The Myths of Market Research", *Small Business Reports*, julho de 1994:48 ff.
46. M. E. Porter, *Competitive Advantage* (Nova York: Free Press, 1985).
47. M. Iansiti e A. MacCormack, "Developing Products on Internet Time", *Harvard Business Review*, 1997; 75:108-117.
48. O escopo tem várias dimensões — horizontal, vertical e geográfica — que foram discutidas no Capítulo 2. Aqui a discussão focaliza o escopo horizontal e o geográfico. O escopo vertical, que levanta um conjunto diferente de questões, é discutido com mais detalhes no Capítulo 4, no contexto de sustentação.
49. M. E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, v. 74, nº 6, 1996, p. 61-78.
50. D. Levinthal, "Adaptation on Rugged Landscapes", *Management Science* 1997; 43:934-950; J.W. Rivkin, "Imitation of Complex Strategies", Harvard Business School, 1997. A metáfora do cenário provém da biologia evolucionária, em especial S. A. Kauffman, *The Origins of Order* (Oxford: Oxford University Press, 1993).
51. R. Teitelbaum, "The Wal-Mart of Wall Street", *Fortune*, 13 de outubro de 1997; 128-130.



## CAPÍTULO 4

# Antecipando Dinâmicas Competitivas e Cooperativas

O motivo de sucesso não é suficiente. Ele produz um mundo míope que destrói as fontes da sua própria prosperidade. Os ciclos de depressão comercial que afligem o mundo são um alerta de que as relações de negócios estão completamente infectadas com a doença dos motivos míopes

— *Alfred North Whitehead*

O Capítulo 3 começou com conselhos para a construção de uma ratoeira melhor. Mas ratoeiras melhores atraem imitadores assim como ratos. Em termos mais amplos, na maioria das situações de negócios, os retornos dos participantes dependem não só das suas próprias ações, mas também das ações de outros participantes que buscam seus próprios fins. Este capítulo discute maneiras para prever como as interações entre participantes interdependentes irão evoluir com o tempo. Portanto, ele acrescenta uma dimensão dinâmica à discussão da vantagem competitiva do Capítulo 3.

Começamos estudando maneiras de pensar por meio de dinâmicas competitivas (e cooperativas) quando um pequeno número de participantes identificáveis está envolvido. A seguir, examinamos evidências a respeito da insustentabilidade geral de vantagens competitivas e revemos quatro dinâmicas evolucionárias que ameaçam a sustentabilidade. As implicações para as estratégias que visam a consecução e sustentação de desempenho superior são discutidas no Capítulo 5.

### CONCORRÊNCIA E COOPERAÇÃO ENTRE OS POUCOS

A maneira óbvia de analisar as dinâmicas competitivas (e cooperativas) entre poucos participantes é usar informações detalhadas a respeito dessas empresas para antecipar suas prováveis ações ou reações e desenvolver estratégias capazes de prevenir ou moderar movimentos ameaçadores. Duas teorias muito diferentes foram propostas para isso: a teoria dos jogos e a teoria comportamental. A teoria comportamental (ou, pelo menos, o senso comum comportamental) entrou antes na estratégia de negócios; em contraste, as aplicações práticas da teoria dos jogos aos negócios permanecem suficientemente novas para despertarem considerável entusiasmo.<sup>1</sup> Porém, começaremos discutindo a teoria dos jogos, porque ela ajuda a colocar, no contexto, as visões comportamentais de tomada interativa de decisões.

## Teoria dos Jogos<sup>2</sup>

A teoria dos jogos é o estudo de interações entre participantes cujos retornos dependem das opções uns dos outros e que levam essa interdependência em conta quando procuram maximizar seus respectivos retornos. Uma teoria geral de jogos de soma zero, nos quais o ganho de um participante é exatamente igual às perdas dos outros (p. ex., xadrez) foi formulada há mais de 50 anos no livro pioneiro de John von Neumann e Oskar Morgenstern, *The Theory of Games and Economic Behavior*.<sup>3</sup> Em sua maioria, os jogos de negócios de soma não-zero, no sentido de que dão oportunidades tanto para cooperação quanto para competição — estes jogos têm sido estudados sob dois conjuntos diferentes de hipóteses: como *jogos livres* com barganha irrestrita, nos quais os participantes interagem sem qualquer restrição externa, e como *jogos baseados em regras*, nos quais as interações são regidas por “regras de compromisso” específicas.<sup>4</sup> Nos jogos livres, que foram mencionados no Capítulo 3, nenhum bom acordo deixa de ser feito; em consequência disso, um jogador não pode esperar ganhar mais que seu valor agregado. Neste capítulo, focalizamos os usos e limites da teoria de jogos baseados em regras para analisar as dinâmicas competitivas entre poucos participantes.

A teoria dos jogos baseados em regras está sendo usada por um número crescente de empresas para a tomada de decisões a respeito de variáveis de *marketing*, expansão e redução de capacidade, entrada e impedimento à entrada, aquisições, propostas e negociação. A principal contribuição da teoria é que ela força os administradores a se colocarem no lugar de outros participantes, ao invés de verem os jogos exclusivamente da perspectiva de suas próprias empresas. Seria difícil fazer justiça à teoria dos jogos baseados em regras em um livro e mais ainda em um capítulo.<sup>5</sup> Iremos aqui simplesmente ilustrar seus usos e limitações considerando um exemplo real extraído de um estudo de precificação para uma grande empresa farmacêutica.

O cliente (daqui em diante chamado de C) vendia um produto altamente lucrativo que dominava sua categoria, mas estava se preparando para o lançamento de um sucedâneo terapêutico por outra grande empresa farmacêutica. Esperava-se que esta última (daqui em diante chamada de E) lançasse seu produto com grande desconto, apesar dos seus maiores benefícios terapêuticos. Porém, não estava claro exatamente qual seria o desconto de E e se C deveria reduzir seu próprio preço em antecipação ou reação. Mas os fluxos de caixa envolvidos eram suficientemente grandes para forçar uma cuidadosa consideração das opções de C.

A análise começou pela especificação de quatro opções, envolvendo níveis diferentes de desconto, para o preço de lançamento de E. Além disso, ela identificava quatro opções para o preço (relativo) de C que eram apoiadas pelas alternativas de se manter constante o preço de C e neutralizar a vantagem de preço de E. Peritos ajudaram a avaliar as implicações para a participação de mercado de cada par de preços. Essas participações foram então combinadas com o conhecimento dos custos de C e as estimativas dos custos de E para se calcular os valores presentes líquidos (nos livros de finanças, abrevia-se a expressão Valor Presente Líquido como VPL) dos dois produtos para suas respectivas empresas na “matriz de retorno” mostrada no Quadro 4.1 (ver p. 85). A primeira entrada em cada casa dá o retorno estimado para C e a segunda (depois da barra) estima o retorno para E.<sup>6</sup>

Este esquema tornou-se a peça central do estudo de precificação. Em primeiro lugar, ele levantou perguntas a respeito do plano de negócios existente, o qual supunha que E iria lançar com um preço alto e que C não mudaria seu preço. O modelo revelou que este “caso base” era altamente improvável: se C não mudasse seus preços, E teria um forte incentivo para lançar seu produto com um preço muito baixo, elevando seu VPL em US\$ 75 milhões (65% do retorno do caso base), e reduzindo o VPL de C em US\$ 267 milhões (para 57% do retorno do caso base). Além disso, se E lançasse com um preço muito baixo, a melhor resposta de C seria reduzir substancialmente seu

## QUADRO 4.1

Matriz de Retorno Farmacêutico (milhões de dólares)

Preço do Cliente "C"	Preço de Entrada do "E"			
	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto
Nenhuma mudança de preço	358/190	507/168	585/129	624/116
"E" tem grande vantagem de preço	418/163	507/168		
"E" tem pequena vantagem de preço	454/155	511/138	636/126	
"C" neutraliza a vantagem de "E"	428/50	504/124	585/129	669/128

próprio preço, deixando E com apenas uma pequena vantagem de preço. Esta opção elevava o VPL de C em US\$ 96 milhões, para 73% do retorno do seu caso base. Se nenhuma das empresas conseguisse se comprometer com uma determinada estratégia, este último resultado (um preço de lançamento muito baixo para E e a concessão de uma pequena vantagem de preço por C) representava o único ponto de equilíbrio (ou estável) para o jogo, com os desvios unilaterais custando mais de US\$ 10 milhões por participante.

Entretanto, esse ponto de equilíbrio era muito pouco atraente para os executivos de C, que viam-no como uma ameaça às suas carreiras. Em vez disso, eles começaram a explorar a possibilidade de mudar o jogo comprometendo-se antecipadamente com uma estratégia (relativa) de precificação para seu produto. Um compromisso prévio e digno de crédito em ceder uma grande vantagem de preço para E poderia, dada a matriz de retorno, convencer E a lançar com um preço baixo em vez de muito baixo (E ganharia US\$ 5 milhões extras, ou 3% a mais, fazendo isso) e elevar os retornos de C de 73% do retorno do caso base para 81% (uma diferença de US\$ 53 milhões). E um compromisso prévio e digno de crédito para neutralizar a vantagem de preço de E tinha maior probabilidade de convencer essa empresa a não lançar com um preço muito reduzido: E ganharia de US\$ 74 a US\$ 79 milhões extras, mais que dobrando seu VPL, entrando com um preço de baixo a moderado. Em particular, se C se compromettesse a neutralizar a vantagem de preço de E e esta entrasse com um preço baixo, os retornos de C chegariam perto de 81% do caso base; se E entrasse com um preço moderado, os retornos de C subiriam em US\$ 80 milhões, para 94% do retorno do caso base. O trabalho subsequente centralizou-se em analisar se esta estratégia de "neutralização" poderia ser implementada com credibilidade.

Este exemplo ilustra como a modelagem de situações de negócios como jogos simples e quantificáveis pode render grandes retornos. A teoria dos jogos forçou os executivos da empresa cliente a pensar a respeito do preço de lançamento que iria maximizar os lucros do novo concorrente, em vez de se fixarem no preço elevado de lançamento que eles *queriam* que este adotasse.

A análise teórica de jogos é, às vezes, formalizada esboçando-se "funções de reação". No contexto do exemplo farmacêutico, esta etapa envolvia a identificação da melhor resposta de preço

da nova concorrente a cada opção possível pela cliente, e vice-versa. Quando as funções de reação se cortam em apenas um ponto, como no caso em pauta, a interseção representa o equilíbrio único — o único conjunto de ações mutuamente consistentes — na presunção de que os participantes entram simultaneamente em ação. Em contraste, se um deles puder agir primeiro, como pretendia fazer C no final do estudo, ele poderá tentar selecionar seu ponto preferido fora da(s) função(s) de reação do(s) concorrente(s). Esta diferença salienta a importância do tempo e da ordem dos movimentos em jogos baseados em regras.

As funções de reação podem oferecer critérios úteis sobre os incentivos dos concorrentes sem identificar necessariamente um ponto de equilíbrio único. Por exemplo, um aumento no preço de um concorrente provavelmente induz seus rivais a (1) acompanhá-lo se suas funções de reação se inclinam para cima ou (2) reduzir seus preços caso elas se inclinem para baixo. E mesmo quando as funções de reação em si não podem ser identificadas com qualquer grau de precisão, desempenhos de papéis, simulações e lições da literatura acadêmica sobre a teoria dos jogos podem — pelo fato de forçarem os gerentes a pensar de forma explícita a respeito dos incentivos e prováveis movimentos dos concorrentes — gerar critérios valiosos a respeito de maneiras para influenciar seus movimentos ou adaptar-se a eles.

O pensamento teórico de jogos é muito útil quando há somente poucos participantes cujas ações ou reações são realmente importantes para uma determinada questão. No exemplo farmacêutico, a expansão do número de participantes no modelo financeiro teria feito explodir o número de "células" a serem consideradas: de 16 para dois participantes para 64 com três e 256 com quatro participantes. Na verdade, havia um total de cinco participantes, inclusive a nova concorrente, no mercado do produto analisado, mas dois foram excluídos por se tratar de participantes marginais sem impacto perceptível sobre os resultados do mercado, sendo um terceiro eliminado porque as características únicas do seu produto isolavam-no das interações entre C e E e vice-versa. O número de participantes sob consideração às vezes também pode ser reduzido agregando-se aqueles com economias e objetivos semelhantes.

Vários fatores adicionais também influenciam os benefícios da análise teórica de jogos. Participantes identificáveis (em vez de sem rosto), opções relativamente claras para os mesmos e boas fontes de dados facilitam a tarefa de mapeamento de ações em resultados. A familiaridade dos participantes uns com os outros e suas repetidas interações aumentam a probabilidade de raciocinarem ou agirem de forma a gerar o equilíbrio teórico do jogo, aumentando sua utilidade como ponto de referência. Características estruturais atraentes — além da presença de um pequeno número de participantes — expandem o escopo da análise teórica, possibilitando que ela gere critérios "cooperativos" antiintuitivos (o estudo da precificação farmacêutica teria sido de muita utilidade caso se pudesse dar como certo que a concorrência, dentro do mercado do produto-alvo estudado, iria empurrar os preços para baixo, até os custos dos participantes). Finalmente, a adoção de uma cultura analítica por uma organização pode facilitar significativamente sua assimilação de técnicas e análises teóricas de jogos. Em particular, como ilustra o exemplo farmacêutico, a análise financeira sofisticada é normalmente um complemento — e não um substituto — da teoria dos jogos na melhoria dos resultados econômicos.

Mesmo quando essas condições são satisfeitas, simplificações tendem a ser necessárias — como em qualquer exercício de construção de modelos — antes que se possa aplicar a teoria dos jogos a uma questão estratégica. As simplificações comuns incluem a redução do número de participantes considerados, a correção de determinados parâmetros para simplificar seus efeitos, a supressão de incertezas e a redução da estrutura temporal da situação para uma representação de um ou dois estágios de jogo.<sup>7</sup> Essas táticas privilegiam a busca de soluções firmes em vez de exatas e a condução de análises de sensibilidade. Assim, no estudo farmacêutico, era preciso cautela ao se dar

como certo que pequenas diferenças nos retornos (estimados) iriam levar a nova concorrente a preferir um preço de lançamento a outro. Uma análise de sensibilidade neste caso envolvia a consideração da sensibilidade a preços da demanda agregada (em vez de se supor que ela fosse inelástica a preços, como no modelo básico), embora esta opção não aumentasse drasticamente a atratividade do equilíbrio com baixo preço.

Entretanto, essas diretrizes processuais não respondem a pergunta mais comum a respeito da teoria dos jogos: qual é a utilidade de se prescrever um curso de ação se não se pode ter certeza de que os concorrentes irão agir de forma racional (i. e., seguir os princípios da teoria dos jogos)?<sup>8</sup> Uma maneira de refinar esta pergunta é supor que mesmo que os concorrentes não consigam maximizar seu valor econômico, eles maximizam alguma função objetiva bem definida. Assim, o estudo farmacêutico tratava de uma possível "miopia" por parte da nova concorrente suplementando a análise baseada nos VPLs totais com análises nas quais a nova concorrente baseava suas opções em fluxos de caixa ou na receita total livre do imposto nos cinco primeiros anos após sua entrada. Entretanto, esta abordagem tem abrangência muito limitada. Para um tratamento mais geral destas questões, devemos considerar a abordagem comportamental da análise das interações competitivas.

## Teoria Comportamental

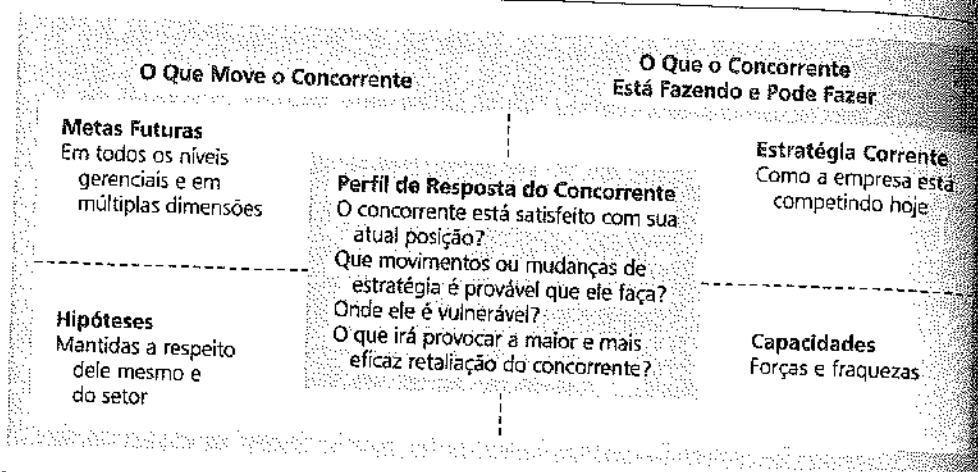
Para examinar a teoria comportamental, vamos reconsiderar a concorrência feroz (descrita no Capítulo 3) que irrompeu quando a Holland Sweetener Company (HSC) entrou no mercado de aspartame, anteriormente monopolizado pela NutraSweet. Cálculos aproximados indicam que a luta entre as duas reduziu as margens de contribuição no setor a US\$ 150 milhões a.a., comparados com um potencial acima de US\$ 700 milhões anuais caso a NutraSweet houvesse se ajustado à adição de capacidade relativamente pequena da HSC. Por que, então, houve a luta?

Como ocorre na maioria dos casos, é possível racionalizar esta seqüência de eventos em termos puramente da teoria de jogos.<sup>9</sup> Entretanto, com exceção dos teóricos de jogos irreduzíveis, poucos leitores irão ver esses eventos estritamente como interações entre dois participantes que buscavam maximizar seus respectivos lucros em cada ponto do tempo. Ao contrário, há evidências de que pessoas e empresas muitas vezes elevam o compromisso em conflitos devido à falácia do "custo irremediável", a tentativas para justificar opções do passado, à percepção seletiva, hostilidade e várias outras inclinações e distorções.<sup>10</sup> Essas inclinações exemplificam os tipos de efeitos que os comportamentalistas tendem a focalizar:

A base comportamental para se prever as ações e reações dos concorrentes foi antecipada há 40 anos por Philip Selznick, que observou que "compromissos com maneiras de agir e reagir estão embutidos na organização".<sup>11</sup> Esta visão, frouxamente baseada em psicologia experimental e em economia, tem inspirado uma série de gabaritos para a previsão do comportamento de concorrentes. Um dos primeiros exemplos deste tipo é dado pela estrutura de Porter para a análise de concorrentes, a qual compreende quatro componentes principais de diagnóstico: metas futuras, hipóteses, estratégia corrente e capacidades (ver Quadro 4.2, p. 88).<sup>12</sup> De acordo com Porter, os dois primeiros componentes, que direcionam o comportamento futuro dos concorrentes, na prática, têm menos probabilidades de serem reconhecidos que os dois últimos, que dizem respeito àquilo que os concorrentes estão fazendo ou podem fazer. Em adição a cerca de 60 fatores que supostamente influenciam esses quatro componentes principais, Porter enumera aproximadamente 20 fontes de dados e 20 opções para se compilar, catalogar, condensar e transmitir informações a respeito dos concorrentes e sugere que é essencial um esforço permanente para se analisar os concorrentes. Ele também

**QUADRO 4.2**

Estrutura para Análise de Concorrentes



Fonte: Michael Porter, *Competitive Strategy* (Nova York: Free Press, 1980), Capítulo 3.

ênfata a importância da *interpretação* de fatos a respeito dos concorrentes para responder a perguntas quanto aos perfis de resposta.

Embora listas de verificação como a de Porter sejam úteis, elas têm um caráter um tanto heterogêneo. Também tendem a deixar de lado algumas das influências sobre a tomada de decisões que têm sido mais claramente validadas pelos pesquisadores comportamentais.<sup>13</sup> Por exemplo, a lista de Porter não menciona de forma explícita o aumento irracional de comprometimento algumas vezes observado em interações competitivas reais. Uma perspectiva mais integradora, que cria uma conexão mais forte com a pesquisa comportamental, é sugerida pela visão de Selznick de que a história de uma organização tem grande importância no direcionamento do seu comportamento. Os fatores históricos que persistentemente influenciam o comportamento organizacional — em grande parte por ser difícil mudá-los a curto prazo — incluem os seguintes: recursos duráveis, capacidades e relacionamentos construídos pela organização; as pessoas que ela emprega (em particular os executivos); a maneira pela qual o pessoal está organizado e as coalizões políticas por ele formadas; precedentes, normas e crenças que endossam; e as dinâmicas de desempenho histórico da organização (as quais afetam seus pontos de referência, bem como a margem de ação de que ela dispõe para se afastar de cursos de ação de maximização do valor).<sup>14</sup> O Capítulo 5 irá tratar de algumas formas pelas quais a história afeta a estratégia.

Na maior parte das situações, a análise comportamental é um complemento da análise pela teoria dos jogos e não sua substituta. A análise comportamental tende a focalizar as predisposições organizacionais, ao passo que a teoria dos jogos focaliza os incentivos econômicos que as organizações têm diante de si.<sup>15</sup> Portanto, podemos ignorar a análise comportamental ao analisar a concorrência entre poucos somente quando se espera que todos os participantes façam opções racionais e econômicas; podemos deixar de lado a análise pela teoria dos jogos somente quando é certo que todos os participantes sucumbam a predisposições não-econômicas. Caso contrário, o debate a respeito de racionalidade *versus* irracionalidade será simplesmente um desvio: os administradores devem manter em vista as influências econômicas e também não-econômicas sobre o comporta-

mento dos concorrentes. Como corolário, os tipos de sistemas de coleta de informações empregados pelos concorrentes na análise comportamental também devem ser usadas para gerar as informações a respeito das suas estruturas de receitas e de custos que são essenciais para a análise pela teoria dos jogos.

Finalmente, vale a pena destacar que análises pela teoria dos jogos e comportamentais estão sujeitas aos mesmos tipos de limitações. Ambas exigem grandes volumes de dados para serem eficazes. Ambas tendem a perder sua força quando os concorrentes são desconhecidos. E, mais crítico, ambas tornam-se de difícil manejo quando precisam lidar com mais que uns poucos participantes. A próxima seção deste capítulo provê uma perspectiva mais ampla e evolucionária das dinâmicas competitiva e cooperativa.

$$ROI = \frac{\text{Margens}}{I}$$

$$ROE = \frac{\text{Margens}}{PL}$$

## DINÂMICAS EVOLUCIONÁRIAS

As teorias dos jogos e comportamental representam maneiras relativamente "micro" de pensar a respeito da interdependência dos participantes de um mercado — isto é, elas envolvem análises detalhadas dos participantes individualmente. Uma terceira maneira, mais "macro", de pensar a respeito da interdependência, é em termos das dinâmicas evolucionárias que tendem a atingir as empresas ao longo do tempo. A atração do processo biológico de evolução no estudo de estratégia provém do fato de conceitos fundamentais como escassez, competição e especialização desempenharem papéis semelhantes em ambas as esferas de pesquisa.<sup>16</sup>

Como as vantagens competitivas evoluem ao longo do tempo no mundo dos negócios? Considere alguns dados analisados por Ghemawat (1991), relativos às margens (retorno sobre o investimento, ou ROI) registradas ao longo de um período de 10 anos por 692 unidades de negócios na base de dados PIMS.<sup>17</sup> A divisão desta amostra em dois grupos do mesmo tamanho com base no ROI inicial revelou que o ROI de um grupo era de 39% no primeiro ano e o do outro grupo, de 3%. Portanto, as empresas do primeiro grupo em geral começaram com vantagens competitivas e as do segundo grupo, com desvantagens. Se as empresas fossem mantidas nos grupos em que começaram, que mudanças você poderia prever para a diferença inicial de 36 pontos percentuais entre as médias dos grupos no ano 10?

Os gerentes aos quais se faz esta pergunta tendem a pensar que a diferença do ROI entre os dois grupos se reduz de um terço até a metade ao longo do período de 10 anos (com uma grande dispersão em torno desta tendência central). O Quadro 4.3 (ver p. 90) indica que a resposta correta é que a diferença caiu mais de 90%. Por implicação, os gerentes compreendem a idéia de regressão no sentido da média, ou mediocridade, mas não conseguem avaliar o escopo e a velocidade da sua ação.

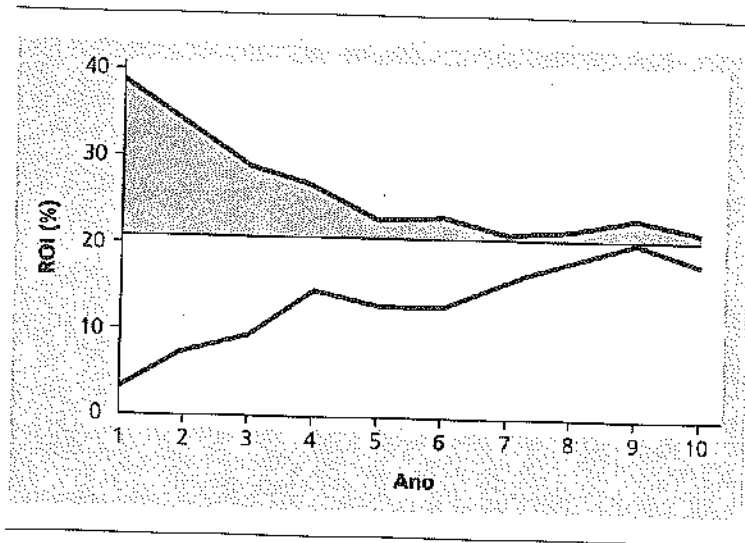
Muitos outros têm desenvolvido dados semelhantes ilustrando a rapidez com que o desempenho acima da média cai no sentido das médias. Um estudo de Fruhan (1997) de grandes empresas com retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) superior a 25% entre 1976 e 1982 constatou que o ROE médio do grupo era 21% mais alto que a média das 400 empresas da Standard & Poors para o período, mas somente 2% mais alto no período de 1989 a 1993.<sup>18</sup> Um estudo de Foster e outros na McKinsey & Company, depois de definir excelência em termos de ROE mais crescimento das vendas, chegou a conclusões semelhantes a respeito da sua permanência.<sup>19</sup>

Uma parte da regressão dos altos retornos no sentido das médias provavelmente reflete opções de maximização do valor: uma empresa com um ROI de 39% (a média no ano 1 para o primeiro grupo estudado por Ghemawat) provavelmente não irá insistir que todos os novos investimentos produzam uma taxa de retorno tão alta. Entretanto, a maior parte dessa regressão no sentido da



**QUADRO 4.3**

Os Limites para a Sustentabilidade



Fonte: Pankaj Ghemawat. *Commitment*. (Nova York: The Free Press, 1991).

média parece não ser desejada nem prevista. Talvez a analogia evolucionária mais óbvia esteja com o efeito “Red Queen”, batizado com o nome da personagem do livro *Through the Looking Glass* (Do Outro Lado do Espelho), de Lewis Carroll, que explica a Alice que “Aqui, é preciso correr o máximo possível para permanecer no mesmo lugar”. A versão empresarial do efeito Red Queen é a idéia de que, à medida que as organizações lutam para se adaptar às pressões competitivas, seus níveis de aptidão melhoram, elevando a linha de base em relação à qual a vantagem competitiva deve ser medida. Em termos de cenário, esta dinâmica poderia ser interpretada como a tendência de velhos picos de montanhas perderem altura ao longo do tempo.

Será útil, porém, ser mais concreto a respeito dos processos causais que ameaçam a sustentabilidade do desempenho máximo. O restante deste capítulo separa as ameaças à sustentabilidade em duas dinâmicas — imitação e substituição — que ameaçam o valor agregado das empresas, e duas outras — violação e negligência — que ameaçam a capacidade dos seus proprietários para apropriar por si mesmos esse valor agregado (ver Quadro 4.4 p. 91).

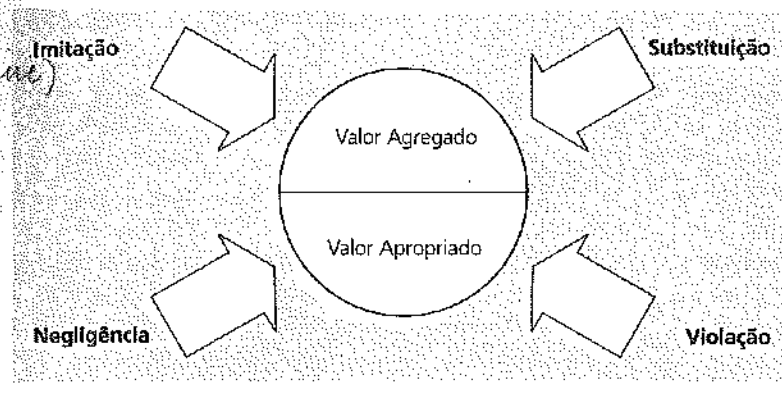
## AMEAÇAS AO VALOR AGREGADO

Tanto a imitação como a substituição ameaçam a sustentabilidade do valor agregado de uma empresa. A imitação é muito invocada em biologia no contexto das pressões da população dentro de uma espécie, que alimentam a “luta pela existência”.<sup>20</sup> Em termos de estratégia de negócios, a imitação pode ser vista como a difusão de modelos de negócios bem-sucedidos — definidos em termos de recursos empregados e/ou atividades executadas — por intermédio da população de empresas. Neste sentido, a imitação reduz a extensão até a qual o originador de um modelo de negócios bem-sucedido teria sua falta sentida se simplesmente desaparecesse (um modelo de análise para valor agregado, como foi observado no Capítulo 3).



**QUADRO 4.4**

As Quatro Ameaças à Sustentabilidade



A *substituição*, como dinâmica evolucionária, é uma ameaça menos direta que a imitação ao valor agregado, embora não menos importante. Em termos biológicos, a substituição pode ser interpretada como competição entre espécies (e não dentro da mesma espécie). Em termos de estratégia de negócios, ela pode ser vista como a ameaça de perder o lugar para um modelo de negócios diferente.

**Imitação**

De acordo com as evidências em toda a indústria, a imitação está em toda parte. Por exemplo, as tentativas de um participante para aumentar sua capacidade costumam provocar expansões por parte dos concorrentes, que querem preservar suas parcelas de capacidade. As tentativas para aumentar a base de clientes tendem a fazer com que os concorrentes defendam ou aumentem as suas. Além disso, as tentativas de diferenciação de produtos com base em P&D (ao contrário de em estratégias de *marketing*) são vulneráveis em diversos aspectos: os dados agregados indicam que os concorrentes obtêm informações detalhadas sobre o grosso dos novos produtos menos de um ano depois do seu desenvolvimento, que as estratégias baseadas em patentes em geral não conseguem deter as imitações e que estas tendem a custar um terço menos que as inovações e a ter comercialização um terço mais rápida. As inovações em processos não parecem ser muito menos imitáveis que as inovações em produtos.<sup>21</sup>

A imitação nem sempre é ruim. Algumas vezes ela pode emprestar credibilidade a um novo produto (p. ex., quando entram em jogo fatores externos à rede ou fontes alternativas). Também a imitação de determinados tipos de ações de *marketing*, como esquemas de lealdade e cláusulas de igualar a concorrência, não prejudica sua eficácia.<sup>22</sup> Entretanto, quando a imitação é ampla o suficiente para ameaçar transformar um modelo de negócios supostamente único em algo genérico, isso, em geral, não prejudica o valor agregado da(s) empresa(s) que originalmente desenvolveram esse modelo. Em termos de cenário, a imitação que reduz o valor agregado pode ser interpretada como o afundamento de um pico à medida que um número crescente de empresas o escalam ou se aglomeram sobre ele.

Uma parte da razão pela qual a imitação pode ser tão prejudicial à saúde financeira das empresas está ligada à extensão a que pode chegar. Embora a economia clássica indique que a imitação será reduzida quando os lucros dos imitadores caírem a zero, considerações informacionais e microeconômicas sugerem que ela pode ir ainda mais longe. Uma parte relevante da pesquisa microeconômica diz respeito às "cascatas de informação", nas quais os participantes que inferem informações a partir de ações de outros participantes decidem, racionalmente, ignorar suas próprias informações e imitá-los — mesmo em situações em que poderiam, em média, se sair melhor agindo diferentemente.<sup>23</sup> Outra parte mostra que os administradores podem, para preservar ou conquistar reputação quando os mercados estão inadequadamente informados a respeito de suas capacidades, "ocultar-se no bando" para evitar avaliações ou "dirigir o bando" para mostrar qualidade.<sup>24</sup> Também é possível pensar em razões não-econômicas para "entrar no bando", como inveja ou normas

A entrada da HSC no mercado de aspartame propicia um exemplo de imitação que aparentemente mostrou não ser lucrativa para a imitadora, reduzindo ao mesmo tempo a lucratividade da inovadora. Outro caso em que a imitação parece ter excedido a condição de lucro zero envolve o caso da televisão em horário nobre nos Estados Unidos. As três redes estabelecidas (ABC, CBS e NBC) historicamente concorrem entre si principalmente com base em sua programação. Uma observação casual sugere que suas decisões de programação têm sido parecidas por várias medidas, que vão desde o mês em que elas anunciam a programação do ano seguinte (maio) até quando introduzem novos programas (setembro) e o foco tópico dos mesmos. Assim, a série *Arquivo X* (introduzida pela Fox) foi um programa de muito sucesso nos anos 90, focalizado em extraterrestres e no sobrenatural, mas não foi o único. Entre as imitações estavam *Profiler*, *Dark Skies*, *The Burning Zone*, *The Visitor*, *Prey* e *O Fator Psi*, várias das quais fracassaram em pouco tempo.

Parte da semelhança nas decisões de programação das redes ao longo do tempo pode se dever a mudanças nas preferências dos telespectadores. Por exemplo, os *westerns* representavam pelo menos 10% da programação em horário nobre nos anos 60, mas sua participação caiu para 3% no início da década seguinte. Entretanto, uma análise mais ampla por Robert Kennedy sugere que oscilações na demanda não explicam totalmente o agrupamento tópico dos programas introduzidos pelas três redes tradicionais.<sup>25</sup> Partindo de um conjunto de dados que classificava toda a programação em horário nobre das redes em 15 categorias, Kennedy acompanhou os lançamentos de cada rede em cada categoria (867 no total) ao longo de um período de 28 anos (1961-1989). Constatou que, quando uma rede enfatizava uma determinada categoria de programa em seus novos lançamentos, as rivais tendiam a enfatizar a mesma categoria — mesmo depois de levar em conta as mudanças nos pontos Nielsen de classificação por categoria e a classificação média por programa dentro da categoria. Além disso, Kennedy mostrou que os programas lançados em categorias mais em moda (definidas como o terço superior das novas categorias de programação) apresentavam, em média, pontuações muito menores e vida mais curta do que os programas lançados em categorias não em moda (definidas como o terço inferior). O Quadro 4.5 (ver p. 93) resume as diferenças de médias.

Para concluir, vale notar que o comportamento imitativo nessas e em outras dimensões fez mais que apenas reduzir a lucratividade das três redes tradicionais. Ele também deu espaço para que a Fox se tornasse a primeira empresa a entrar, com sucesso, na indústria desde os anos 50, empregando em particular no início, uma estratégia de programação muito diferente.<sup>26</sup> A emergência da Fox como grande rede nos anos 90 significou pressão adicional sobre os valores agregados das redes, afetando as receitas publicitárias e os termos pelos quais elas podiam comprar programação (p. ex., direitos de transmissão de partidas de futebol americano profissional). Refletindo essa realidade, o autor Ken Auletta intitulou seu best-seller sobre as redes *Three Blind Mice* (Três Ratinhos Cegos).<sup>27</sup>

**QUADRO 4.5**

Tendências e Sucesso na Programação de Novas Séries de Televisão

Médias	Pontuação Ano 1	Pontuação Ano 3	Anos no Ar	% que Sobreviveu 3 Anos
Lançamentos em moda	15,3	16,4	1,8	21%
Lançamentos não em moda	16,3	20,4	2,3	27%

Fonte: Dados de Robert E. Kennedy. "Strategy Fads and Competitive Convergence: An Empirical Test for Herd Behavior in Prime Time Television Programming". Trabalho não-publicado, Harvard Business School, janeiro de 1998.

Apesar desses exemplos lúgubres, a imitação nem sempre representa uma ameaça inescapável à sustentabilidade de uma vantagem competitiva; em alguns casos ela pode ser, e é, impedida. Economistas têm usado modelos da teoria dos jogos para testar a eficácia de várias barreiras à imitação na presença de concorrentes atentos considerando resultados possivelmente assimétricos e perguntando se as empresas com piores resultados podem reduzir, de forma eficaz, a diferença que as separa das líderes.<sup>28</sup> Além disso, estrategistas acionaram mecanismos que poderiam tornar a imitação intrinsecamente impraticável, em vez de apenas ineficaz em relação aos custos. A lista de barreiras à imitação que se segue cobre ambos os tipos de mecanismos, embora não pretenda que seja única nem completa. Na verdade, a imitação é menos ameaçadora quando barreiras múltiplas à imitação se reforçam umas às outras.

**Economias de Escala e Escopo** A barreira mais óbvia à imitação é aquela propiciada por economias de escala, isto é, as vantagens de ser grande em um determinado mercado ou segmento. Se a escala é vantajosa, uma empresa pode, potencialmente, impedir a imitação empenhando-se em ser tão grande que os candidatos a imitadores sejam contidos pelo medo de que, se igualarem sua escala, o suprimento poderá exceder a demanda a ponto deles se arrependerem do esforço. Essas economias de escala podem agir em nível global, nacional, regional ou até mesmo local, e seus efeitos não precisam se limitar à fabricação. Um bom exemplo de economias de escala locais numa empresa de serviços é dado pela Carmike, uma operadora muito bem-sucedida de cinemas, que se concentra em cidades pequenas negligenciadas pelas concorrentes. A maior parte dessas cidades não comporta dois cinemas; assim, quando a Carmike faz um investimento em um cinema multiplex para atender a cidade, ela conquista um monopólio local à prova de imitações.

As economias de escopo são uma segunda forma de barreira: elas provêm das vantagens de ser grande em mercados ou segmentos relacionados entre si. Elas podem funcionar como as economias de escala para impedir imitações. Por exemplo, se uma empresa pode repartir recursos ou atividades entre mercados ou segmentos, assegurando ao mesmo tempo que seus custos permaneçam em grande parte fixos, ela poderá demarcar para si uma posição grande e lucrativa. Além disso, mesmo na ausência de oportunidades para divisão, o agrupamento de bens ou serviços complementares pode elevar as barreiras à imitação. É claro que a exploração de economias de escopo de qualquer dessas maneiras requer muita coordenação entre mercados ou segmentos.

**Aprendizado/Informações Privadas** O aprendizado, em especial se for imitado em termos da curva de experiência, pode ser considerado como uma terceira forma de vantagem de porte, embora se relacione às vantagens de ser grande em determinado negócio ao longo do tempo em vez de em um ponto do mesmo. Mas, em vez de rever aqui o impedimento baseado no porte, podemos considerar uma espécie diferente de impedimento à imitação que fundamenta os efeitos do aprendizado: informações superiores ou *know-how*. Até o extremo em que as informações superiores podem ser mantidas privadas — isto é, na extensão em que seria custoso aos imitadores ter acesso a elas — a imitação será inibida. Embora uma política de não-revelação possa, às vezes, garantir a privacidade, existem muitos outros canais de vazamento potencial de informações, tais como fornecedores, clientes, filiais, engenharia reversa e até mesmo documentos de patentes. Conseqüência disso, o segredo das informações é mais fácil de se conseguir quando elas são tácitas do que quando são especificáveis (i. e., não conduzem por si mesmas a projetos) e quando elas são mantidas coletivamente pela organização, não consistindo de algo que alguém possa levar embora. Voltaremos em detalhes sobre esses temas quando discutirmos o desenvolvimento de capacidades superiores no Capítulo 5.

**Contratos e Relacionamentos** Às vezes, é possível entrar em contrato ou estabelecer relacionamentos com compradores, fornecedores ou complementadores em termos melhores que aqueles disponíveis para as empresas que chegam depois. Quando é possível conseguir tais arranjos, os concorrentes podem desistir da imitação porque, mesmo que essa abordagem seja um "sucesso", ela irá deixá-los em total desvantagem — independentemente de diferenças de porte ou de informação — para que valha a pena. A exequibilidade desses relacionamentos irá depender de terceiros ou da própria empresa. Exemplos de coação por terceiros incluem direitos de propriedade e outros contratos formalmente especificados que possam ser tornados obrigatórios em tribunais. Neste contexto, os estrategistas têm dado ênfase especial ao controle de recursos fisicamente únicos (p. ex., ser proprietário ou inquilino a longo prazo do melhor local de varejo da cidade). Os exemplos de coação pela própria empresa incluem relacionamentos que não foram formalizados na mesma extensão, mas que se espera sejam mantidos por reputações, custos de troca, aversão a riscos ou inércia. Voltaremos a este assunto com mais detalhes ainda neste capítulo, quando abordarmos a ameaça de assalto.

**Elementos Externos à Rede** Como barreiras à imitação, os fatores externos à rede incluem elementos de escala, complementaridade, efeitos de aprendizado e relacionamentos — todas as barreiras anteriormente expostas. Não obstante, vale a pena mencioná-los em separado, devido à atenção que têm despertado no contexto da economia da informação.<sup>29</sup> Os fatores externos existem quando as atrações para que compradores, fornecedores ou complementadores se unam a uma rede aumentam com seu porte. Em tais casos, até mesmo pequenas vantagens de porte tendem a crescer com o tempo, ampliando a vantagem da empresa que controla a maior rede (p. ex., se esse controle exclusivo é possível, em contraste com padrões abertos).

Como exemplo notável, considere como a Nintendo conseguiu levar para cima a disposição para pagar, ao mesmo tempo em que reduzia seus custos na indústria de videogames.<sup>30</sup> A grande base instalada de *hardware* da Nintendo atraía as melhores empresas de *software* para o desenvolvimento de jogos para ela. A disponibilidade (esperada) de numerosos jogos de sucesso aumentava a disposição dos clientes para pagar altos preços pelo *software* da Nintendo e também sua tendência para comprar muitas das suas máquinas, especialmente porque a Nintendo melhorava periodicamente sua tecnologia. Isto permitiu que a Nintendo e seus fornecedores de *hardware* descessem a curva de experiência, reduzindo os custos e preços do *hardware* e aumentando ainda mais a vanta-

gem da rede. A Nintendo consolidou seu controle sobre esta rede instalando um chip de segurança que impedia que jogos de outros fabricantes funcionassem em máquinas Nintendo e impondo uma gama de restrições contratuais aos seus fornecedores de *software* e seus varejistas.

**Ameaças de Retaliação** Há várias razões, inclusive as assimetrias acima citadas, pelas quais uma empresa com uma vantagem pode ser capaz de ameaçar os candidatos a imitadores com uma retaliação maciça. A certeza de retaliação pode, por sua vez, impedir a imitação de uma estratégia, mesmo quando sua atual lucratividade é muito alta. Porém, falar de retaliação é fácil. Para haver credibilidade, é preciso ter capacidade e disposição para retaliar. A capacidade é facilitada pela criação, com sucesso, de uma vantagem competitiva que permita à empresa fazer melhor por si mesma do que com uma estratégia de acomodação enquanto ameaça um intruso com prejuízos. A capacidade para retaliar também é aumentada pela manutenção de "amortecedores" como liquidez, excesso de capacidade, pequenas participações em outras empresas dos concorrentes que possam ser usadas para perturbá-los, lutas de marcas e até mesmo aperfeiçoamentos em produtos que permanecem em segredo até que os concorrentes ameçam imitar os produtos existentes.

Estar disposto a retaliar e comunicar este fato com credibilidade aos candidatos a imitadores é mais simples quando as ações retaliatórias são diretamente lucrativas para a empresa que tem as vantagens — uma possibilidade que, com freqüência, é aumentada escolhendo-se avenidas de retaliação que sejam relativamente eficazes em relação aos custos. Assim, uma empresa com grande participação de mercado poderá retaliar contra intrusos elevando os investimentos com P&D ou propaganda, ambas com componentes importantes de custos fixos, em vez de cortando preços, uma ação que normalmente tem um efeito mais variável e acaba custando mais aos grandes participantes em termos absolutos. A credibilidade da retaliação também pode ser elevada de várias outras maneiras: por contratos que tornem a retaliação mais atraente que um recuo, cultivando-se a reputação de retaliar contra os imitadores e até sinalizando (embora esses sinais normalmente necessitem ser suplementados por algo mais irreversível para que tenham credibilidade).

**Prazos** Mesmo na ausência de todas as barreiras anteriormente descritas, a imitação usualmente requer um prazo mínimo. Implícita, nesses prazos, está a idéia de que programas urgentes podem custar caro: a principal razão é que as tentativas de usar o tempo de forma ainda mais intensa podem conduzir a retornos menores. Quando esses prazos existem, eles obviamente retardam o impacto da imitação. A possibilidade desses atrasos também pode impedir a imitação, em especial quando o inovador montou um círculo virtuoso (como a Nintendo) ou está continuamente melhorando sua posição (como veremos mais tarde neste capítulo).

As estimativas da duração média desses prazos ajudam a salientar sua importância.<sup>31</sup> Como regra prática, as variáveis de *marketing* — em particular aquelas relacionadas a comunicações — são as únicas que podem ser mudadas de forma significativa em menos de um ano; mesmo assim, as bases de clientes que elas supostamente influenciam tendem a se mover muito mais devagar. Necessita-se de dois a três anos para se construir uma fábrica média. Algumas evidências sugerem que a formação de um novo sistema de distribuição — ou a alteração de um já existente — pode levar ainda mais tempo. A diferença de tempo entre investimentos e retornos tende a ser de quatro a seis anos. Os prazos para implementação de mudanças em práticas de recursos humanos, formação de reputação empresarial e reestruturação de portfólios corporativos pode estender-se por quase uma década, ou até mais!

**Complexidade Estratégica** Outro conjunto de barreiras à imitação abrange a noção da complexidade. Os estrategistas orientados pelo comportamento afirmam que a complexidade de

uma estratégia pode, em um mundo caracterizado por uma racionalidade de baixa a variável, impedir sua imitação.<sup>32</sup> Outros têm procurado identificar as fontes da complexidade, encontrando oferecendo respostas divergentes. Uma proposta cita a "ambigüidade causal" — a idéia de que a ambigüidade intrínseca pode ocultar as conexões causais entre ações e resultados ou, em termos mais prosaicos, que até mesmo uma empresa bem-sucedida pode desconhecer as verdadeiras causas do seu sucesso.<sup>33</sup> Outra proposta destaca a "complexidade social", a qual pode situar determinados recursos — a cultura corporativa é o exemplo favorito — fora do alcance da capacidade das empresas para gerenciar e influenciar de forma sistemática.<sup>34</sup>

Uma terceira proposta focaliza o "ajuste" como a fonte relevante da complexidade estratégica. Esta proposta diverge substancialmente das duas anteriores porque, em vez de pressupor a complexidade, ela a deduz — em um sentido estritamente algorítmico — da interconexão das opções que as empresas fazem.<sup>35</sup> A metáfora do cenário sugere algumas imagens úteis a este respeito: à medida que cresce a interconexão das opções, o cenário que a empresa tem diante de si torna-se progressivamente mais irregular, de uma maneira que maximiza a complexidade de mapeá-lo completamente — ou mesmo de "apenas" identificar o pico mais alto. O Capítulo 5 examina de que forma o ajuste proeminente deve figurar na agenda do estrategista.

**Elevação do Nível** A última, mas não a menos importante, das barreiras à imitação é a elevação contínua do nível do valor agregado da organização. Esta estratégia envolve forçar uma cunha mais larga entre a disposição dos clientes para pagar e os custos de oportunidade dos fornecedores ao longo do tempo, e isto freqüentemente requer um investimento para que o fim seja atingido. Espera-se que a elevação do nível transforme a empresa em um alvo móvel, de forma a aumentar as dificuldades ou os atrasos para os imitadores em potencial. Uma maneira de aferir a necessidade de elevação do nível é acompanhar a taxa à qual os preços reais de uma indústria, ajustados para mudanças em qualidade, mudam ao longo do tempo. Se os preços médios de uma indústria decrescem além de uma taxa limite (de 2 a 8% a.a., de acordo com Jeffrey Williams), ela é um ambiente de "ciclo rápido", no qual a elevação contínua do nível tem especial importância.<sup>36</sup> Outros incentivos à elevação incluem táticas semelhantes, igual a corredores de nível olímpico, que uma empresa tem concorrentes fantasmas em seus calcanhares o tempo todo.<sup>37</sup> O viés no sentido da ação embutido na elevação também nos lembra que barreiras à imitação podem ser construídas: elas não são apenas coisas boas que acontecem às empresas com sorte.

## Substituição

O valor agregado também pode ser ameaçado por substituição. Esta é freqüentemente vista como a ameaça de que um produto venha substituir outro. Na verdade, ela deve ser vista de forma mais ampla — isto é, como a ameaça de que novos modelos de negócios venham a substituir os antigos. Conseqüentemente, a substituição pode representar uma ameaça ainda mais mortal à sustentabilidade do que a imitação, como destacou há mais de meio século o economista Joseph Schumpeter.<sup>38</sup>

É ainda é a concorrência dentro de um padrão rígido de condições, métodos de produção e formas de organização industrial invariáveis que praticamente monopoliza a atenção. Mas na realidade capitalista, distinta das figuras dos livros textos, não é esse tipo de concorrência que conta, mas a concorrência da nova commodity, da nova tecnologia, do novo tipo de organização . . . a concorrência que requer uma vantagem decisiva de custo ou qualidade e que ataca não as margens dos lucros e os resultados das



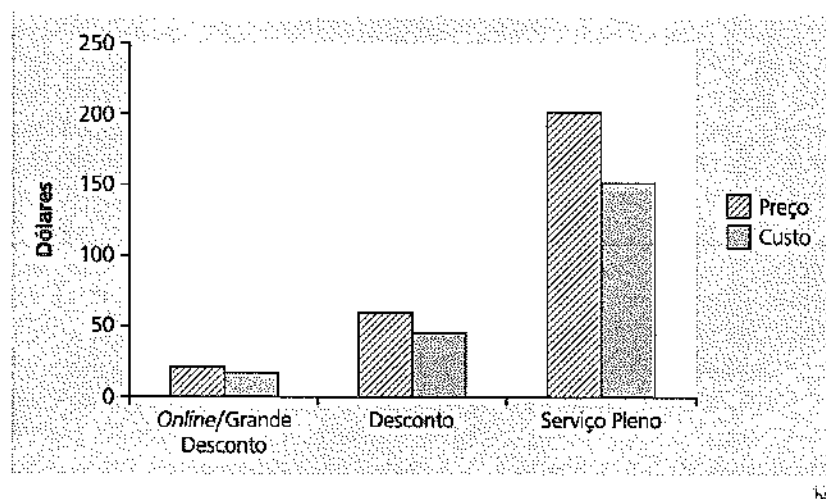
empresas existentes, mas sim suas fundações e suas próprias vidas. Este tipo de concorrência é muito mais eficaz que o outro — como é bombardear uma porta em vez de arrombá-la.

Nas imagens de cenário, a substituição pode ser descrita como um terremoto — ou, no mínimo, uma oscilação do cenário — que faz surgir novos picos e derruba os existentes. Neste sentido, ela é, ao mesmo tempo, menos direta e mais difícil de gerenciar que a ameaça de imitação por concorrentes diretos que tentam escalar o mesmo pico. Hoje ela parece despertar muito mais atenção entre os estrategistas de negócios do que na época de Schumpeter: a substituição provocou a publicação de incontáveis livros a respeito da migração de valor, de tecnologias desintegradoras e, em termos mais amplos, de mudanças nas bases de concorrência.

Para um exemplo vívido — e ainda em andamento — de uma ameaça de substituição, considere os negócios *online* com ações.<sup>39</sup> A execução *online* de compras e vendas de ações nos Estados Unidos cresceu de níveis desprezíveis há cinco anos para 17% do volume total do varejo em 1997, e prevê-se que ela irá representar quase 30% do volume de negócios em 1998 e mais de 50% em menos de três anos. Já existem cerca de 5 milhões de contas ativas gerando, em média, mais negócios que as contas convencionais. Embora se possam citar muitas razões para explicar a popularidade dos cibernegócios — como a disponibilidade de informações oportunas, conveniência, o *marketing* interpessoal e até mesmo o fascínio de comunidades de investimentos *online*, como a Motley Fool — de longe a razão mais importante para se operar *online* parece estar em seus preços menores, explicados por menores custos de mão-de-obra, aluguel e processamento de dados/comunicações. O Quadro 4.6 dá algumas estimativas para o início de 1996, quando a E\*Trade, a pioneira das corretoras *online*, cobrava de US\$ 15 a US\$ 20 por operação. Desde então, os preços *online* caíram ainda mais, para menos de US\$ 10 por operação em alguns casos.

**QUADRO 4.6**

As Economias dos Modelos de Corretagem, Início de 1996



Fonte: Rajiv Lal, "E-Trade Securities, Inc." Stanford University Graduate School of Business, Caso Nº M-286, 1996.

Reconhecendo as diferenças de custos entre os modelos de negócios *online* e convencionais, muitos operadores entraram agressivamente nos negócios *online*. Os corretores convencionais, com descontos, de quem até agora as operações *online* tiraram mais clientes, estavam entre os primeiros. Particularmente digna de nota é a corretora Charles Schwab, que foi a pioneira em corretagem com desconto em meados dos anos 70, no uso de planejadores financeiros independentes em meados dos anos 80 e na entrada e saída fáceis em fundos mútuos no início dos anos 90. Em 1998, a Schwab havia montado numerosos sites para transações e informações na Web, no esforço para levar o maior número possível de seus clientes para a Internet. Sua posição de "mercado intermediário" é fundamentada em sua reputação, nas informações a respeito dos seus clientes, no desenvolvimento criativo de produtos e serviços e na sensibilidade às oscilações do mercado, apesar dos seus preços mais elevados. O serviço básico *online* custava US\$ 29,95, comparado com o preço da E\*Trade em US\$ 14,95 e de até US\$ 9 de outras corretoras *online*. Além disso, somente uma minoria dos clientes da Schwab utilizava o eSchwab; a maioria deles simplesmente recebia um desconto de 20% para operar *online*. A despeito de algumas dúvidas a respeito da sustentabilidade da sua estrutura de preços, a estratégia da Schwab parecia estar funcionando em meados de 1998: ela tinha 11 milhões de contas ativas *online* e uma parcela de 29% do total do volume *online*, comparados com 11% para a segunda maior operadora (E\*Trade), e executava mais de US\$ 2 bilhões em operações por semana.

Nenhuma corretora convencional de serviço pleno passou a operar *online* com a agressividade da Schwab ou outras corretoras com descontos. Na verdade, as duas empresas nacionais, Merrill Lynch e Prudential Securities, que haviam anunciado planos para oferecer operações *online*, adiaram repetidamente o lançamento desses serviços até a primeira metade de 1998. Além disso, relatórios indicavam que elas não iriam oferecer qualquer desconto *online* — uma receita improvável para reter os clientes existentes que estão examinando as operações *online*, e pior ainda para conquistar novos clientes. É interessante notar que grandes bancos comerciais, como o Bank of America e o Wells Fargo, fizeram uma incursão mais agressiva na corretagem *online*, ainda que isso não passasse de um complemento da automação das suas transações bancárias tradicionais com o público.

O exemplo das operações com ações *online* ilustra o mais óbvio gerador de substituições: mudanças tecnológicas drásticas e generalizadas (das quais a Internet é apenas um exemplo especialmente atual). Mas a substituição, como ameaça ao valor agregado, abrange muito mais que simples mudanças tecnológicas. Outros geradores de substituições no "lado do suprimento" incluem mudanças nos preços de insumos, ou disponibilidade e desregulamentação (ou, em sentido mais amplo, mudanças em políticas governamentais). Por exemplo, o setor de eletricidade na América Latina está sendo reformulado pela crescente disponibilidade de gás natural barato e pela privatização, na maior parte da região, da geração e distribuição de eletricidade, e não por mudanças tecnológicas. No "lado da demanda", os geradores de substituições incluem mudanças nas preferências dos clientes, necessidades anteriormente não-satisfeitas e mudanças no *mix* de clientes. Assim, embora os varejistas *online* possam usar a Internet para alcançar clientes de vanguarda, alguns observadores acreditam que serão necessários modelos de negócios muito diferentes para atender ao emergente mercado de massa.

A experiência das operações *online* com ações também ilustra as dificuldades que as empresas, muitas vezes, enfrentam para reagir a ameaças de substituição. Considere as operações *online* do ponto de vista de uma grande corretora como a Merrill Lynch. Para ela, o mercado *online* ainda é um pequeno nicho em termos de receitas (não em volume): as atividades *online* representavam pouco mais de 4% do total das comissões de corretagem (no varejo) em 1997, com as projeções indicando um crescimento até 6 ou 7% em 1998. Em segundo lugar, as perspectivas imediatas de



lucros nas operações *online* parecem ser baixas. Além de um ambiente caracterizado por uma queda aguda nos preços, 75 concorrentes já estavam *online* em meados de 1998, em comparação com 30 um ano antes. Alguns observadores estimaram que, na luta por participação de mercado, essas empresas poderiam gastar até US\$ 500 milhões em propaganda nos 12 meses seguintes (comparados com US\$ 600 milhões em receitas totais em 1997). Em terceiro lugar, as operações *online* aparentemente não satisfazem totalmente as necessidades de muitos dos clientes das corretoras de serviços integrais. Em quarto lugar, a entrada agressiva no mercado *online* iria exigir a canibalização de redes de corretores e filiais que, no caso da Merrill Lynch, consistiam em 15.000 consultores financeiros e 700 filiais. Em quinto lugar, algumas corretoras tradicionais carecem dos conhecimentos necessários para investir de forma eficiente e eficaz em empresas baseadas na rede mundial. Finalmente, ainda persiste uma grande ambigüidade a respeito de qual modelo de negócio irá vencer na corretagem *online*. A operação especializada *online* é apenas uma das possibilidades: outros competidores incluem bancos comerciais, coalizões que estão procurando criar e controlar mecanismos para faturamento e pagamento *online*, *software* para gerenciamento de finanças pessoais e portais para acesso *online*.

Esta discussão de por que as corretoras de serviços plenos poderão ter dificuldade para reagir às ameaças de substituição *online* sugere que podemos construir uma lista genérica de barreiras à resposta com as quais elas deverão ser prudentes e que as atacantes podem explorar. As ameaças de substituição normalmente começam em pequenos nichos, inicialmente não-lucrativos. No começo, as novas empresas tendem a não satisfazer completamente as necessidades dos clientes existentes, que são seus alvos. Muitas vezes, as ameaças inspiram motivos variados por parte das empresas que, já atuam no setor, porque elas provocam temores de autocanibalização. A neutralização das ameaças pode exigir qualificações ou conhecimentos que as empresas não possuem, nem podem adquirir efetivamente. E no início as ameaças de substituição costumam estar cercadas de ambigüidade a respeito de qual dos modelos possíveis de negócio irá vencer.<sup>40</sup>

Note que esta pequena lista de barreiras a uma resposta eficaz não inclui os pecados corporativos popularmente citados como abrindo a porta para ameaças de substituição: indolência, arrogância, miopia, burocracia, política e assemelhados. A possibilidade de um comportamento avesso a adaptações aumenta a dificuldade de reação às ameaças de substituição. Entretanto, a boa notícia para as empresas já atuantes é que as ameaças de substituição podem, em alguns casos, ser impedidas, desviadas ou transformadas em oportunidades. A capacidade da Schwab para assumir a liderança (até agora) em corretagem *online* é um bom exemplo. Entretanto, os administradores precisam, antes, reconhecer as barreiras à resposta acima citadas para que possam reagir com sucesso às ameaças de substituição. O reconhecimento da gama de respostas possíveis é um segundo e útil passo. Embora as respostas às ameaças de substituição sejam freqüentemente limitadas em termos da dicotomia luta-ou-muda, normalmente é melhor começar a considerar uma gama mais ampla de alternativas.

**Não Responder** Em alguns casos, a melhor resposta às ameaças de substituição é não responder. Nem todas as ameaças de substituição são igualmente ameaçadoras ou bem-sucedidas. Às vezes uma avaliação cuidadosa e precoce de uma ameaça de substituição pode sugerir que esta não representa uma ameaça significativa para o valor agregado da empresa. Considere, por exemplo, o Ernie, o serviço de "consultoria no varejo" lançado recentemente pela firma de contabilidade Ernst & Young: ele permite aos clientes fazer perguntas via e-mail e receber respostas dentro de 48 horas em troca daquela que é, para os padrões de consultoria tradicional, uma pequena taxa. Não está claro se firmas de consultoria à alta gerência, como a McKinsey & Company e o Boston Consul-

ting Group, deverão responder imediatamente a esta iniciativa. É claro que o perigo de não responder que as barreiras à resposta anteriormente citadas poderão influenciar inadequadamente as ações no sentido da inação.

**Lutar** Lutar é a resposta mais comumente reconhecida às ameaças de substituição. Por exemplo, a Intel combateu a ameaça que a tecnologia de computação com conjunto reduzido de instruções (RISC) representava para sua tecnologia de computação com conjunto complexo de instruções (CISC) fazendo maciços investimentos para melhorar o desempenho de seus microprocessadores baseados em CISC. Desta maneira, a Intel aumentou tanto a disposição dos clientes para pagar por sua tecnologia quanto os obstáculos de custo enfrentados pelos patrocinadores da nova tecnologia. Porém, um grande perigo associado à luta é que um substituto, no estágio inicial de seu desenvolvimento, pode ter mais potencial a longo prazo para melhoria do que um modelo de negócio maduro.<sup>41</sup>

**Mudar** Mudar é outra resposta comumente conhecida a ameaças de substituição. Uma mudança bem-sucedida é, especialmente em ambientes de movimentação rápida, algo como mudar de cavalos no meio de um rio: às vezes não há alternativa, mas a manobra está sujeita a respingos. Um exemplo de mudança bem-sucedida durante os anos 90 é dado pela Quantum. Ao contrário de muitos dos seus concorrentes na indústria de *disk drives* para computadores, esta empresa conseguiu fazer a transição de drives de 8 polegadas para drives de 5,25 polegadas e depois para drives de 2,5 polegadas.<sup>42</sup> É claro que a tarefa da Quantum foi provavelmente facilitada pelo fato de os substitutos sucessivos serem mais graus do que espécies em sua indústria — isto é, não tão violentos como, por exemplo, a ameaça dos substitutos *online* à corretagem convencional de valores.

**Recombinar** Mudar tem a conotação de adoção de um modelo de negócio que, em certo sentido, "já existe". Entretanto, em muitos casos, a recombinação de elementos de um modelo existente com algumas das novas possibilidades implícitas nas ameaças de substituição parece representar uma resposta de maior sucesso a essas ameaças do que a mudança integral de modelo de negócio. As possibilidades da recombinação expandem tremendamente a gama possível de respostas a ameaças de substituição. A estratégia da Schwab em corretagem de valores *online* é um bom exemplo deste tipo de resposta: em vez de mudar para os modelos de grandes descontos oferecidos pelas primeiras empresas que entraram na corretagem *online*, ela procurou criar um modelo de negócio híbrido que mistura algumas das suas forças existentes com a tecnologia *online*. Porém, o perigo dessas estratégias de recombinação é que podem eventualmente produzir o equivalente de um camelo em vez de um cavalo de corrida — isto é, um modelo de negócio montado de forma muito estranha.

**Indecisão** A indecisão significa continuar a operar os modelos de negócios tradicionais paralelamente à adoção dos novos modelos. Alguns varejistas tradicionais que entraram *online* proporcionam exemplos desta resposta. A indecisão pode ser um expediente valioso a curto prazo para preservar as opções de uma organização, mesmo não sendo uma estratégia viável a longo prazo. As indecisões também podem ser distinguidas em termos de estarem ou não equilibradas entre os antigos e novos modelos de negócios (p. ex., oferecer apenas um pequeno apoio no novo modelo de negócio). Essas idéias a respeito de indecisão também chamam atenção para a oportunidade e a magnitude de respostas a ameaças de substituição como variáveis adicionais que podem ser usadas para expandir ainda mais a gama de respostas possíveis. Talvez os maiores perigos da indecisão

estejam relacionados ao comprometimento exagerado com um modelo antigo que não é mais viável, ou à falta de disposição para fazer escolhas difíceis.

**Colher** Colher o próprio negócio não é um assunto capaz de provocar livros inspiradores, mas esta pode ser a resposta correta a uma ameaça de substituição quando nenhuma das outras estratégias faz sentido. Por exemplo, colher pode ser a resposta apropriada para algumas corretoras convencionais que carecem da escala, dos recursos ou do conhecimento tecnológico para fazer muito a respeito da ameaça das operações *online*. Mais uma vez, colher levanta questões interessantes de oportunidade. Como todas as respostas a ameaças de substituição consideradas nesta seção, esta tem seus próprios perigos. Por exemplo, o estudo de Clayton Christensen sobre ameaças de substituição tecnológica constatou que, embora colher pareça ser o padrão de resposta mais comum pelas empresas, com frequência ele é acidental, ao menos nos estágios iniciais do processo.<sup>43</sup>

Para concluir esta seção, não existem respostas seguras e polivalentes às ameaças de substituição. Se existisse essa resposta, a substituição seria um perigo muito menor do que parece. Não obstante, o reconhecimento das barreiras típicas a uma resposta eficaz e a ampla gama de respostas possíveis devem ajudar um participante a cuidar dessas ameaças indiretas à sustentabilidade do seu valor agregado.

## AMEAÇAS À APROPRIABILIDADE DO VALOR AGREGADO

Mesmo se uma organização pode proteger seu valor agregado das ameaças de imitação e substituição, a capacidade de seus proprietários para apropriar o valor não pode ser dada como certa. Existem duas ameaças sistemáticas à apropriação do valor ao longo do tempo: violação e negligência. A violação ameaça desviar valor para compradores, fornecedores, complementadores ou outros participantes da rede da empresa. A indolência, em contraste, ameaça dissipar valor ao longo do tempo.

### Violação

*especialmente comum*

A violação provém da coespecialização, um caso especial de uma dinâmica mais ampla, conhecida pelos biólogos como coevolução. As flores e os insetos que as polinizam e se alimentam de seu néctar são um exemplo óbvio. Um mutualismo semelhante pode ser benéfico — ou mesmo essencial para o sucesso — no mundo dos negócios, mas também pode criar um problema: à medida que os participantes se coespecializam, seus valores agregados começam a se superpor, tornando impossível que todos eles os apropriem totalmente. Portanto, pode-se dizer que cada um enfrenta a ameaça de ser violado pelos outros.<sup>44</sup>

O exemplo conceitual mais claro de violação é dado pelo caso de monopólio bilateral, o qual envolve somente um vendedor e um comprador. Este cenário é caracterizado pela coespecialização completa: o valor adicionado de cada participante é igual ao valor total que os dois podem criar transacionando um com o outro. Contudo, nenhum dos dois pode apropriar todo o valor. Em vez disso, o valor apropriado por um participante é exatamente igual ao tamanho da diferença provocada pela violação entre o valor adicionado do outro participante e o valor apropriado.

A mudança no relacionamento entre os fabricantes de automóveis e seus fornecedores oferece um exemplo vívido da ameaça de violação, assim como maneiras diferentes de reagir a ela. Em

meados dos anos 70, as relações fabricante de carros-fornecedor nos Estados Unidos pareciam estabilizado em torno de um modelo no qual as Três Grandes — General Motors (GM), Ford e Chrysler — fabricavam internamente, de modo geral, uma parte das suas necessidades de qualificação (componente básico (até 100% no caso de itens "críticos" como motores, transmissões e eixos e câmbios), terceirizando o restante para vários fornecedores. Suas relações com esses fornecedores, celebradas na época, eram francamente hostis.<sup>45</sup> A GM e a Ford, em particular, fragmentavam sua base de fornecedores usando muitos deles e incentivando a entrada de novos fornecedores. As Três Grandes estreitavam a capacidade de diferenciação dos fornecedores mantendo grandes equipes de P&D internos, forçando os inovadores a licenciarem ou revelar suas tecnologias, dividindo sistemas em partes e transformando cada parte em *commodity* através de especificações abrangentes. Os contratos raramente valiam por mais de um ano e não seriam renovados se o fabricante não encontrasse outro fornecedor qualificado oferecendo preços inferiores ainda que em margem insignificante. Outros mecanismos usados para forçar os preços para baixo incluíam o uso de equipes de inspeção para estimar os custos dos fornecedores e permitir que pequenos fornecedores, com baixos custos indiretos, fizessem propostas baixas que pudessem ser usadas em negociações com outros fornecedores, relacionando concessões em preços para uma determinada peça comprada de um grande fornecedor a compras continuadas de outras partes, e até mesmo lançando boatos no respeito de concorrentes em potencial.

Então, os fabricantes de carros japoneses entraram na briga. Embora muitos fatores tenham sido responsáveis pelo surpreendente sucesso dos fabricantes de automóveis japoneses no mercado americano, a contribuição do seu relacionamento com fornecedores, conforme documentada por Jeffrey Dyer e outros pesquisadores, tornou-se cada vez mais evidente durante os anos 80.<sup>46</sup> Apesar de uma menor integração vertical, os japoneses trabalhavam com um décimo do número de fornecedores utilizados pelos fabricantes americanos. Eles mantinham relacionamentos de longo prazo com seus fornecedores, compartilhavam com eles informações técnicas e de custos e os envolviam no desenvolvimento e na produção de produtos. Por sua vez, os fornecedores japoneses investiam em ativos específicos para os fabricantes de carros por eles atendidos (ver Quadro 4.7, p. 103). Para considerar apenas uma dimensão, a distância média entre as fábricas da Toyota e as fábricas dos seus fornecedores era inferior a 100 Km, comparadas com 640 a 800 Km para as fábricas americanas e seus fornecedores. De fato, o grosso da rede de produção da Toyota no Japão caberia entre as duas fábricas mais próximas da GM, ambas em Michigan. Esta política de proximidade geográfica foi mantida para os investimentos da Toyota e seus fornecedores para a produção nos Estados Unidos, tendo a maioria deles se localizado no estado do Kentucky.

O modelo japonês conduzia a claras reduções em estoques, os quais representavam 11,3% das vendas para os fabricantes japoneses e seus fornecedores em conjunto, comparados com 19,5% para os fabricantes americanos e seus fornecedores. Em carros comparáveis, os fabricantes japoneses gozavam de vantagens em custos de 10 a 20%. Ao mesmo tempo, os carros japoneses apresentavam 30% a menos de problemas e os ciclos para novos modelos eram 40% mais curtos. Obviamente a lucratividade média, medida em termos de retorno sobre ativos antes do imposto era significativamente maior no Japão nos primeiros anos da década de 90 — 9,3% para os fabricantes e 5,5% para seus fornecedores, comparados com 3,7 e 4,6%, respectivamente, para os americanos.

Essas vantagens provavelmente se reduziram nos últimos anos, na medida em que os fabricantes americanos, em particular a Chrysler, passaram, em graus variados, a imitar a abordagem japonesa nos relacionamentos com fornecedores. E mesmo as diferenças que ainda persistem não indicam necessariamente que mais coespecialização é sempre melhor. Quando o nível de confiança ou de interdependência de tarefas é baixo (talvez) quando o nível de turbulência ambiental é alto, menos coespecialização pode ser mais adequado. Não obstante, em pelo menos uma indústria ame-

## QUADRO 4.7

Especificidade de Ativos na Indústria Automotiva

Medidas de Especificidade de Ativos	Estados Unidos/Estados Unidos			Japão/Japão	
	Relacionamento Distante (42%)*	Parceiro (10%)*	Divisão (48%)*	Relacionamento Distante (35%)*	Parceiro (38%)*
Distância entre fábricas (km)	945	660	440	200	66
Capital que não é prontamente transferível (%)	15	18	31	13	31
"Dias-pessoas" de contato cara a cara divididos pelas vendas ao fabricante (índice)	7,7	9,0	7,9	9,9	10,6
Vendas do fornecedor ao fabricante divididas pelas suas vendas totais	34	34	94	19	60

Parcela da produção de peças.

Fonte: Jeffrey H. Dyer, "Does Governance Matter?" *Organization Science*, 1996: 7(6).

ricana importante, os fabricantes americanos pareceram perder terreno em parte porque impuseram uma abordagem muito competitiva nos seus relacionamentos com fornecedores (buscando maximizar seu poder de barganha em detrimento dos fornecedores), ao passo que seus concorrentes japoneses adotaram uma postura mais cooperativa (coespecializando-se de forma a fazer crescer o bolo global). Este exemplo ecoa uma das máximas introduzidas no Capítulo 2: os estrategistas precisam pensar a respeito dos relacionamentos de forma cooperativa e também competitiva.

O exemplo dos fornecedores da indústria automotiva também ilustra uma gama de abordagens para se lidar com obstáculos que incluem tentar eliminar o problema bem como abordá-lo de forma competitiva ou cooperativa.

**Contratação** Um dos primeiros remédios para a violação tentados pelos fabricantes americanos de automóveis foi a contratação a longo prazo.<sup>47</sup> À medida que a demanda por carros mudava de carrocerias abertas, em grande parte de madeira, para carrocerias metálicas fechadas depois da I Guerra Mundial, grandes investimentos em máquinas de estampagem de metal tornaram-se importantes. Para incentivar tais investimentos, a GM assinou um contrato de 10 anos com a Fischer Body em 1919, pelo qual concordava em comprar praticamente todas as suas carrocerias fechadas daquela empresa a custos operacionais mais uma margem percentual. Entretanto, nos anos seguintes a demanda por automóveis mudou para carrocerias fechadas e cresceu mais rapidamente que o previsto. A GM passou a pensar que estava sendo violada pela Fischer, porque os aumentos substanciais de produção haviam reduzido de forma significativa os custos de capital por carroceria daquela empresa numa extensão não-prevista no contrato original. Por seu lado, a Fischer recusava-se a instalar suas fábricas de carrocerias perto das linhas de montagem da GM (apesar da insistência desta em que a proximidade era necessária em nome da eficiência), por medo de ser violada pela GM.

A implicação mais ampla desta disputa é que contratos totalmente abrangentes e cujo cumprimento pode ser forçado a custo zero — os tipos de contratos que poderiam, teoricamente, eliminar as violações — em geral não são práticos. As razões incluem racionalidade forçada, incerteza a respeito do futuro e informações assimétricas.<sup>48</sup> É interessante notar que os fabricantes japoneses e seus fornecedores baseavam-se em salvaguardas informais em vez de nos contratos formais enfatizados pelos americanos para evitar que os problemas de violação escapassem ao controle.

**Integração** Para resolver os problemas resultantes do seu contrato de 10 anos com a Fisher Body, a GM entrou em negociações para comprá-la em 1924, o que culminou com a fusão das duas empresas em 1926. Integrar verticalmente desta maneira (ou horizontalmente para lidar com os complementadores) é uma maneira óbvia para solucionar um problema de violação.<sup>49</sup> Porém, a experiência moderna dos fabricantes de automóveis americanos, que se tornaram muito mais integrados que seus rivais japoneses, sugere que a integração vertical não é uma panacéia. Ela pode gerar inflexibilidade e burocracia, e incentiva problemas (p. ex., manter o fornecedor interno sob quaisquer condições) e negligência, como veremos na próxima seção. Também pode expor as empresas a problemas maiores de violação ao longo de dimensões além daquelas originalmente focalizadas. Por exemplo, o porte e a influência do sindicato United Automobile Workers (UAW) nos Estados Unidos poderiam ser menores hoje, não constituindo um impedimento à reestruturação dos relacionamentos com os fornecedores, caso no passado tivesse havido menos integração vertical. Finalmente, o desempenho superior dos relacionamentos entre os fabricantes de automóveis japoneses e seus fornecedores sugere que as decisões de integrar podem precisar passar por um teste mais rígido do que “será que podemos executar internamente esta tarefa com mais eficiência do que via mecanismos de mercado?” Os relacionamentos interorganizacionais podem oferecer, em alguns casos, uma base melhor para se lidar com questões relacionadas a violações do que as transações com o mercado ou as hierarquias gerenciais induzidas pela integração, como veremos a seguir.

**Conquistar Poder de Barganha** Outra maneira óbvia de lidar com questões relacionadas a violações é criar concorrência sobre o outro lado da divisão, retendo, ao mesmo tempo, a singularidade (e o valor agregado) do seu próprio lado. Desta forma, a conquista de dependência assimétrica, ou poder de barganha, amplia a “melhor alternativa para um acordo negociado” (BATNA) com um determinado fornecedor, comprador ou complementador, reduzindo, ao mesmo tempo, o BATNA do mesmo.<sup>50</sup> Como já vimos, os fabricantes de automóveis americanos baseavam-se tradicionalmente numa série de táticas para criar concorrência: manter grandes esforços internos de P&D e produção, fragmentar os fornecedores externos (os quais eram usados de qualquer maneira) e limitar a capacidade de qualquer fornecedor de se diferenciar dos restantes. Embora os fabricantes japoneses não forçassem tanto a criação de concorrência entre fornecedores, eles não ignoravam a questão. Em vez disso, eles, muitas vezes, adotavam dois fornecedores, mesmo quando isso limitasse a obtenção de economias de escala. Caso surgissem grandes diferenças de desempenho entre dois fornecedores externos de um componente ou subconjunto, normalmente os japoneses trabalhavam com o fornecedor mais fraco de forma a mantê-lo no jogo.

**Negociar Duro** Além de conquistar poder de barganha para lidar com questões relacionadas a violações, os fabricantes de automóveis americanos tradicionalmente procuravam alavancar esse poder adotando uma postura dura de negociação. As manifestações desta tática incluíam contratos de curto prazo (com frequência não-renovados), foco nos preços nas decisões de contratar ou recontratar, disposição para usar ligações ou seqüências para forçar os fornecedores de múltiplas



partes a entrar na linha, blefe e restrições mesquinhas como cancelar os almoços com representantes de fornecedores. Apesar de um aumento no empenho formal dos fabricantes de automóveis americanos para estabelecer relacionamentos mais próximos com seus fornecedores nos anos 90, eles continuaram a negociar duramente, deixando os fornecedores com a impressão de que ainda não seriam tratados com justiça em situações em que não contassem com proteção contratual formal. Em consequência disso, o padrão emergente de relacionamentos com fornecedores na indústria automotiva dos Estados Unidos pode ser descrito como mais próximo, mas ainda hostil.

**Reduzir a Especificidade dos Ativos** A redução da especificidade dos ativos é, algumas vezes, uma alavanca independente que pode ser puxada para reduzir a extensão do problema de violação. Em outros casos, ela acompanha as tentativas de conquista de poder de barganha ou para negociar duramente (ou é uma resposta às mesmas). Embora as evidências indiquem que esta "solução" foi levada longe demais na indústria automotiva americana, a redução da especificidade dos ativos nem sempre é uma proposição perdedora. Por exemplo, na indústria de latas metálicas, a Crown Cork & Seal procurou reduzir o poder de barganha dos compradores não localizando suas fábricas onde elas pudessem efetivamente ser dedicadas a um único cliente. Esta abordagem presumivelmente funcionou melhor na indústria de latas porque o nível de interdependência de tarefas entre os fabricantes de latas e seus compradores era menor que aquele entre os fornecedores de partes e os fabricantes de carros.

**Construir Relacionamentos** Ao contrário dos três métodos anteriormente discutidos para se lidar com problemas de violação — todos os quais enfatizavam a minimização da dependência do outro lado, mesmo que isto reduzisse o tamanho total do bolo —, uma quarta abordagem, muito diferente, é evidente nos relacionamentos dos fabricantes de automóveis japoneses com seus fornecedores (e, em particular, com empresas filiais e não-independentes). Embora os fornecedores japoneses fossem dependentes dos fabricantes de automóveis, essa dependência era de mão dupla: em sua maioria, as partes fornecidas eram "caixas pretas", com o fabricante fornecendo somente especificações gerais e o fornecedor preparando todas as especificações detalhadas e os desenhos. Isto tornava difícil mudar de fornecedor. Ambos os lados investiam efetivamente na expansão do lucro total que estaria à sua disposição somente se eles continuassem a trabalhar em conjunto. O ponto conceitual mais amplo é que se os parceiros fazem investimentos substanciais mutuamente específicos e cada um recebe uma parcela suficiente dos ganhos conjuntos da cooperação, esses relacionamentos interorganizacionais podem se mostrar auto-impostos. Isto é, o comportamento oportunista pode ser mantido em risco pelo temor de que os lucros maiores provenientes da cooperação venham a desaparecer.<sup>51</sup>

**Desenvolver Confiança** A estabilidade de relacionamentos cooperativos é aumentada quando a confiança é alta. Esta depende, em parte, do contexto cultural e histórico. Por exemplo, o ambiente de negócios japonês, em comparação com o americano, dá mais ênfase a instituições sociais (normas, expectativas e assim por diante) do que aos instrumentos legais para coibir comportamentos oportunistas. Os fabricantes japoneses podem ter se beneficiado desse ambiente social na formação de relacionamentos cooperativos. Não obstante, eles também tomaram providências pró-ativas para desenvolver confiança pela troca de ações ou pela aquisição de participações minoritárias nas empresas parceiras, transferindo funcionários para as mesmas e recebendo "engenheiros hóspedes" de suas fornecedoras, trocando informações e cultivando uma reputação de equanimidade em vez da maximização da sua lucratividade transação a transação. O sucesso da Chrysler ao elevar a confiança dos fornecedores dentro do seu contexto cultural e histórico muito

diferente — mediante passos como investir em comunicação e coordenação, reconhecer o comportamento passado bem como as necessidades dos fornecedores de um lucro justo, solicitar *feedback* e dividir as economias obtidas, mudar para contratos a prazos mais longos e criar a expectativa de negócios além da validade dos contratos caso os fornecedores tenham bom desempenho — sugere que soluções cooperativas para o problema da violação não são meramente uma história que acontece somente no Japão.

Finalmente, note que o contexto mais amplo no qual uma empresa opera pode criar outro tipo, muito diferente, de ameaça de violação, envolvendo expropriação unilateral (i. e., a efetiva revogação de direitos de propriedade) em vez da coespecialização mútua. Embora questões de expropriação sejam freqüentemente levantadas em relação a governos de países em desenvolvimento, algumas vezes as mesmas questões surgem em contextos desenvolvidos. Por exemplo, os procuradores gerais de várias dezenas de estados nos Estados Unidos estão procurando, atualmente, anular os honorários que concordaram em pagar a advogados da iniciativa privada pela orquestração de suas ações judiciais contra a indústria do fumo, porque as perspectivas de acordos inesperadamente elevados elevaram as possíveis remunerações destes a níveis considerados “socialmente inaceitáveis”. No nível federal, preocupações semelhantes podem estar motivando as atuais investigações antitruste, em particular da Microsoft e da Intel. Embora as origens dessas ameaças de violação que não são do mercado difiram daquelas baseadas no mercado, focalizadas pela maior parte desta seção, alguns dos mesmos remédios (com a exceção óbvia da integração vertical) podem ser usados para amenizá-las.

Resumindo, a violação é uma ameaça sistemática à apropriabilidade do valor adicionado que se baseia, em grande parte, na coespecialização. Há várias opções para se lidar com ameaças de violação; essas abordagens variam em termos da extensão até a qual elas enfatizam a competição e não a cooperação. Um viés histórico em pensamento estratégico pela abordagem competitiva (i. e., maximizar o poder de barganha em situações nas quais a violação é uma possibilidade) deve ser equilibrado com o reconhecimento de oportunidades para cooperação (i. e., a possibilidade de fazer crescer o bolo de forma que cada participante da transação/relação se saia bem).

## Negligência

A negligência é uma ameaça interna à apropriação do valor agregado para a qual não existe uma analogia biológica direta. Ela pode ser definida como a extensão até a qual o valor apropriado por uma organização fica abaixo da quantia potencialmente disponível para ela. Em termos dinâmicos, a negligência pode ser imaginada como uma subotimização persistente por uma organização que dissipa valor agregado apropriável em vez de passá-lo aos seus proprietários, ou até mesmo o reduz ao longo do tempo. A capacidade para suportar grandes volumes de negligência está ligada ao sucesso econômico passado e à atual existência de valor agregado potencialmente apropriável. Uma organização que não conte com nenhum dos dois não poderá dissipar valor de forma persistente e ainda assim sobreviver.

Embora a definição conceitual de negligência seja razoavelmente clara, sua medição pode mostrar-se difícil. Esta dificuldade provém de várias fontes. Alguma “negligência” (p. ex., uma sede central luxuosa) pode ser essencial para atrair clientes (p. ex., em negócios como bancos de investimentos e consultoria). Outra parcela pode representar uma exigência irreduzível de inovação (i. e., de experimentação com novas estratégias e projetos inovadores que não seriam permitidos em um ambiente de recursos mais restritos). Outra pode refletir uma compensação não-monetária aos funcionários em vez de lhes pagar salários mais altos. Em termos ainda mais amplos, pode ser



necessária alguma "negligência" para sustentar relações cooperativas com funcionários ou fornecedores. Portanto, alguma "negligência" aparente pode ser de considerável valor.

Apesar dessas dificuldades, os pesquisadores têm feito várias tentativas para medir a extensão das implicações da negligência. O *benchmarking* detalhado de atividades ou processos individuais entre empresas, particularmente concorrentes diretas, revelou grandes diferenças em níveis de produtividade. Estudos que procuram organizar atividades individuais em funções de produção e medem a que distância as empresas ficam aquém da "fronteira de produtividade" corroboram a existência de quantidades significativas de negligência. As estimativas da parcela das receitas dissipada, em média, desta maneira variam entre 10 e 40% na fabricação dos Estados Unidos, embora essas medidas produzam estimativas muito instáveis quando aplicadas ao longo de países.<sup>52</sup> Finalmente, estão surgindo evidências de que, até certo ponto, a negligência pode fomentar a inovação.<sup>53</sup>

A criação de "negligência" suficiente para buscar inovação, campanhas de *marketing* e outras iniciativas potencialmente valiosas é um desafio central para muitas empresas, em particular para as relativamente malsucedidas. Entretanto, nas empresas que têm sustentado com sucesso seus valores agregados ao longo do tempo, os gerentes precisam mais tempo preocupando-se a respeito do excesso de negligência do que com sua falta. Em outras palavras, dietas ricas tendem a conduzir ao endurecimento das artérias organizacionais. Para uma ilustração dramática de quanta negligência pode resultar do sucesso passado, considere o caso da General Motors (GM).

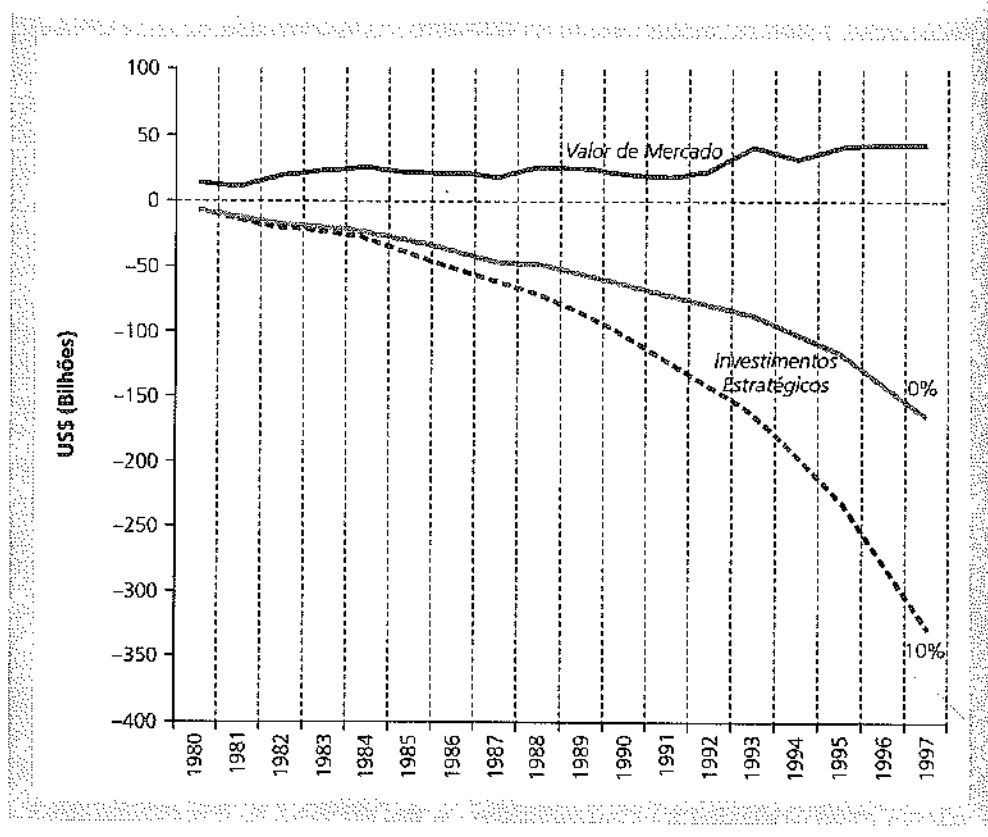
O desempenho financeiro da General Motors, medido em termos de retornos aos acionistas, tem sido abismal desde os anos 80 (ver Quadro 4.8, p. 108). O valor de mercado das ações da empresa era de US\$ 13 bilhões em 1980 e cresceu até US\$ 42 bilhões no final de 1997. Entretanto, no mesmo período os investimentos estratégicos da GM — gastos líquidos de capital mais P&D — chegaram a US\$ 167 bilhões, se forem simplesmente somados, e a US\$ 332 bilhões em termos do seu valor presente em 1997, se considerarmos uma taxa anual de 10%. Mesmo que se suponha que, na ausência desses gastos estratégicos, o mercado da GM teria caído rapidamente a zero e a empresa teria sido incapaz de pagar aos acionistas quaisquer dividendos no período 1980-1997, ainda se fica com a impressão de que a GM destruiu mais de US\$ 100 bilhões de valor ao longo do período (e talvez mais de US\$ 200 bilhões, caso se admita a taxa de desconto de 10%).<sup>54</sup> Em outras palavras, a relação custo-benefício dos investimentos estratégicos da GM entre 1980 e 1997 foi muito inferior a meio e, talvez, igual a um terço. H. Ross Perot, diretor da GM por um curto período, observou que a empresa poderia ter comprado a Toyota e a Honda em meados dos anos 80 pela metade daquilo que gastou consigo mesma.

Podemos explicar o desempenho notavelmente fraco da GM de várias maneiras. Seus carros eram considerados muito "quadrados" e ela não reagiu de forma eficaz ao aumento das vendas de caminhonetes. Ela manteve uma infra-estrutura concebida para atender a 35% do mercado americano, apesar da sua participação de mercado ter declinado para pouco mais de 30%. Empenhou-se em um extenso programa de automação que se mostrou altamente oneroso e, por muitas medidas, incorrigivelmente ineficaz. A empresa continuou a receber notas inferiores às da Ford e Chrysler em termos de relações com seus fornecedores de partes. Suas relações com o sindicato United Auto Workers também eram piores (devido, em parte, a um histórico de integração vertical particularmente extensa), como mostrou uma greve cara, mas inconclusiva, no verão de 1998. Somente na esteira dessa greve foi que a GM decidiu desmembrar grande parte da sua divisão de componentes e consolidar suas operações nos Estados Unidos e no resto do mundo. A extensão até a qual algumas dessas mudanças, recentemente anunciadas, serão efetivadas, permanece altamente incerta.

Não é preciso dissecar a destruição de valor na GM nesses componentes para dizer que uma destruição nessa escala não teria sido possível, a menos que ela tivesse acumulado um enorme potencial para negligência em anos anteriores. Afinal, a GM era a maior empresa industrial do

**QUADRO 4.8**

Valor de Mercado versus Investimentos Estratégicos Acumulados na General Motors



mundo — e ainda é, em termos de receitas. Ela conseguiu destruir muito mais valor do que seu valor total de mercado no início dos anos 80, possivelmente porque foram embutidas expectativas de altos níveis de negligência em sua avaliação de mercado.

As lutas permanentes da GM com a negligência depois que a concorrência japonesa abalou a indústria automotiva dos Estados Unidos sugere que a negligência é freqüentemente sustentada por poderosas forças inerciais. Não obstante, a teoria das organizações sugere algumas soluções (parciais) para a negligência sustentada, as quais serão aqui mencionadas resumidamente.<sup>55</sup>

**Colher Informações** A dificuldade para se medir a negligência aumenta, em lugar de diminuir, a importância de se colher informações a respeito da sua extensão. O *benchmarking* em relação a outras organizações, em especial concorrentes diretas, é particularmente útil para a identificação da negligência. A investigação direta dos efeitos de mudanças em processos ou em comportamento — uma idéia antiga, inerente aos estudos de tempos e movimentos, recentemente revivida como reengenharia — proporciona outra maneira para gerar informações a respeito de oportunidades para aperfeiçoamento. Entretanto, a simples coleta de informações provavelmente não identifica toda a negligência indesejada devido àquilo que Oliver Williamson chamou de “informação

impactada": uma condição na qual uma parte de uma transação ou relação é relatada muito melhor que a outra, que não se pode tornar igualmente bem informada exceto a um grande custo, porque não pode confiar na total franqueza da primeira.<sup>56</sup>

**Monitorar Comportamento** Uma segunda abordagem para se lidar com a negligência, freqüentemente complementar à opção da coleta de informações, é elevar o volume de recursos dedicados à monitoração do comportamento. Aqui a meta é identificar comportamento inadequado antes da sua ocorrência, ou reduzir sua atratividade elevando a probabilidade de detecção, apoiada por penalidades (ou por recompensas por bom comportamento). Um exemplo padrão é fazer com que os trabalhadores usem relógios de ponto e descontar seus salários caso eles cheguem tarde ou saiam cedo. Note, porém, que a monitoração provavelmente provê somente benefícios limitados quando existe uma ampla gama de opções discricionárias legítimas. Por exemplo, um criador de *software* sentado ao lado de um riacho com os olhos fechados está sendo negligente, ou está tendo uma inspiração com potencial para se mostrar comercialmente valiosa?

**Oferecer Incentivos ao Desempenho** Mesmo quando a monitoração do comportamento for inviável ou antieconômica, pode ser possível recompensar indiretamente o bom comportamento premiando o bom desempenho. Esta abordagem funciona melhor quando o comportamento de um indivíduo (ou grupo) está rigidamente ligado aos resultados de desempenho realmente observados. Entretanto, esta condição, com freqüência, é violada quando o comportamento precisa ser coordenado entre indivíduos ou grupos em nome da "adequação interna", ou quando o desempenho pode ser medido somente em termos altamente agregados. Mesmo se pudermos descontar esses dois problemas (p. ex., na avaliação do desempenho de altos gerentes), ainda carecemos de um bom senso do volume "adequado" de incentivo. Por exemplo, Michael Jensen e Kevin Murphy constataram que, em média, os altos executivos americanos recebem não mais que US\$ 3,25 para cada US\$ 1.000 de valor criado para os acionistas.<sup>57</sup> Esta proporção parece absurdamente baixa para alguns; outros acham que os pacotes de remuneração resultantes estão criando um clima de cobiça em vez de uma cultura que promova a busca efetiva das metas organizacionais.

**Criar Normas** Uma quarta abordagem para se lidar com a negligência envolve a suplementação (ou substituição parcial) de recompensas e punições econômicas com apelos a normas, valores, ao senso de missão e assim por diante. Subjacente a esta abordagem está a idéia humanista de que as pessoas em organizações são seres sensíveis, motivados por mais que apenas "bastões" (repressão) ou "cenouras" (incentivo). É claro que a persuasão moral também não pode ser totalmente eficaz. Dado o acalorado debate entre economistas e outros cientistas sociais a respeito da eficácia relativa de motivações econômicas e "intrínsecas", é provável que a única conclusão segura seja que a intenção de um gerente, de reduzir a indolência, pode conseguir no mínimo o mesmo reconhecendo ambos os tipos de alavancas em vez de usando somente uma delas.

**Vincular Recursos** Esta é outra abordagem (econômica) à contenção da negligência. Ela deriva da teoria do fluxo de caixa livre de Michael Jensen, definida como "fluxo de caixa acima do exigido para financiar todos os projetos que têm valores presentes positivos quando descontados ao custo relevante do capital".<sup>58</sup> De acordo com Jensen, os gerentes são policiados de forma imperfeita pelos acionistas, têm incentivos para fazer crescer os recursos sob seu controle e são particularmente capazes de tomar essas providências quando o fluxo de caixa livre é grande — levando ao que os acionistas vêem como investimentos em atividades de retorno negativo ou puro desperdício. Uma solução óbvia, tentada por muitas empresas na segunda metade dos anos 80 (mas não pela General

Motors), é elevar o endividamento de forma a reduzir o fluxo de caixa livre (criando obrigações contratuais de pagar juros). Embora tais tentativas tenham funcionado em alguns casos, elas fracassaram em outros porque as empresas ficaram sobrecarregadas com dívidas (i. e., acabaram com fluxo de caixa negativo).

**Mudar a Administração** A vinculação de recursos é apenas uma de várias maneiras de forçar mudanças na estrutura de controle da cúpula de uma empresa na esperança de provocar uma resposta eficaz em toda a organização. Outras mudanças de cima para baixo visando lidar com a negligência ou, em termos mais amplos, com os desafios de mudanças organizacionais, incluem a criação de conselhos de administração pequenos, mas bem informados e poderosos, restringindo a capacidade dos presidentes e outros executivos para dominar esses conselhos; a exigência de que os membros do conselho e executivos possuam parcelas substanciais do capital da empresa (em relação às suas posses pessoais); incentivos a (outros) grandes investidores ativos e liberação de subsídios cruzados.<sup>59</sup> Algumas mudanças deste gênero ocorreram na GM no início dos anos 90, quando um conselho liderado por um presidente trazido de fora da empresa (John Smale, antigo presidente da Procter & Gamble) votou pela demissão do então presidente. Entretanto, a GM ainda precisa se reformular.

**Mobilizar para Mudanças** Forçar mudanças no topo com frequência pode ser necessário para reverter problemas relacionados à negligência, mas raramente é suficiente. Pesquisas no campo de gerenciamento de mudanças sugerem que uma mudança organizacional bem-sucedida envolve a criação de um forte senso de insatisfação com o *status quo*, uma poderosa visão daquilo que pode ser realizado mediante mudanças e um processo para mudar que muitas vezes envolve a mudança de pessoas e da estrutura organizacional.<sup>60</sup> Embora uma discussão profunda do processo de mudança organizacional esteja além do escopo deste livro, voltaremos a alguns dos desafios das mudanças no Capítulo 5.

Em resumo, a negligência é uma ameaça interna e não externa à apropriabilidade do valor agregado. Isto não significa necessariamente que ela é mais fácil de controlar que as outras ameaças à sustentabilidade vistas neste capítulo. O escopo para negligência é mais alto em empresas que tenham tido, ou estejam tendo, considerável sucesso econômico e é ampliado pelas dificuldades de coleta de informações, de oferecer grandes incentivos ou, de alguma forma, de dirigir a organização no sentido da criação de valor, em vez de sua dissipação.

## RESUMO

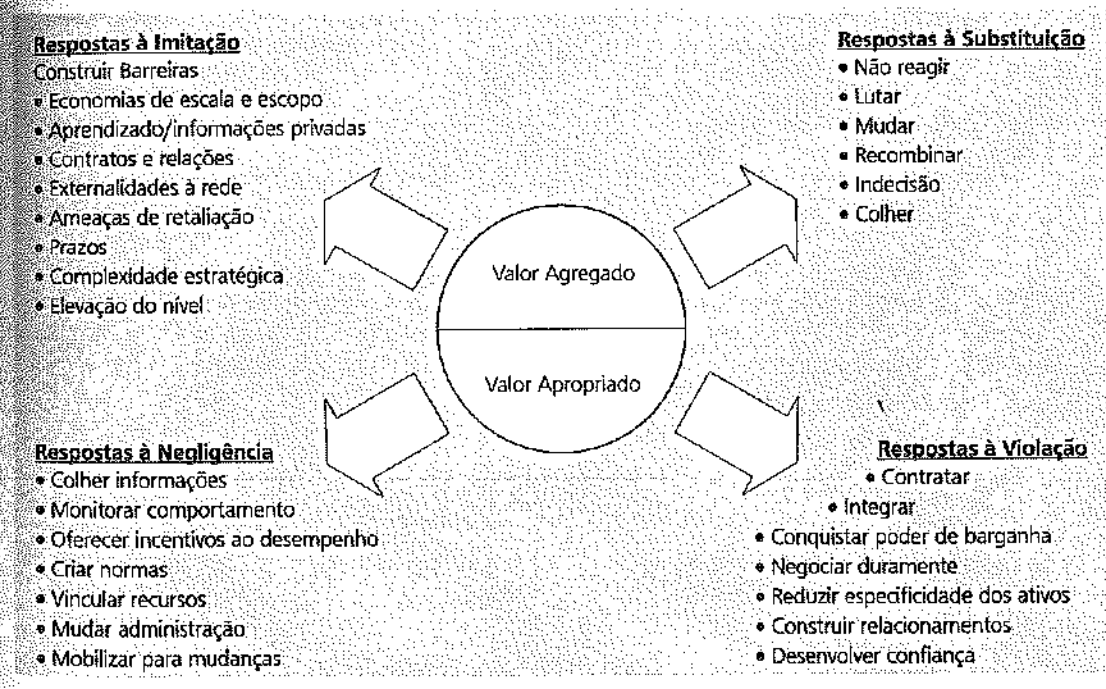
Neste capítulo, a análise forneceu uma dimensão dinâmica para a discussão do Capítulo 3 sobre vantagem competitiva e valor agregado, mediante a discussão de maneiras de prever como as interações de participantes interdependentes se desenvolvem ao longo do tempo. Uma abordagem ampla é mais adequada em situações nas quais há um pequeno número de participantes identificáveis. Nessas situações, a teoria dos jogos pode ajudar a prever as ações dos participantes com base em seus incentivos econômicos e a teoria comportamental com base em suas predisposições organizacionais. As teorias dos jogos e comportamental são, a este respeito, claramente complementares.

Uma segunda abordagem ampla é mais adequada a situações nas quais os participantes são mais numerosos ou não-identificáveis. Nessas situações, quatro dinâmicas evolucionárias que ameaçam a sustentabilidade das vantagens reais ou visadas devem ser levadas em consideração. Duas delas — imitação e substituição — ameaçam o valor agregado das empresas e duas outras — violação e negligência — ameaçam a capacidade dos proprietários para apropriar esse valor agregado para si mesmos. É claro que essas dinâmicas evolucionárias são apenas tendências gerais e não leis econômicas absolutas. Algumas empresas conseguem atingir sustentabilidade por períodos significativos, apesar de todas as ameaças que enfrentam. Contudo, dadas as evidências sobre insustentabilidade geral, compreender essas ameaças deverá ajudar os administradores a prever ativamente e a se preparar para mudanças nos cenários em que operam.

Uma terceira contribuição deste capítulo foi discutir não apenas as ameaças à sustentabilidade, mas também maneiras para neutralizá-las (ver Quadro 4.9). A compreensão de toda a gama possível de respostas aumenta a probabilidade de os administradores serem de fato capazes de reagir com sucesso às ameaças que enfrentam. Porém, é preciso garantir que a discussão neste capítulo tenha focalizado as ameaças uma por uma. No próximo capítulo, veremos as implicações abrangentes das ameaças ao valor — estáticas e dinâmicas — que identificamos para estratégias que visam alcançar e sustentar desempenho superior.

**QUADRO 4.9**

Reagindo às Ameaças à Sustentabilidade



## TERMOS-CHAVE

adequação  
 ambigüidade causal  
 análise dos concorrentes  
 aprendizado  
 apropriabilidade  
 auto-coação  
 barreiras à imitação  
 BATNA  
*benchmarking*  
 coação de terceiros  
 coespecialização  
 complexidade  
 complexidade social  
 compromissos  
 economias de escala  
 economias de escopo  
 efeito da Red Queen  
 equilíbrio  
 expropriação  
 fluxo de caixa livre  
 fronteira de produtividade  
 funções de reação

imitação  
 informação impactada  
 intensidade de incentivo  
 irracionalidade  
 jogos baseados em regras  
 jogos de soma não-zero  
 jogos de soma zero  
 jogos livres  
 matriz de retorno  
 monopólio bilateral  
 negligência  
 persuasão moral  
 privacidade de informação  
 racionalidade *versus*  
 relações interorganizacionais  
 resposta à substituição  
 retaliação  
 substituição  
 teoria comportamental  
 teoria dos jogos  
 violação

## NOTAS

1. Este atraso parece algo paradoxal porque os economistas especializados em organização industrial (OI) voltaram sua atenção para a teoria dos jogos no final dos anos 70 depois de empreender — e compreender algumas das suas limitações — centenas de estudos empíricos da ligação entre estrutura da indústria e lucratividade, que ajudaram a justificar a estrutura de "cinco forças" para a análise de indústrias. Ver Pankaj Ghemawat, *Games Business Play: Cases and Models* (Cambridge, MA: MIT Press, 1997), p. 2-11 para uma discussão.
2. Esta subseção beneficiou-se grandemente de discussões com Hugh Courtney e Patrick Viguier, co-líderes do escritório de teoria dos jogos da McKinsey & Company.
3. John von Neumann e Oskar Morgenstern, *The Theory of Games and Economic Behavior* (Princeton: Princeton University Press, 1944).
4. Esta terminologia baseia-se em Adam M. Brandenburger e Barry J. Nalebuff, "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy", *Harvard Business Review* julho-agosto de 1995:57-71. A literatura acadêmica sobre a teoria dos jogos tende a fazer uma distinção mais ou menos paralela entre a teoria dos jogos *cooperativos*, que é uma teoria de combinações, e a teoria dos jogos *não-cooperativos*, que é uma teoria de movimentos.
5. Na verdade, não existe um tratamento com a extensão de um livro que preencha o papel. *Co-opetition*, de Brandenburger e Nalebuff (Nova York: Currency Doubleday, 1996) foi escrito para executivos, mas focaliza a teoria dos jogos livres. *Games Business Play: Cases and Models*, de Ghemawat (Cambridge, MA: MIT Press, 1997) focaliza a teoria dos jogos baseados em regras, mas preocupa-se principalmente em traçar seus usos e limites para pesquisa acadêmica em estratégia de negócios. O tratamento da importância de se olhar para diante e raciocinar para trás em jogos baseados em regras com a extensão de um capítulo e mais amplamente usado — de forma a descobrir qual das ações de hoje irá conduzi-lo até onde você quer ir — é, provavelmente, "Anticipating Your Rival's Response", de Avinash Dixit e Barry Nalebuff, em *Thinking Strategically* (Nova York: W.W. Norton & Company, Inc., 1991), p. 31-55.
6. Três das células na matriz de retorno foram eliminadas por inviabilidade aritmética. Nas células restantes, os retornos para C foram todos multiplicados por um fator de escala e os para E por outro, de forma a preservar a confidencialidade



dos clientes. Ambos os fatores eram muito menores que 1, fato que deve salientar o volume de dinheiro em jogo. Na última coluna, os retornos eram maiores na célula inferior porque esta assumiu aumentos de preços acima da inflação, ao contrário da célula superior.

Representações de jogos em dois estágios são particularmente úteis quando interações a curto prazo (p. ex., sobre preços) são usadas para vincular os resultados da concorrência a longo prazo para fazer investimentos (p. ex., em capacidade).

A outra pergunta comum a respeito da teoria dos jogos — como adaptá-la às incertezas do mundo real — está além do escopo desta seção; entretanto, ver *Games Businesses Play: Cases and Models*, de Ghemawat (Cambridge, MA: MIT Press, 1997), p. 224-232. O Capítulo 5 discute incerteza e estratégia em termos mais genéricos.

Especificamente, a disposição da NutraSweet para cortar preços nos relativamente pequenos mercados europeu e canadense, nos quais a HSC entrou primeiro, pode ser prontamente interpretada como uma tentativa da empresa para sinalizar sua decisão de impedir a entrada da HSC no mercado americano, muito maior. O início subsequente das hostilidades nos Estados Unidos pode ser explicado, de forma menos óbvia, em termos de "neblina da guerra". Para uma ampliação desta idéia no contexto de outra guerra entre duopolistas, ver A. Brandenburger e P. Ghemawat, "Entry and Deterrence in British Satellite Broadcasting", em P. Ghemawat *Games Businesses Play: Cases and Models* (Cambridge, MA: MIT Press, 1997), p. 177-204.

10. Consulte, por exemplo, M.H. Bazerman e M.A. Neale, *Negotiating Rationally* (Nova York: Free Press, 1992), Capítulo 2, e J.Z. Rubin, D.G. Pruitt e S.H. Kim, *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement* (Nova York: Random House, 1994), Capítulo 7.
11. R. Selznick, *Leadership in Administration* (Evanston, IL: Row, Peterson, 1957), p. 47.
12. M.E. Porter, *Competitive Strategy* (Nova York: Free Press, 1980), Capítulo 3.
13. Algumas das pesquisas mais interessantes deste tipo foram conduzidas por Amos Tversky, Daniel Kahneman e associados; ver D. Kahneman, P. Slovic e A. Tversky, eds. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases* (Cambridge: Cambridge University Press, 1992). Um ensaio recente que procura resumir algumas das implicações destas pesquisas para prever as ações e reações dos concorrentes é R.J. Meyer e D. Banks, "Behavioral Theory and Naïve Strategic Reasoning". Em G.S. Day e D.J. Reibstein, eds., *Dynamic Competitive Strategy* (Nova York: John Wiley, 1997).
14. Uma perspectiva organizacional interessante sobre fontes históricas de impulso inercial é dada por Michael T. Hannan e John Freeman, "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, abril de 1984:149-164.
15. Esta linha é sabidamente indistinta por compromissos prévios — por exemplo, com recursos e capacidade — que afetam os retornos econômicos da organização. Esses compromissos prévios devem, em princípio, estar contidos na análise de incentivos pela teoria dos jogos.
16. J. Hirshleifer, "Economics from a Biological Viewpoint", *Journal of Law and Economics* 1997; 20:1-52. É claro que tam-

bém há diferenças — particularmente a variação deliberada de estratégias de negócios, que não tem equivalente óbvio em biologia.

17. Pankaj Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy*. (Nova York: Free Press, 1991), p. 81-83.
18. William E. Fruhan, Jr., "Stock Price Valuator". Mimeógrafo, Harvard Business School, 1997.
19. Richard Foster, "The Impermanence of Excellence". Em: "Commitment: An Interview with Pankaj Ghemawat". *McKinsey Quarterly*, 1992:3-130.
20. Esta linha de pensamento originou-se em economia: Charles Darwin foi fortemente influenciado por Thomas Malthus a este respeito.
21. A evidência de imitação é discutida com mais detalhes em Pankaj Ghemawat, "Sustainable Advantage". *Harvard Business Review* (setembro-outubro de 1986). O artigo também contém citações específicas.
22. Adam Brandenburger e Barry Nalebuff, *Co-opetition* (Nova York: Currency Doubleday, 1996), Capítulos 5 e 6.
23. Ver Sushil Bikhchandani, David Hirshleifer e Ivo Welch, "Learning from the Behavior of Others: Conformity, Fads, and Informational Cascades", *Journal of Economic Perspectives* para uma discussão genérica de cascatas de informação, e Henty Cao e David Hirshleifer, "Word of Mouth Learning and Informational Cascades", estudo não-publicado, University of Michigan (1997), para uma demonstração da possibilidade de resultados abaixo de ótimos.
24. Ver, por exemplo, Abhijit Bannerjee, "A Simple Model of Herd Behavior". *Quarterly Journal of Economics*, 1992:797-818.
25. Robert E. Kennedy, "Strategy Fads and Competitive Convergence: An Empirical Test for Herd Behavior in Prime-Time Television Programming". Estudo não-publicado, Harvard Business School, janeiro de 1998.
26. Pankaj Ghemawat, Jacquelyn Edmonds e Scott Garell, "Fox Broadcasting Company", ICCH Nº 387-096.
27. Ken Auletta, *Three Blind Mice: How the TV Networks Lost Their Way* (Nova York: Vintage Books, 1992).
28. Supõe-se uma concorrência alerta porque praticamente toda assimetria pode ser racionalizada em consequência de uma concorrência inerte ou estúpida.
29. W. Brian Arthur, "Increasing Returns and the New World of Business", *Harvard Business Review*, julho-agosto de 1996:100-109.
30. A.M. Brandenburger, "Power Play (A): Nintendo in 8-Bit Video Games". ICCH Nº 9-795-102.
31. Citações da maior parte dessas fontes podem ser encontradas no Capítulo 26 de P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (Nova York: Free Press, 1991). Richard Hall, "The Strategic Analysis of Intangible Resources". *Strategic Management Journal*, 1992; 13:135-144.
32. Paul J.H. Schoemaker, "Strategy, Complexity and Economic Rent". *Management Science*, outubro de 1990:1178-1192.
33. Steven A. Lippman e Richard P. Rumelt, "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition", *Bell Journal of Economics*, outono de 1982:418-438.
34. Jay B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, março de 1991:107-111.

35. Jan W. Rivkin, "Imitation of Complex Strategies", mimeógrafo, Harvard Business School, 1997.
36. Jeffrey R. Williams, "How Sustainable Is Your Competitive Advantage?" *California Management Review*, primavera de 1992:29-51.
37. Peter T. Johnson, "Why I Race against Phantom Competitors", *Harvard Business Review*, setembro-outubro de 1988:106-112.
38. Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy* (Nova York: Harper, 1942), p. 84. Ver também I. Dierick x K. Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science* v. 35, nº 12 (dezembro de 1989): 1504-1514.
39. Este exemplo se baseia principalmente em informações genéricas disponíveis na Internet.
40. Para uma discussão de algumas dessas barreiras à resposta no contexto de ameaças tecnológicas, ver Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
41. Richard J. Foster, *Innovation: The Attacker's Advantage*. (Nova York: Summit Books, 1996).
42. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma*. (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
43. Christensen, op. cit.
44. Para a exposição pioneira da violação, ver Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies*. (Nova York: Free Press, 1975).
45. Ver Michael E. Porter, "Note on Supplying the Automobile Industry (Condensado)". ICCH Nº 386-176.
46. As principais referências empregadas para este exemplo são Jeffrey H. Dyer e William G. Ouchi, "Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge", *Sloan Management Review*, outono de 1993:51-63; Jeffrey H. Dyer, "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry", *Strategic Management Journal* 1996; 17:271-291; Jeffrey H. Dyer, "Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage", *Organization Science* 1996; 7:649-666 e Jeffrey H. Dyer, "How Chrysler Created an American Keiretsu", *Harvard Business Review*, julho-agosto de 1996:42-56. Dyer baseia algumas das suas comparações de desempenho em dados coletados por outros pesquisadores.
47. O exemplo histórico que se segue é baseado em B. Klein, R.G. Crawford e A.A. Alchian, "Vertical Integration, Appropriate Rents, and the Competitive Contracting Process". *Journal of Law and Economics* 1978; 21:297-326.
48. Ver Oliver Williamson, *Markets and Hierarchies*. (Nova York: Free Press, 1975).
49. A integração pode gerar outros benefícios: ligar o acesso a um recurso ou um mercado, melhorar ou proteger informações, ampliar a coordenação, melhorar a capacidade para discriminar preços, evitar impostos (em países em que são usados impostos sobre vendas e não sobre valor agregado) e assim por diante.
50. Ver R. Fischer, W. Ury e B. Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving in* (Nova York: Penguin, 1991).
51. Para uma discussão geral de como as relações interorganizacionais podem levar, desta maneira, a uma vantagem competitiva sustentada, ver Jeffrey H. Dyer e Harbir Singh, "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", na *Academy of Management Review*.
52. Compare Richard E. Caves e David Barton, *Efficiency in U.S. Manufacturing Industries* (Cambridge, MA: MIT Press, 1990), com Richard E. Caves, *Industrial Efficiency in Six Nations* (Cambridge, MA: MIT Press, 1992).
53. Nitin Nohria e Ranjay Gulati, "Is Slack Good or Bad for Innovation?" *Academy of Management Journal*, outubro de 1996; 39:1245-1264.
54. Para mais detalhes sobre esta metodologia e uma aplicação à General Motors entre 1980 e 1990, ver Michael C. Jensen, "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems", *Journal of Finance*, 1993; 48:831-880.
55. Para uma exposição mais prolongada de algumas das idéias aqui abordadas, ver Paul Milgrom e John Roberts, *Economics, Organization and Management*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992), Capítulo 6.
56. Oliver E. Williamson, op. cit., p. 14.
57. Michael C. Jensen e Kevin J. Murphy, "Performance Pay and Top-Management Incentives", *Journal of Political Economy*, 1990; 98:225-264.
58. Michael C. Jensen, "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers", *American Economic Review*, 1986; 76:323-329.
59. Michael C. Jensen, "The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems", *Journal of Finance*, 1993; 48:831-880.
60. Para uma exposição gerencial, ver John P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". *Harvard Business Review*, março-abril de 1995:59-67.



## CAPÍTULO 5

# Construindo e Sustentando o Sucesso

*Pankaj Ghemawat e Gary P. Pisano*

Se as ações são dinâmicas, se a alta direção é capaz de, alternadamente, permitir que o caos reine e a seguir reinar no caos, essa dialética pode ser muito produtiva.

— Andrew S. Grove

Os dois últimos capítulos sugeriram testes de valor que uma estratégia precisa satisfazer para ter sucesso. Em primeiro lugar, uma estratégia deve se encaixar internamente de uma maneira que gere valor agregado para a organização como um todo no ambiente em que opera. Em segundo lugar, ela deve se adequar ao ambiente externo de forma a imunizá-lo, pelo menos até certo ponto, contra ameaças à sua sustentabilidade. Esses testes baseados em valor melhoram o rigor analítico e o dinamismo oferecido pelos critérios estratégicos convencionais de adequação interna e externa.

Não obstante, uma bateria de testes não identifica por si mesma as raízes de um desempenho superior sustentado. Neste capítulo, estaremos revisando teorias estratégicas a respeito das fontes de criação de valor sustentado à luz de alguns dos testes explícitos ou implícitos em capítulos anteriores deste livro. Em particular, focalizamos três testes dinâmicos:

- A teoria oferece um cálculo coerente de como o valor agregado é acumulado ao longo do tempo?
- Ela explica como o valor agregado pode ser sustentado em face de ameaças de imitação?
- Ela oferece critérios úteis para lidar com mudanças, em especial as fundamentais, no cenário dos negócios?

Embora pudéssemos interpretar o último teste em termos de ameaças de substituição, neste capítulo preferimos pensar na mudança em termos mais amplos — como desencadeadora, ao mesmo tempo, de oportunidades e de ameaças. Na imagem do cenário, uma mudança fundamental pode criar novos picos e também afundar os existentes. Então, a pergunta passa a ser: que ajuda oferece uma teoria estratégica para se lidar com essas mudanças, além de aconselhar que a organização continue a escalar o pico que já começou a subir?