

# Porter, Ries e Trout:

*Pode haver semelhanças entre teóricos de áreas tão distintas como estratégia e marketing? Por Steve Milunovich*

Na análise de um ensaio de Michael Porter publicado na edição de novembro-dezembro de 1996 da *Harvard Business Review*, o autor deste artigo, Steve Milunovich, encontra pontos convergentes entre o que diz o “pai da estratégia competitiva” e alguns dos conceitos tratados por Al Ries e Jack Trout, consagrados especialistas em posicionamento e marketing. Especulando sobre uma possível influência destes dois sobre o primeiro, Milunovich inicia um debate de primeira linha, extremamente importante para o desenvolvimento científico do management, e mostra como a leitura de Ries e Trout pode ajudar a compreender melhor o pensamento de Porter. As idéias trabalhadas pelos três teóricos podem até ser vistas como complementares em alguns momentos. Se Porter define a estratégia como o desenvolvimento da adequação entre as atividades de uma empresa, por exemplo, Ries e Trout acrescentam que são as táticas que dirigem a estratégia.

Na edição de novembro-dezembro de 1996 da *Harvard Business Review*, Michael Porter se faz a seguinte pergunta: “O que é estratégia?” De uma forma geral, todos concordamos com a resposta que ele dá: estratégia não é eficiência operacional; depende, na verdade, de um posicionamento único, que requer compensações e combina atividades distintas. A resposta de Porter, aliás, é bastante familiar para nós, pois tem semelhanças com a que tem sido sustentada pelos especialistas Al Ries e Jack Trout.

Descobrimos o trabalho de Ries e Trout em 1991, o que resultou em nosso artigo *Marketing Wars* (“guerras de marketing”). Desde então, passamos a aplicar seus princípios à indústria da informática, acreditando que nem sempre é a melhor tecnologia que vence. Segundo eles, os negócios não são uma batalha entre produtos, mas sim uma batalha pela mente do consumidor. Fomos conquistados por suas receitas simples, mas nem sempre óbvias, colocadas com seriedade.

No artigo para a *Harvard Business Review*, Porter parece estar respondendo à teoria da hipercompetição de Richard D’Aveni, que afirma não ser possível alcançar um desempenho superior sustentável, apenas uma série de vantagens temporárias quando se rompe com o *status quo*. O sucesso a longo prazo, nesse caso, estaria fundamentado em uma estratégia dinâmica de criação, destruição e recriação de vantagens de curto prazo.

O professor Porter rejeita a

hipercompetição, considerando-a um “autoflagelo e não o resultado inevitável de um paradigma de competição em constante mudança”. Os argumentos de Porter são persuasivos e têm pontos em comum com o trabalho de Ries e Trout, que nos ajuda a compreendê-los mais facilmente.

## Posicionamento, essência da competição

Porter diz que “o posicionamento – antes considerado a essência da estratégia – é rejeitado por ser demasiadamente estático para os mercados dinâmicos de hoje e para os avanços tecnológicos”. Explica que processos como terceirização, Gestão da Qualidade Total (TQM, na sigla em inglês) e reengenharia aumentam a eficiência operacional, e isso não é o mesmo que estratégia.

Jack Trout é o “pai” do posicionamento, tendo introduzido esse conceito em 1972 em um artigo com o título *A Era do Posicionamento*, publicado na *Advertising Age*. Ele e Al Ries vêm do mundo do marketing, mas seus princípios podem ser plenamente aplicados à estratégia empresarial.

O conceito de posicionamento baseia-se em conquistar um lugar na mente do consumidor, por meio de uma mensagem simples e repetida. O posicionamento permite que as empresas se associem a uma palavra na mente do consumidor, como a Volvo, que representa “segurança”, e a Intel, “microprocessador”.

Muitos estrategistas esquecem que o posicionamento tem pouco que ver

---

■ *Steve Milunovich* é consultor de empresas e analista da indústria de informática.

# idéias em comum



Image Bank/A. Ruggieri

com o lugar ocupado pela empresa no mercado, mas principalmente com o que ela representa na mente do consumidor. De que outra maneira uma empresa que vende uma água com açúcar tão fácil de imitar poderia ter chegado aonde a Coca-Cola chegou, se não ocupasse a primeira posição entre os refrigerantes na percepção pública, sendo, aliás, um valor norte-americano? Ries e Trout mostraram também quanto é difícil criar uma estratégia em torno da qualidade. A qualidade é uma regra básica para participar do jogo, e raramente um fator de diferenciação.

## Estratégia baseada em atividades únicas

“A estratégia competitiva tem que ver com ser diferente.” Porter vai além e descreve como a Southwest

Airlines e a Ikea realizam atividades diferentes das de seus concorrentes, ou de uma maneira diferente.

“Diferente” aqui não diz respeito apenas ao que é percebido pelo consumidor, mas também às atividades da empresa em relação às dos concorrentes. Porter, então, discute três fontes de posicionamento

competitivo. A tarefa de encontrar um posicionamento é facilitada em tempos de mudança, quando surgem novos grupos de consumidores ou novas oportunidades de compra.

Ries e Trout também falaram sobre a necessidade de ser diferentes para conquistar um lugar na mente dos consumidores, concordando com

*Muitos estrategistas esquecem que o posicionamento tem pouco que ver com o lugar ocupado pela empresa no mercado, mas principalmente com o que ela representa na mente do consumidor*

## O pensamento de Porter

A idéia da vantagem competitiva, difícil ou impossível de ser imitada rapidamente pelos concorrentes, é fascinante. Mas o avanço tecnológico e o dinamismo do mercado colocam-na em questionamento.

A pressão por maior produtividade faz com que as empresas recorram cada vez mais a ferramentas como Gestão da Qualidade Total, *benchmarking* e reengenharia. Nesse processo, são obtidos excelentes resultados que, entretanto, raras vezes produzem um nível de rentabilidade sustentável.

Em seu último artigo, publicado na *Harvard Business Review* (edição de novembro-dezembro do ano passado, com o título *What is Strategy?*), Michael Porter mostra como esse processo dá origem a batalhas competitivas que afetam a rentabilidade das empresas. À medida que os gerentes lutam por avanços em todos os aspectos, torna-se cada vez mais difícil manter posições competitivas viáveis.

O argumento central de Porter é que conseguir eficiência operacional não basta, pois as ferramentas que permitem tal eficiência são facilmente imitáveis. Em vez disso, a essência de sua estratégia é eleger uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que sejam muito mais difíceis de monitorar. Nesse sentido, Porter faz um acompanhamento da base econômica das vantagens competitivas até o nível das atividades específicas realizadas por

uma empresa. Por meio de estudos de caso, o autor mostra como as relações entre atividades são fundamentais para a sustentação de uma estratégia. Em outras palavras, enquanto os executivos se preocupam apenas com os componentes individuais do êxito, como as competências essenciais ou os recursos fundamentais, Porter afirma o contrário: uma gestão eficiente englobando todas as atividades melhora as vantagens competitivas de uma empresa. Ele ressalta ainda o importante papel da liderança ao eleger estratégias. Para quem quer ler Porter, há livros seus publicados no Brasil, como *A Vantagem Competitiva das Nações*, *Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando o Desempenho Superior* e *Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência* (ed. Campus).

### Ries e Trout

Al Ries, membro do conselho editorial de **HSM Management**, e Jack Trout são os maiores especialistas mundiais em posicionamento e marketing. Isso pode ser conferido em seus livros, vários publicados no Brasil. De Ries e Trout juntos, destacam-se: *Marketing de Guerra*, volumes 1 e 2, *As 22 Consagradas Leis do Marketing* (ed. Makron Books) e *Posicionamento – A Batalha pela Sua Mente* (ed. Pioneira). Ries ainda lançou *Foco* e Trout, *O Novo Posicionamento*, os dois da ed. Makron Books.

ram com o exemplo da Southwest na elaboração de seus conceitos.

Devido ao fato de que ser o primeiro é tão importante, Ries e Trout recomendam aos que vêm depois que desenvolvam uma nova categoria de produtos na qual possam ser os primeiros a chegar. Quando a Lotus perdeu a guerra das planilhas para a Microsoft, ela estabeleceu outra categoria, o *groupware*, na qual poderia ser a

## A estratégia dá sustentação à tática, ao proporcionar um rumo para o marketing. Os recursos devem ser reunidos para apoiar o foco da empresa

primeira. A decisão resultou no ganho de US\$ 3,3 bilhões, quando a IBM adquiriu a empresa.

### Necessidade de compensações

Porter destaca que os concorrentes tentarão copiar os líderes por meio do reposicionamento. Consequentemente, “haver compensações inerentes ao posicionamento é essencial para a estratégia. As empresas que tentam ser tudo para todos os consumidores correm o risco de caos nas trincheiras quando os funcionários tentam tomar decisões operacionais do dia-a-dia sem ter uma estrutura clara”. As posições estratégicas podem ser defendidas com um foco constante, diz o estrategista. O fracasso da Continental Lite em atacar a Southwest é apresentado como um exemplo da dificuldade de tentar ocupar duas posições ao mesmo tempo.

Três princípios de Ries e Trout têm pontos comuns com isso. O primeiro é a Lei do Foco, que significa fazer algo tão bem a ponto de ser a referência na mente do consumidor. Uma vez estabelecida essa posição de liderança, é quase impossível perdê-la, pois a percepção do consumidor não muda facilmente.

O segundo é a Lei do Sacrifício, segundo a qual é necessário desistir de alguma coisa para conseguir outra. Os líderes se concentram no seu trabalho e não permitem

Porter quanto ao fato de que a estratégia deve focalizar a concorrência, não o cliente. Tentar tomar uma colina fortificada é suicídio. O segredo é chegar primeiro à mente – ser o primeiro é mais importante que ser o melhor. Uma tecnologia melhor não conseguirá vencer – a Apple, por exemplo – se um concorrente ocupar antes o espaço na mente do consumidor – a Microsoft, no caso. Observe-se que Ries e Trout também trabalha-



Al Ries



Michael Porter



Jack Trout

Graciela Leiger

que seu ego os faça pensar que podem ser bons em alguma outra coisa.

A terceira é a Lei da Extensão da Linha. A Continental cometeu o erro de estender sua marca de serviços completos para incorporar linhas de vôos curtos, que requeriam menos serviços. Normalmente, adicionar a palavra “*lite*” a uma marca não dá certo ou, então, o sucesso vem à custa da linha principal. O cliente fica confuso, pois não sabe mais o que a Continental representa. Isso pode ajudar a explicar por que a AT&T, a GE e a Xerox fracassaram em suas tentativas de fabricar computadores.

### A adequação dá impulso à vantagem competitiva

“As escolhas de posicionamento determinam não só quais atividades serão desempenhadas por uma empresa e qual a configuração das atividades individualmente, mas também a relação entre uma atividade e outra. Enquanto a eficiência operacional trata da consecução da excelência em atividades isoladas, a estratégia trata de combinar atividades”. Em outras palavras, a vantagem competitiva é resultado de todo o sistema de atividades interligadas, o que dificulta a imitação e cria uma vantagem sustentável.

Porter define, portanto, a estratégia como o desenvolvimento da

adequação entre as atividades de uma empresa, o que é correto. Ries e Trout complementam a idéia ao afirmar que as táticas guiam a estratégia. A maior parte do pensamento gerencial vai de cima para baixo, ao passo que a abordagem de Ries e Trout é de baixo para cima. Uma tática é o foco da empresa, definido como a posição mental competitiva. As táticas são descobertas em campo, não na sala da diretoria.

A estratégia dá sustentação à tática, ao proporcionar um rumo coerente para o marketing. Todos os recursos devem ser reunidos para para dar apoio ao foco da empresa – e é isso que Porter quer dizer com “adequação”. A tática de vôos curtos da Southwest dita uma estratégia de rapidez no retorno, uma frota padronizada, nenhuma refeição, nem assentos marcados ou verificação de bagagens entre linhas. A estratégia é o martelo que prega a tática (o prego) no lugar.

### A armadilha do crescimento

Porter diz que “o desejo de crescer talvez tenha o mais perverso dos efeitos sobre a estratégia. Os sacrifícios e as opções a serem feitas, e os limites, parecem restringir o crescimento. Os administradores sempre sofrem a tentação de cometer transgressões para superar esses limites, mas acabam por atrapalhar a posição estratégica da empresa”. Ele cita a

Maytag como exemplo de empresa bem-sucedida que ampliou seu foco de lavadoras e secadoras confiáveis para produtos de cozinha e refrigeração, em nome do crescimento. Embora a empresa tenha crescido, a rentabilidade sofreu com isso. Como fazer então para crescer e, ao mesmo tempo, manter a estratégia? Porter recomenda aprofundar-se numa posição, em vez de ampliá-la.

Ries e Trout também falaram sobre a síndrome do crescimento. Os executivos às vezes fazem bobagens em nome do crescimento, já disseram. O mercado de ações recompensa apenas os investimentos que valem o custo do capital. Os executivos têm de aceitar que as árvores não crescem até o céu. As boas idéias novas devem ser posicionadas como novas marcas para novas categorias de produtos. A Procter & Gamble consegue fazer isso bem.

Em seu livro *Foco* (ed. Makron Books), Al Ries discute como as aquisições devem reforçar o foco da empresa, aumentando a participação no mercado em que já se encontra em vez de levar à diversificação. De fato, cada década vive um malfadado modismo antifoco, seja ele a “diversificação” dos anos 70, a “sinergia” dos anos 80 ou a “convergência” da década atual. ♦

© Morgan Stanley – US Investment Research