

Uma empresa sem estratégia corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. Ser eficiente não basta. Ter uma estratégia é a única forma de garantir uma posição única e diferenciada, que permitirá enfrentar os concorrentes. É assim que Michael Porter, autor dos livros *Estratégia Competitiva*, *Vantagem Competitiva* e *A Vantagem Competitiva das Nações* (ed. Campus), define o rumo a ser seguido pelas empresas depois de uma década de ênfase no aperfeiçoamento dos aspectos operacionais da organização por meio de ferramentas gerenciais como qualidade total ou reengenharia. Em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, de HSM MANAGEMENT, Porter analisa ainda as vantagens competitivas dos diversos blocos comerciais, afirmando que o Mercosul deve concentrar-se no desenvolvimento de seu próprio mercado consumidor. "A América Latina tem diante de si a oportunidade de viver uma ou duas décadas de enorme sucesso", diz. Mas avisa: apenas se os esforços no sentido da abertura dos mercados, da privatização e da maior eficiência da economia não forem abandonados.



Máximo Campos Leyba

# A hora da estratégia

*O especialista Michael Porter diz que as empresas não devem confundir excelência operacional com estratégia*

## **Por que a estratégia se tornou o principal tema das atuais discussões de management?**

Em minha opinião, isso aconteceu porque todos entendemos que, em um mundo onde a concorrência é intensa, precisamos ir além de nos preocuparmos simplesmente com operações. Muitas empresas chegaram à conclusão de que a eficiência operacional é um beco sem saída; importante, necessária, mas não suficiente. Depois de 10 ou 15 anos concentrando-se em questões operacionais, estão começando a reconhecer que aquilo que diferencia as empresas entre si e permite que tenham sucesso é, afinal, uma estratégia sólida e exclusiva.

## **Como crescer tendo isso em mente?**

Existe um risco no crescimento. As empresas confundem ou distorcem a estratégia para entrar em segmentos do mercado em que não têm uma vantagem real em busca do crescimento. Acredito que, em primeiro lugar, é preciso ter certeza de que a

verdadeira meta da empresa não é o aumento de tamanho e sim o retorno sobre o investimento. Se focalizarmos continuamente a meta do retorno sobre o investimento, será mais fácil evitar entrar em segmentos que distorcerão a estratégia.

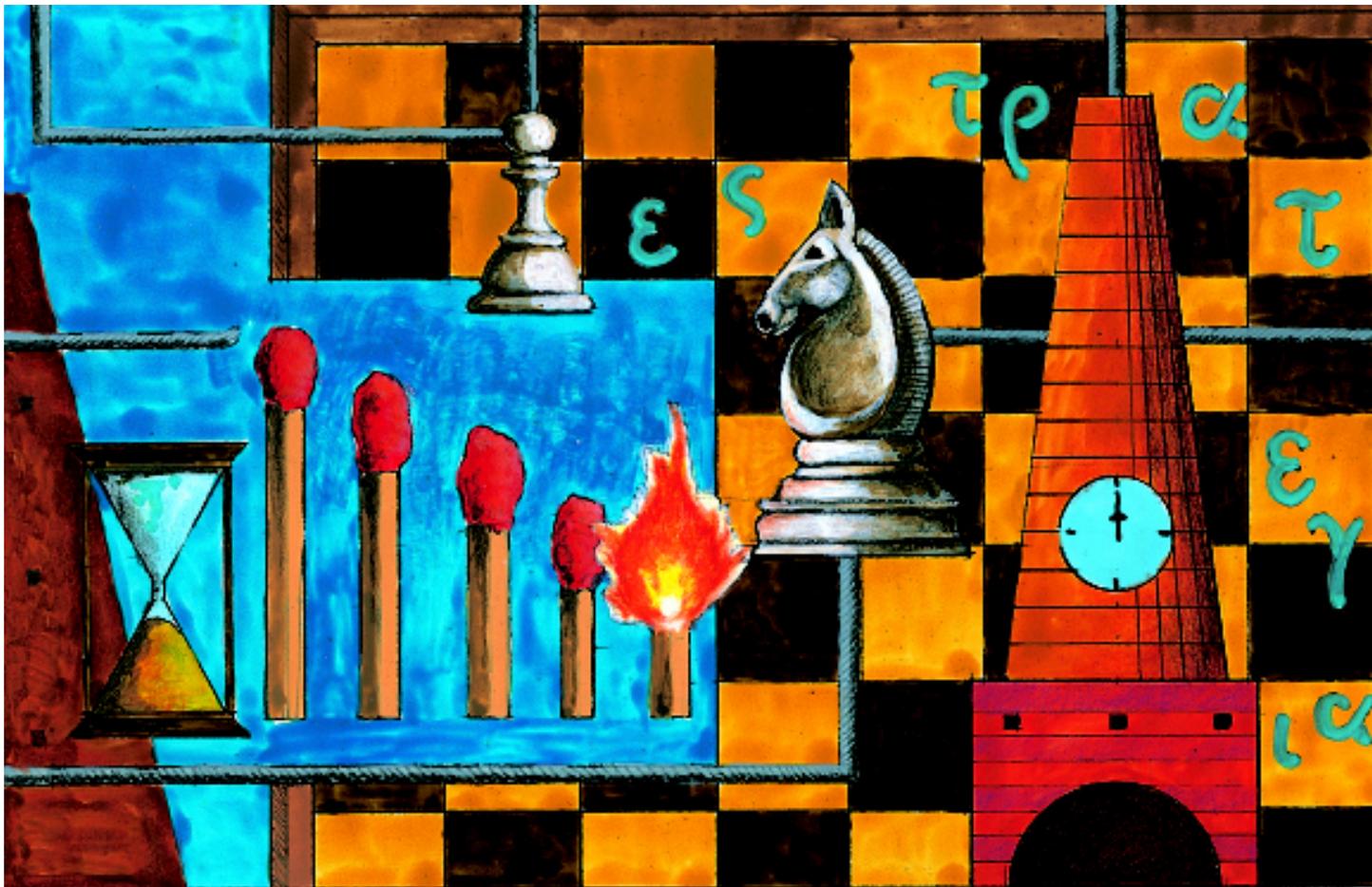
Em segundo lugar, acredito que o princípio não seja alargar a estratégia e sim aprofundá-la. Em outras palavras, tornar a própria posição cada vez mais diferenciada com o correr do tempo. É possível melhorar a estratégia de maneira a fortalecer a posição já ocupada pela companhia. Essa deve ser a meta principal.

Creio ainda, particularmente em relação à América Latina, que a melhor maneira de crescer é através da internacionalização, porque, quando uma empresa internacionaliza suas atividades, pode crescer usando a mesma estratégia, em vez de precisar ampliá-la para poder aplicá-la a novos campos, novos segmentos ou novas empresas.

## **Recentemente o sr. disse que as ferramentas gerenciais estão tomando o lugar da estratégia. A que o sr. se referia exatamente?**

Eu me referia ao fato de que,

*“As ferramentas gerenciais dizem respeito a coisas que todas as empresas devem fazer, mas a estratégia se refere às coisas que fazem com que determinada empresa seja diferente”*



## A economia mundial e o Mercosul

**O que mudou desde que o sr. escreveu o livro *A Vantagem Competitiva das Nações*?**

Acredito que a globalização da economia só fortaleceu as idéias que apresentei em *A Vantagem Competitiva das Nações*. Um número cada vez maior de nações começa a fazer parte da economia global, a intensidade da concorrência mundial aumenta e fica cada vez mais claro que recursos naturais e mão-de-obra barata não servem de base para melhoras e prosperidade sustentáveis. A importância da especialização, dos *clusters* (agrupamentos) e da inovação é crescente e fiquei muito satisfeito e estimulado em ver que as idéias expostas em *A Vantagem Competitiva das Nações* foram efetivamente aplicadas por vários países no

mundo, trazendo-lhes benefícios.

A Nova Zelândia, por exemplo, começou a aplicar as idéias apresentadas no livro quando estava enfrentando dificuldades. Hoje fico feliz quando vejo que tem uma das economias mais competitivas do mundo, ocupando um lugar no topo da lista. Por isso, estou convencido de que essas idéias são cada vez mais úteis, particularmente para os países em desenvolvimento, que precisam entender que é necessário ir além da vantagem comparativa e concentrar-se efetivamente na vantagem competitiva.

**O sr. concorda com as pessoas que afirmam que o Sudeste Asiático dominará a economia mundial dentro de poucos anos?**

A Ásia é hoje um mercado substancial e acredito que continuará a prosperar no futuro. Entretanto, como disse em vários artigos e estudos publicados recentemente, essa região está entrando em uma nova fase e já não poderá mais ter sucesso apenas sendo uma fonte de mão-de-obra relativamente barata e disciplinada.

**O que deve acontecer então?**

A Ásia precisará adotar formas mais sofisticadas de estratégia e concorrência e, em minha opinião, enfrentará algumas dificuldades para fazer essa transição. O ritmo mais lento de crescimento observado em várias economias asiáticas já denota o início da transição, assim como o fato de a produção de determinados setores industriais estar mudando da Ásia para outras partes do mundo.

na última década, houve uma verdadeira explosão de ferramentas gerenciais, o que reflete a preocupação das empresas com a eficiência operacional, que já citei. São ferramentas como TQM (Gestão da Qualidade Total), reengenharia, aprendizado contínuo etc.

Essas ferramentas realmente serviram para mostrar que muitas companhias estavam longe das melhores práticas de gerenciamento, e trouxeram enormes avanços de produtividade e qualidade. Foram, sem dúvida, muito valiosas para inúmeras empresas e continuam importantes em regiões como a América Latina, onde a eficiência operacional talvez ainda não seja uma questão dominante.

Por mais importantes que sejam

essas ferramentas, no entanto, não podem substituir uma estratégia, como muitas empresas supõem. Uma estratégia implica criar uma posição única e diferenciada para a companhia. As ferramentas gerenciais dizem respeito a coisas que todas as empresas devem fazer, mas a estratégia se refere às coisas que fazem com que determinada empresa seja diferente.

Se uma empresa decidir competir somente procurando melhorar suas operações, enfrentará uma concorrência difícil de vencer. O desafio que as empresas têm pela frente, no mundo todo, é, cada vez mais, consolidar uma posição competitiva realmente única e diferenciada e não apenas imitar outras empresas, nem copiar o que as outras fazem. A idéia é definir uma posição

realmente exclusiva que envolva uma forma particular de trabalhar, de desenvolver atividades, de fornecer um tipo particular de valor. Esse é o grande desafio que as empresas estão apenas começando a reconhecer, depois de focalizar as questões operacionais durante toda uma década.

**C.K. Prahalad e Gary Hamel (veja entrevista e artigo, respectivamente, nos nºs 1 e 2 de HSM MANAGEMENT) também abordam a questão da estratégia. Quais são as principais diferenças entre eles e o sr.?**

Eles têm desenvolvido idéias bastante interessantes, altamente estimulantes para as empresas: em primeiro lugar, a competência essencial; depois, noções sobre objetivo estratégico; e, mais recentemente, a transformação dos setores econômicos. Mas há alguns pontos em seu trabalho que me inquietam. O principal é a competência essencial. Em minha opinião, trata-se de um conceito muito vago para orientar uma estratégia; qualquer coisa pode ser denominada competência

*“Para a empresa pequena, o único modo de sobreviver é ter noção clara do nicho de mercado em que trabalha e a maneira de se diferenciar dos concorrentes”*

**E quais são as perspectivas para as outras regiões do mundo?**

Acredito que a América Latina e certas partes do Leste Europeu, que agora estão se tornando muito mais produtivas e voltadas para o mercado, representam uma nova onda de economias em rápido crescimento. A América Latina tem diante de si a oportunidade de viver uma ou duas décadas de enorme sucesso, se os esforços no sentido do incentivo à concorrência, da abertura dos mercados, da privatização, da maior eficiência na economia, não forem abandonados. Uma das vantagens da América Latina em comparação com a Ásia, por exemplo, é a imensa oportunidade de comércio dentro de sua própria região, entre os vários países. O mesmo tipo de eficiência alcançado nos Estados Unidos e na Europa com a comercialização de produtos entre os

países vizinhos deverá se repetir na América Latina.

Os Estados Unidos, em minha opinião, continuarão a ser uma economia próspera e inovadora porque temos espírito empreendedor, vontade de competir e capacidade de inovação. Já a Europa está diante de uma encruzilhada, e ainda é cedo para dizer se os países europeus estarão dispostos a tomar as duras medidas necessárias para efetivamente abrir os mercados à concorrência, atenuando a rede de segurança e tornando-se mais flexíveis na utilização da mão-de-obra.

**Quais são especificamente as vantagens competitivas dos países integrantes do Mercosul?**

Certamente não são os recursos naturais e os baixos salários. É importante que os países do Merco-

sul abandonem essa idéia de vantagem competitiva e encontrem uma nova e mais sofisticada base para poder ter sucesso nos segmentos de mercado que escolherem.

Penso que o sucesso do Mercosul dependerá do grau de especialização que os países que o compõem poderão alcançar no comércio inter-regional e de quanto possam desenvolver a capacidade de inovação, as aptidões e a sofisticação. Alguns esforços promissores já estão sendo empreendidos – o crescimento do comércio dentro da região do Mercosul é bastante grande e é esse tipo de processo que gerará mais eficiência e produtividade. Acredito que assistiremos também a um número ainda maior de investimentos internacionais dirigidos ao Mercosul, que representa, aos olhos dos investidores, um mercado consumidor bastante atraente.

essencial e isso leva muitas empresas a usar o conceito de maneira errada. A estratégia precisa ser baseada em atividades e não em competências. Deve apoiar-se em coisas específicas que as empresas fazem e estejam relacionadas com a vantagem competitiva. A estrutura que desenvolvi baseia-se na atividade como ponto de partida; isso ajuda os executivos a ter idéias mais concretas e fáceis de colocar em prática.

Em termos da transformação do setor, concordo inteiramente com Prahalad e Hamel quando eles dizem que os setores mudam. Na verdade, venho dizendo isso desde o livro *Estratégia Competitiva*. Minha objeção está relacionada com sua idéia de que, já que as empresas mudam, não é preciso se preocupar com a estratégia. Estou convencido de que devemos nos preocupar com ambas as coisas. Em meu trabalho mais recente, que espero converter em livro dentro de um ano, procurei desenvolver a próxima geração de ferramentas que ajudarão os executivos a pensar sobre a maneira de se tornarem diferentes de seus rivais de forma duradoura.

**Geralmente se acredita que a estratégia interessa somente às grandes**

**“Quando uma empresa internacionaliza suas atividades, pode crescer usando a mesma estratégia, em vez de precisar ampliá-la para poder aplicá-la a novos campos, novos segmentos ou novas empresas”**

**empresas. Como ficam as médias e pequenas diante dessa questão?**

A estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa de que tamanho. De certo modo, talvez seja ainda mais importante para as empresas menores, uma vez que as grandes empresas têm mais margem de manobra – porque seus recursos e sua inércia são maiores – e conseguem sobreviver mesmo com uma estratégia ruim. Para a empresa pequena, o único modo de sobreviver é ter noção clara do nicho de mercado em que trabalha e a maneira de se diferenciar dos concorrentes. Ela não precisa desenvolver uma estratégia através de um processo de planejamento grande e oneroso nem é obrigada a contratar um consultor. Deve, isto sim, examinar-se

minuciosamente para descobrir como criar uma cadeia de valor diferenciada e como desenvolver um sistema exclusivo de atividades.

Todas as empresas precisam passar por esse processo de desenvolvimento de estratégia. Qualquer empresa sem estratégia simplesmente corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. A longo prazo, a única forma de prosperar é compreender de que forma ela pode ser diferente das outras empresas.

**Por fim, como funciona o posicionamento na mente do consumidor e no mercado, em sua opinião?**

O posicionamento na mente do consumidor é apenas uma pequena parte do posicionamento no mercado em geral. Posicionar-se na mente do consumidor significa criar uma imagem para a companhia, mas a imagem não determina o sucesso na competição a longo prazo. A imagem só funciona se aquilo que a empresa faz efetivamente a sustenta, e é nessa área que a companhia precisa criar suas próprias atividades diferenciadas, sua própria forma de trabalhar.

Alguns especialistas, como Al Ries (*veja vídeo distribuído com esta edição*), concentraram-se na percepção que o consumidor tem da companhia; isso é importante, naturalmente, mas é apenas uma peça do quebra-cabeça representado pela estratégia. A estratégia tem que ver com alguma atividade que seja diferente e, depois de descobrir como essa atividade diferente é posta em prática, é preciso encontrar uma forma de fazer o cliente compreender tudo isso. ♦

## Saiba mais sobre Michael Porter

Aos 50 anos de idade, Michael Porter é considerado a maior autoridade mundial em estratégia competitiva. Professor de Administração de Empresas da Harvard Business School, também é um dos consultores mais solicitados por companhias do mundo todo, como AT&T, DuPont e Shell. Realiza cerca de dez seminários por ano – um deles teve lugar no Brasil em maio deste ano, promovido pela HSM Cultura & Desenvolvimento.

Porter foi escolhido pelo ex-presidente norte-americano Ronald Reagan para fazer parte de uma comissão presidencial de competitividade industrial que

tinha como objetivo conduzir uma pesquisa para explicar o sucesso das empresas japonesas na década de 80. Influenciou a abertura econômica brasileira no início dos anos 90 e atualmente é assessor de vários governos.

Entre seus 12 livros, foram publicados no Brasil *Vantagem Competitiva*, *Estratégia Competitiva* e *A Vantagem Competitiva das Nações* (ed. Campus). Porter teve artigo publicado na edição número 1 de **HSM Management**, de março-abril deste ano, sobre como criar vantagem competitiva, e foi tema de artigo na número 3, de junho-agosto, de Steve Milunovich.