



Foto: Rodrigo Hamam

# A COMPETITIVIDADE TAMBÉM É SOCIAL

EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, O “PAI” DA ESTRATÉGIA, MICHAEL PORTER, ANALISA O NOVO MOVIMENTO DA ESTRATÉGIA EM DIREÇÃO À SOCIEDADE E AO EFEITO DE REDE, E SE MOSTRA OTIMISTA COM AS PERSPECTIVAS DO BRASIL NO CENÁRIO MUNDIAL, AFIRMANDO QUE O PAÍS FINALMENTE DESPONTOU NO BRIC

**R**ivalidade entre concorrentes. Poder de barganha dos clientes. Poder de barganha dos fornecedores. Ameaça de novos entrantes. Ameaça de produtos substitutos. Esses cinco itens soam familiares ao leitor? Exato, são as cinco forças do mais importante modelo estratégico do mundo empresarial, o modelo de Michael Porter.

É importante não se assustar, no entanto, quando dissermos que Porter revisou o modelo recentemente. Isso ocorreu porque, nos últimos 15 a 20 anos, as economias de escala obtidas no lado da demanda se tornaram mais importantes que as obtidas no lado da oferta. Hoje, graças ao que ele denomina “efeito de rede”, os clientes são uma poderosa vantagem competitiva

para empresas que queiram evitar, por exemplo, a ameaça de novos entrantes ou a de produtos substitutos.

Em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, *chief knowledge officer* da HSM do Brasil, Michael Porter explica o novo movimento que envolve a estratégia no mundo, marcado por essa mudança nas economias de escala e por maior aproximação entre empresas e sociedade. Isso inclui a responsabilidade social corporativa como fator competitivo, segundo ele, mas não acaba aí. Porter também mostra maior tolerância a outras linhas estratégicas existentes, como a do oceano azul, de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, e a que enfatiza a execução, de Ram Charan. Ele reconhece que ambas, ao reembalarem a estratégia ou reenfatarem determinado aspecto seu, facilitam a abordagem das empresas.

Além de explicar o ponto nevrálgico das métricas para a estratégia ante os imensos desafios da economia norte-americana, Porter mostra grande otimismo em relação à evolução do Brasil, considerando-o finalmente digno da sigla BRIC –acrônimo das quatro potências que serão líderes mundiais em 2050, ao lado de Estados Unidos e Japão, conforme projeção do banco Goldman Sachs. Para o especialista, o Brasil até tem mais vantagens do que China e Índia em alguns aspectos, que vão de empreendedorismo a capacidade de inovação, apesar dos obstáculos a superar, como a “burocracia entorpecedora” e o elevado nível de complexidade.

---

**A entrevista é de José Salibi Neto, chief knowledge officer da HSM do Brasil.**

"O QUE A EMPRESA PODE FAZER QUANDO A DEMANDA CAI SEM SAIR DO ESCOPO DE SUA ESTRATÉGIA? [...] A PIOR COISA A FAZER É RETIRAR-SE"



Com o difícil cenário econômico atual, surgiu toda uma corrente de ideias sobre como reagir a uma crise estrategicamente. A grande pergunta parece ser esta: o que a empresa pode fazer quando a demanda cai sem sair do escopo de sua estratégia?

Muitas dessas novas ideias e reflexões têm mostrado, por exemplo, que, quando se está numa crise, a pior coisa a fazer é retirar-se. O mais importante é usar a baixa do mercado como oportunidade para reposicionar a empresa e fazer avançar o negócio.

**O difícil cenário ou, pelo menos, a instabilidade econômica pode ser uma constante, segundo muitas projeções... Isso leva a uma mudança na essência da estratégia?**

Tenho visto um novo movimento em estratégia, sim, que é a criação de um vínculo mais forte entre estratégia e sociedade. Cada vez mais as pessoas estão reconhecendo que temos problemas graves no mundo. Os jovens, em particular, andam bastante preocupados com esses problemas –pobreza, saúde, meio ambiente e vários outros focos de consternações. Então, estão surgindo novas ideias para associar o econômico ao social numa visão integrada de como as empresas devem operar. Tenho escrito muito sobre isso ultimamente.

**Que aspectos o têm interessado nesse sentido?**

Bem, a estratégia para o sistema de saúde me mantém muito ocupado. Há graves problemas nessa área em praticamente todos os países do mundo. Quando comecei a trabalhar na área da saúde, meu foco eram as economias avançadas; recentemente, porém, eu e meus colegas da Harvard Business School temos trabalhado no desenvolvimento de serviços de saúde nos países mais pobres do mundo. Muitos dos mesmos princípios se aplicam, mas os problemas são bem diferentes. Isso constitui a maior parte de meu novo trabalho atual.

Tenho trabalhado bastante também na questão de como as empresas in-

fluenciam o desenvolvimento econômico das comunidades em que atuam. Acho que o modelo tradicional de ajuda econômica funciona bem; temos todas essas instituições desde a Segunda Guerra –como o Banco Mundial, o PNUD [Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas] etc. Mas isso não é mais suficiente. Tenho me dedicado a fazer com que o setor privado se envolva e colabore com as demais partes da sociedade e que isso lhe seja de interesse estratégico.

**Para Peter Drucker, aliás, as coisas sempre estiveram intimamente relacionadas, desde suas primeiras teorias: a sociedade são os clientes e a empresa vive para servir os clientes... Mas lhe pergunto: como fica seu modelo de cinco forças, o modelo de estratégia mais reconhecido no mundo, dentro desse novo contexto?**

O modelo das cinco forças é uma maneira de pensar em termos bem amplos e fundamentais sobre a natureza da competição em determinado negócio. Ele pode ser aplicado a produtos ou serviços e também a instituições não lucrativas, que na realidade competem por clientes e patrocinadores (e, portanto, também são empresas comerciais em certo sentido). O que as cinco forças tentam fazer é abstrair os detalhes de dado momento, ou de determinado estado da tecnologia, ou de alguma tendência do mercado, e fazer a organização realmente se esforçar para responder à pergunta fundamental: “Quais são os verdadeiros fatores econômicos em jogo?”.

Cerca de um ano e meio atrás, senti necessidade de fazer uma grande revisão de todo meu trabalho sobre as cinco forças. Analisei setor por setor, reli a literatura e, após um longo processo, me perguntei: “Será que tenho de atualizar esse modelo? Devo lhe acrescentar novas dimensões?”.

A resposta foi “sim”, mas, embora tenhamos aprendido muitas coisas interessantes, a mudança que afeta efetivamente esse modelo é o fato de que nós inicialmente pensávamos em

## “ANTES PENSÁVAMOS EM ECONOMIAS DE ESCALA DO LADO DA OFERTA, MAS FICARAM MAIS IMPORTANTES AS ECONOMIAS DE ESCALA DO LADO DA DEMANDA”

economias de escala do lado da oferta –ou como entrar no mercado, construir uma grande fábrica, manter uma longa cadeia de fornecimento–, mas, nos últimos 15 ou 20 anos, ficamos muito mais importantes as economias de escala do lado da demanda, o tal “efeito de rede”.

**Imagino que seja causa e consequência dessa integração maior com a sociedade, certo? Temos falado muito de redes na revista, desde as redes para inovação aberta até as redes de consumidores e seu impacto sobre os negócios. O que significa esse efeito de rede na estratégia empresarial?**

Sim, as coisas estão relacionadas. Hoje uma empresa pode criar uma rede de clientes que torne difícil para outra empresa penetrar seu mercado. É de fato vantagem competitiva e, a meu ver, uma dimensão muito importante. Assim, ao reescrever e republicar meu conceito original das cinco forças, acrescentei essa dimensão.

Fora isso, tenho plena confiança, depois de trabalhar com centenas e centenas de setores de atividade, que os aspectos básicos fundamentais da competição não variam com o tempo. Às vezes, o que confunde as pessoas é que o momento atravessado produz novas possibilidades de todo tipo, que transformam a competição superficialmente, mas a estrutura fundamental subjacente da competição continua basicamente a mesma.

**O que podemos fazer para evitar essas distrações superficiais ao pensarmos sobre estratégia? E o que o sr. pensa de**

**novas propostas estratégicas como, por exemplo, a do oceano azul?**

Para falar a verdade, acho que a maior parte do trabalho sobre estratégia se enquadra em uma ou duas categorias. A primeira consiste em dar uma nova roupagem ao que já foi dito. É o caso do oceano azul –uma bela metáfora, sem dúvida–, que significa basicamente “Estabeleça-se onde seus concorrentes não estão”. Ora, é algo que venho falando há muitos anos. Não é, portanto, o que chamaria de uma nova estrutura ou nova teoria; trata-se apenas de uma nova, interessante e útil metáfora que incentiva os gestores a buscar espaços abertos no mercado.

A outra categoria no campo da estratégia é selecionar uma tendência e transformá-la em uma teoria completa. Seja em execução, terceirização, globalização ou foco na base da pirâmide socioeconômica, muitos trabalhos vêm sendo realizados nessa área, sem desenvolver uma visão holística, do todo. Eles buscam identificar áreas críticas importantes, que requerem atenção especial em vez do todo. Também acho que esse tipo de trabalho com a base da pirâmide é extremamente útil, por exemplo, pois existe enorme mercado lá fora e a maioria das empresas das economias maduras não chega sequer a considerá-lo como oportunidade, vendendo ali os exatos mesmos produtos que vendem em Nova York. É bastante desafiador repensar um produto a partir dos clientes –nesse caso, para um conjunto de clientes totalmente diferente.

Em resumo, há muito trabalho útil sendo feito no campo estratégico. O mercado de ideias é muito eficiente e o mundo dos negócios é sedento de novas maneiras de pensar, o que é bem saudável. Apenas eu gostaria de ver um pouco mais de pesquisa fundamental sendo realizada e, para falar a verdade, que a comunidade acadêmica se dedicasse ao debate sobre estratégia com maior empenho. A maior parte do trabalho sobre estratégia dos últimos dez anos foi realizada fora das universidades, por jornalistas, observadores inteligentes, consultores. Falta a abordagem

acadêmica –que realmente examina dados com rigor e método, fazendo uso de estruturas disciplinadas e, por isso, é uma ferramenta muito poderosa.

Eu garanto que ainda há muitas perguntas sobre estratégia a serem formuladas e respondidas.

**Um dos maiores pesadelos de todo gestor continua sendo o de fazer a estratégia funcionar, no que o sr. chama de implementação, não é isso? Vem daí o sucesso do tema “execução” no meio gerencial: esse é um mantra bom?**

Esse é um exemplo de como uma ideia importante pode ser reembalada para tornar-se mais robusta e relevante. Isso acontece com frequência.

Para implementar a estratégia com sucesso, é preciso, antes de mais nada, haver clareza a respeito do que estratégia realmente é e do que queremos dizer com estratégia. Como você sabe, as pessoas usam o termo “estratégia” com significados bem distintos.

Eu acho que um dos maiores pesadelos da estratégia é conseguir que todos na organização tenham um entendimento comum a respeito da estratégia. Isso nos leva a uma segunda área crucial, que é a comunicação.

**Por favor, traduza “comunicação”...**

Trata-se de providenciar para que grande número de pessoas na organização entenda a estratégia. Elas têm de entender quem é o público-alvo, quais necessidades a empresa quer satisfazer, qual é seu diferencial, como ela

**“ACIMA DE TUDO, OS BONS LÍDERES DEVEM VIVENCIAR ELES PRÓPRIOS A ESTRATÉGIA, POR SEU MODO DE ATUAR, PELA MANEIRA COMO USAM SEU TEMPO”**

visa oferecer algo diferente, como ela se compara com as rivais. Não é apenas a alta gerência que precisa conhecer a estratégia; a pessoa que faz contatos de vendas precisa conhecê-la; o atendente do *call center* precisa conhecê-la; o sujeito que está no laboratório tentando desenvolver o próximo produto da empresa precisa conhecê-la.

O CEO e o líder têm uma responsabilidade especial nisso. O CEO tem de estar sempre repetindo: “Nós somos isto. Nosso diferencial é este. Estamos tentando nos destacar assim”. Também deve assegurar que as métricas utilizadas digam respeito especificamente a sua estratégia, ou seja, que não sejam métricas genéricas, do tipo que qualquer empresa possa utilizar.

**O sr. tocou em um ponto bem sensível agora: métricas genéricas... Elas predominam nas empresas, não é?**

Sim. Isso ocorre porque os mercados de capitais e financeiros tendem a impor métricas genéricas às empresas, parâmetros como vendas por loja ou faturamento por funcionário.

A boa estratégia realmente requer métricas sob medida. Veja o caso de sua empresa, a HSM, que organiza esses eventos fantásticos em todo o mundo, dos quais já participei várias vezes. É uma empresa que busca um público de altos executivos e se esforça para apresentar as melhores ideias e as melhores experiências aos participantes. Faz sentido usar faturamento por funcionário como métrica para a HSM? Não. Porque não reflete em absoluto o desempenho da empresa.

Temos de pegar essa noção vaga de estratégia e transformá-la em algo que seja o mais concreto e claro possível para o maior universo possível de pessoas, qualitativa e quantitativamente.

**O líder é fundamental para construir o entendimento comum e para a comunicação eficaz. Ele também ajuda na definição da métrica?**

Acho que, acima de tudo, os bons líderes devem vivenciar eles próprios a estratégia, por seu modo de atuar, pela maneira como usam seu tempo. Há muitos casos em que um bom líder dá um passo aparentemente pequeno, mas com ele transmite uma mensagem incrível sobre a estratégia –por exemplo, quando ele próprio vai atender o cliente do modo que a empresa almeja.

Portanto, acho que a questão da execução ou implementação continua sendo uma área tão importante quanto a própria concepção da estratégia, não mais importante.

## E SE PORTER FOSSE O SECRETÁRIO DE ESTRATÉGIA DOS ESTADOS UNIDOS

“Em primeiro lugar, não sei se ficaria entusiasmado ou mortificado. Nosso problema mais visível é a força de trabalho de qualidade insuficiente; temos tido muitos problemas para conseguir que as pessoas concluam o ensino médio. Outro empecilho é o custo de fazer negócios nos EUA, que tem aumentado muito –nossa abordagem de regulação dos negócios está começando a ficar parecida demais com a do Brasil,

que nos ultrapassará em breve, tornando-se um lugar muito mais ágil para fazer negócios.

Tomaria algumas medidas drásticas para mudar o sistema educacional dos Estados Unidos, deixando de lado as eternas rivalidades entre democratas e republicanos e partindo da pergunta ‘O que funciona? Como fazer com que a educação pública dê certo?’”

## SAIBA MAIS SOBRE MICHAEL PORTER

Pouco tempo atrás, a nuvem de palavras típica de Michael Porter conteria termos como estratégia, *trade-off*, escolha, diferenciação, valor, competição, vantagem, concorrentes, *clusters*, nação. Hoje acréscimos importantes foram feitos, como sociedade, saúde, educação e responsabilidade social. Essa mudança não é a única notada nesse acadêmico de Harvard de 62 anos de idade, que, talentoso jogador de golfe, poderia ter sido um campeão nos gramados e que, segundo a prestigiosa revista *The Economist*, “fez pelo capitalismo internacional o que Karl Marx fez pela luta de classes, um feito e tanto”.

Porter tem dedicado sua vida a ensinar empresas, setores de atividade, regiões e países a competir com base em estratégias únicas duradouras, por meio de sua firma de consultoria Monitor Group, de aulas, de palestras e de seus livros, verdadeiras bíblias da estratégia, como *Competição*, *Estratégia*, *Vantagem Competitiva*, *Estratégia Competitiva*, *A Vantagem Competitiva das Nações* (ed. Campus/Elsevier) e, mais recentemente, *Repensando a Saúde* (ed. Bookman), em coautoria. Desde 2000 professor da Harvard Business School, Porter comanda na instituição o programa para novos CEOs com faturamento superior a US\$ 1 bilhão e também o Institute for Strategy and Competitiveness. Sua formação é de Princeton, como engenheiro mecânico, mas os títulos de mestre e doutor em economia empresarial ele obteve em Harvard.



**Por muito tempo, a Neutrogena era um modelo de estratégia que lhe agradava, mas ela foi vendida e se descaracterizou. Hoje qual seria um case de empresa exemplar, em sua opinião?**

Essa é uma pergunta difícil. Vejo dimensões fascinantes em praticamente todas as empresas, pois, certas ou erradas, boas ou más, claras ou confusas, sempre oferecem alguma lição sobre princípios.

Mas tenho utilizado muito como exemplo a Nespresso, divisão da Nestlé para café expresso, que incorporou muito do trabalho que venho realizando sobre competição entre empresas, entre países e entre regiões. A Nespresso redefiniu a noção de qualidade para certo segmento de bebedores de café: os que são totalmente apaixonados por café expresso. Ela partiu da qualidade, mas conseguiu associar qualidade e conveniência de maneira inédita. Além disso, passou ao largo dos sistemas de distribuição convencionais; hoje é possível comprar seus produtos *online*, não em uma loja.

Havia enorme ceticismo na Nestlé quanto a isso. Eles achavam a ideia toda uma loucura. Hoje é a divisão da Nestlé que mais cresce, e já alcançou

faturamento de US\$ 1,5 bilhão. Um ponto interessante é que eles começaram na Itália como mercado-piloto. A lógica era a seguinte: “Os italianos são os consumidores mais fanáticos por esse tipo de produto. Se realmente quisermos ser os melhores, temos de passar no teste do mercado mais exigente”. Além disso, é claro, eles inauguraram essas butiques; acho que há cerca de 200 delas em todo o mundo.

A estratégia deles é um caso revigorante em um setor em que seria de imaginar que todas as estratégias já foram determinadas, uma vez que produzimos café há centenas de anos.

É particularmente interessante que isso tenha acontecido com um colosso como a Nestlé, empresa gigantesca com muitos produtos de mercado de massa. Eles merecem os parabéns por terem apoiado essa iniciativa. O empreendimento levou bastante tempo até tornar-se lucrativo e eles pagaram para ver.

**E o café é um produto tão brasileiro... O sr. vem regularmente ao Brasil há mais de 15 anos e pôde ver nosso País em diversas fases. Como o sr. o vê hoje?**

Acho que o Brasil está avançando a olhos vistos. Sinto que existe aqui uma

incrível energia e entusiasmo. Uma parte disso é superficial, no sentido de que é sempre muito empolgante realizar a Copa do Mundo e as Olimpíadas – não que não sejam fatos importantes; vimos repetidas vezes que eventos assim têm efeito transformador num país. Mas outra parte dessa história é realmente estrutural, o que é notável e o favorece muito.

Olhando em retrospectiva todas as vezes em que estive aqui, finalmente parece haver certo tipo de estabilidade de liderança e com certa competência básica. Era muito deprimente ver que o Brasil tinha um tremendo potencial, mas que, na troca de líderes, as coisas degingolavam. Acho que agora as peças começam a se encaixar. Mantida uma qualidade básica da administração pública independentemente dos novos eleitos, as coisas parecem ser realmente promissoras para vocês.

**E os problemas?**

Sim, infelizmente, o Brasil tem vários. Ainda não é uma economia avançada e, em muitos aspectos, é um dos lugares mais ineficientes que se podem imaginar. Ainda há muita burocracia, intervenções, trâmites e atrasos. Existe

"PARA MIM, O MAIOR PONTO FRACO DO BRASIL É ESSE TIPO DE BUROCRACIA ENTORPECEDORA, ESSA COMPLEXIDADE QUE PERMEIA TUDO"

um tremendo espírito empreendedor aqui, sempre houve, e ele é sabotado.

Mas desconfio que, finalmente, a balança está começando a pender para o lado empreendedor. Este cresce; e a confusão e a ineficiência declinam um pouco. Suspeito até que, se o Brasil tiver sorte, poderá desfrutar enorme onda de progresso nos próximos dez anos.

**Com a recente crise mundial, que já amainou muito no Brasil, mas ainda resiste nos países maduros, o sr. vê o enfraquecimento desses países? Surgem novas oportunidades específicas para o Brasil e as empresas brasileiras no mercado mundial?**

Acho que existem oportunidades para as empresas brasileiras, sim, mas eu não diria que elas encontrarão as concorrentes das economias maduras adormecidas.

Devo contar que me impressionou profundamente a capacidade de se transformar e se reestruturar de muitas empresas dos EUA e do mundo ocidental com as quais trabalho. As medidas de adaptação ao momento econômico que elas tomaram foram realmente rápidas e agressivas, desafiando vários dogmas sagrados e repensando tudo que existe. Em certo sentido, a crise foi uma espécie de terapia de choque para a comunidade empresarial.

Agora, acredito que hoje o Brasil tem empresas com alto grau de maturidade e de *expertise*. Além disso, tem um

mercado interno vibrante, o que explica por que está se recuperando mais depressa do que outras economias. Isso será uma grande vantagem. Em certos aspectos, as empresas brasileiras são ainda mais impressionantes que as da China ou mesmo da Índia.

**Por quê?**

Acho que aqui há mais empreendedorismo, mais criatividade e, muito importante, maior sensibilidade à estratégia. Ficarei muito surpreso se não surgirem em breve algumas grandes empresas brasileiras de classe internacional, não apenas em áreas tradicionais ligadas a *commodities*, mas em boa variedade de campos.

Mas isso não significa que o Brasil não tenha muito trabalho árduo pela frente. Para se tornar um ambiente produtivo de negócios, precisa melhorar a infraestrutura e eliminar esse tipo de burocracia entorpecedora, essa complexidade que permeia tudo.

Eu passei pelo aeroporto de São Paulo e foi um enorme constrangimento! Eu me senti em um país do terceiro mundo, como se estivesse na África. Tudo era mal administrado, os supervisores estavam todos à toa, ninguém trabalhava nem estava interessado na experiência dos passageiros ou na eficiência. Reproduziam a mesma velha atitude terceiro-mundista de sempre. Essa mentalidade ainda é forte demais no Brasil, particularmente no governo.

Mas o movimento estratégico do Brasil está na direção certa e é forte.

**Quando, há alguns anos, lançou-se o conceito de BRIC, logo China e Índia assumiram a liderança, enquanto Brasil e Rússia ficavam fora. O Brasil entrou no jogo de vez? E Rússia? Há quem sugira "BIIC", com o "I" de Indonésia...**

De fato, o único lanterninha do BRIC é a Rússia, que continua atolada num esquema autoritário e falido, movido a recursos naturais, e não tomou as medidas necessárias para criar uma economia competitiva. E a Rússia poderia ser uma potência extraordinária, com seus cientistas, sua tecnologia, seu nível educacional elevado.

O Brasil, a meu ver, está finalmente assumindo seu lugar como um legítimo país do BRIC e acho que tem forte base de talento, competência, empreendedorismo e inovação. Além disso, possui a vantagem de ser muito mais pluralista, aberto e democrático do que a China — embora ainda menos voltado para a ação do que ela. E a Índia continua tendo muito mais complexidade do que o Brasil, o que significa que vocês são capazes de progredir bem mais depressa que os indianos. O Brasil está se saindo muito bem. Só espero que a comunidade empresarial brasileira e a sociedade civil não se tornem complacentes. ■