



Michael Porter

seja único

Querer ser o melhor é um erro, assim como colocar metas de crescimento em primeiro plano



Um dos palestrantes mais esperados da ExpoManagement, Michael Porter deu início a sua apresentação falando da experiência de fazer parte do evento: “Este é um dos encontros mais interessantes do mundo na área de gestão”. O autor do clássico *Vantagem Competitiva das Nações* (ed. Campus/Elsevier) e professor da Harvard Business School veio ao Brasil para nos recordar os fundamentos da estratégia, por ele difundidos desde os anos 1980, no atual contexto de competição.

O “pai da estratégia moderna” salientou que o pior erro que uma empresa pode cometer é competir dentro das mesmas dimensões de seus rivais, almejando ser a melhor. “Você deve lutar para ser o único. Declarar que quer ser o melhor é uma maneira

A estratégia, portanto, define uma abordagem diferenciadora para competir, bem como as vantagens competitivas únicas nas quais ela será baseada.

Um exemplo de entrega de valor único é o da Ikea, rede sueca de lojas de móveis. Ao entregar seus produtos em caixas para que o cliente os transporte e os monte por sua conta, conquista uma fatia de mercado que busca *design* e qualidade relativamente melhores, mas que não pode pagar por uma mobília superior. Ao mesmo tempo, a empresa tem economia de custos. “Eu odeio a Ikea”, confessou Porter, “mas minha filha, que está na universidade, a ama.”

O ponto de partida para desenvolver uma estratégia é definir os objetivos financeiros, tendo em mente que o propósito maior da

“Estratégia é a decisão deliberada de não atender às necessidades de alguns”

muito arriscada de esboçar a estratégia”, alertou, referindo-se às declarações de missão. O risco reside no fato de ser o cliente soberano ao decidir quem é o melhor. “Então, é um objetivo falso, que o leva a tentar fazer demais.”

A chave é decidir a quem você vai entregar seu valor único. Dessa maneira, não se permite que o mercado conduza a empresa.

organização é criar valor econômico (veja “Cuidado com as metas de crescimento!”, abaixo). É preciso ter cuidado para não cair na armadilha de confundir desempenho econômico com valor para os acionistas. “O valor para o acionista é o resultado, e não a meta”, distinguiu o palestrante. “Muitas empresas, porém, olham para o preço da ação para saber se estão bem ou mal.” Como as ações



Cuidado com as metas de crescimento!

Segundo Michael Porter, o propósito fundamental da empresa é criar valor econômico. Quando o rendimento é maior do que o custo de capital, cria-se valor. No entanto, muitas empresas confundem essa meta com a de crescimento, que deve ser a segunda. Metas de crescimento podem destruir a estratégia. “Nenhuma empresa quebra por ser lucrativa demais, e sim por querer crescer demais”, preveniu o professor.

“ ” Equívocos comuns entre os emergentes

Tendo atuado em muitas economias emergentes, Porter identificou algumas situações frequentes. Observe:

MUITA PREOCUPAÇÃO COM	EM VEZ DE
preço	valor
participação de mercado	posição única
produto	experiência do cliente
exportar o mesmo produto doméstico	fazer sob medida para outros mercados



são negociadas rapidamente e detidas por gestores de capital, os interesses dos acionistas e da empresa não são os mesmos. “O que me assusta é que isso está destruindo o próprio capitalismo. Isso significa que não se pode tentar agradar ao atual acionista.”

CRESCENDO ESTRATEGICAMENTE

“É ilusão pensar que crescer em segmentos novos e não atendidos é lucrativo”, disse Porter. Segundo ele, para crescer de maneira estratégica, as empresas devem:

- Fortalecer características únicas, introduzindo novas tecnologias, recursos, produtos ou serviços que potencializem atividades da cadeia de valor.
- Aprofundar a posição estratégica (em vez de ampliá-la) em relação aos clientes existentes.

- Expandir geograficamente com o mesmo posicionamento, colocando, sem demora, as companhias adquiridas na direção estratégica da organização. (A globalização facilita a estratégia, porque a empresa pode atender a uma necessidade específica em regiões diversas do mundo.)

- Ampliar o mercado em que a empresa é única, expandindo o conjunto de necessidades dos clientes aos quais pode atender de modo único.

Para que o líder consiga sucesso nessa empreitada, um aviso de Porter: “A estratégia não é um processo democrático. Não se trata de fazer todo mundo feliz, de incorporar as ideias de todos. O CEO tem de fazer uma escolha clara e não pode tolerar pessoas que atrapalhem essa direção”.

“Se não há eficiência operacional, a estratégia não importa”

“ ” Porter sobre o Brasil

“Há muito otimismo em relação ao Brasil e sinto uma energia boa no ar. O País está avançando, é empolgante. Existem enormes oportunidades de negócios por aqui e muitos gestores ótimos. É preciso, porém, maturidade estratégica.”

“As ações brasileiras estão lá em cima. Acho que isso não significa que vocês tenham melhorado tanto em tão pouco tempo.”

“ ” A responsabilidade social racional

Na visão de Michael Porter, as preocupações com questões sociais serão determinantes para as empresas no período pós-crise. No entanto, poucas integraram a questão social na estratégia, de modo a reforçar vantagens competitivas.

“Uma empresa saudável depende de uma sociedade saudável”, disse o professor. Portanto, as empresas devem trabalhar com as comunidades; elas têm de assumir a liderança. Cabe aos ativistas, agentes de serviços sociais e governos apoiá-las. “Chegou a hora de adotar uma estratégia econômica racional e estancar o custo insustentável das abordagens ultrapassadas.”