

**T**odas as grandes indústrias já foram uma indústria em crescimento. No entanto, algumas que estão a apanhar uma onda de crescimento entusiasmante encontram-se sob a sombra do declínio. Outras que são consideradas indústrias de crescimento experientes pararam de crescer. Nos dois casos, a razão que ameaça, abranda ou para o crescimento *não* é a saturação do mercado. É porque houve uma falha de gestão.

## RESUMO DO ARTIGO

### **A ideia em resumo**

Em que área de negócios está *realmente* a trabalhar? Parece uma questão muito óbvia – mas é uma questão que todos temos de levantar *antes* de a procura dos produtos ou dos serviços das nossas empresas começar a diminuir.

O sector dos caminhos-de-ferro não levantou esta questão e deixou de crescer. Porquê? Não foi porque as pessoas deixaram de precisar de transportes. Tampouco porque outras inovações (automóveis, aviões) satisfizeram

as necessidades de transporte. Os caminhos-de-ferro pararam de crescer porque não atuaram para satisfazer essas necessidades. Os seus executivos pensaram, incorretamente, que estavam no negócio dos caminhos-de-ferro e não no sector dos transportes. Viam-se como estando a fornecer um produto e não a servir clientes. Muitas outras indústrias cometem o mesmo erro – colocam-se em risco de obsolescência.

Como garantir o crescimento constante para a sua empresa? Concentre-se na satisfação das necessidades dos clientes e não na venda de produtos. A empresa química DuPont manteve-se atenta às preocupações mais urgentes dos seus clientes – e usou o seu *know-how* para criar uma série sempre em expansão de

produtos que atraíram os clientes e ampliaram continuamente o seu mercado. Se a DuPont tivesse apenas descoberto mais usos para a sua invenção principal, o *nylon*, provavelmente já teria deixado de existir.

Colocamos as nossas empresas em risco de obsolescência quando aceitamos um destes mitos:

**Mito 1:** uma população sempre em expansão e mais afluenta garantirá o nosso crescimento. Quando os mercados estão em crescimento, pressupomos geralmente que não temos de pensar de forma imaginativa sobre as nossas empresas. Ao invés, procuramos superar os nossos rivais melhorando simplesmente o que já fazemos. Consequência: aumentamos a

eficiência do *fabrico* dos nossos produtos, em vez de aumentarmos o *valor* que esses produtos têm para os clientes.

**Mito 2:** não há um substituto competitivo para o principal produto da nossa indústria. Acreditar que os nossos produtos não têm rivais torna as nossas empresas vulneráveis a inovações dramáticas vindas de fora das nossas indústrias – geralmente de empresas novas e mais pequenas que se concentram mais nas necessidades do cliente do que nos próprios produtos.

**Mito 3:** podemos proteger-nos por meio da produção em massa. Poucas empresas conseguem resistir à perspectiva do aumento dos

lucros que decorre da redução dos custos por unidade. No entanto, a concentração na produção em massa sublinha as necessidades da *empresa*, quando devia sublinhar as necessidades dos *clientes*.

**Mito 4:** a investigação e o desenvolvimento técnico garantirão o nosso crescimento. Quando a Investigação e o Desenvolvimento produzem produtos revolucionários, podemos ser tentados a organizar as nossas empresas em torno da tecnologia e não do consumidor. Ao invés, devemos manter-nos concentrados na satisfação das necessidades do cliente.