



CRISE, MUDANÇAS E OPORTUNIDADES.

Marcelo Freitas



~~Plan A~~
Plan B

Não é errado dizer as que as crises são benéficas...

Geralmente as vemos como um transtorno, algo a ser evitado. Mas, não é bem assim...

É nas crises que surgem os “novos problemas”.

E isso nos lança em um ambiente de seleção natural onde somos obrigados a buscar a melhoria da competitividade e nos motiva (ou força) a inovar.

Em suma, um problema é a matéria-prima da criatividade.

Ao nos depararmos com ambientes de crise e seus novos problemas, enfrentamos o desafio de fazer acontecer em um novo contexto.

A crise nos coloca diante de uma nova realidade.



Essa nova realidade, à qual nos vemos envolvidos no atual momento, é marcada por algumas características no ambiente de negócios, gerada por uma série de fatores:

- Explosão da oferta, ainda que seja perecível;
- Tecnologia digital substituindo funções, tarefas, cargos e valores;
- Mercados hiperfragmentados;
- Dificuldade de se criar uma identidade da marca, em virtude da saturação da propaganda e do volume de nichos específicos.

Esses fatores, combinados, criam novas demandas e exigem, portanto, mudanças constantes, adaptações ágeis e novas propostas de valor ao mercado consumidor.

Para atender as novas demandas, somos levados a inovar.



Inovação não é uma coisa que se compra na quitanda da esquina... Se fosse não seria assim tão valiosa!

Todo mundo teria a sua própria caixinha, não é verdade?

A tão famosa inovação, por ser um processo que vai se construindo, e que depende de um sem número de fatores para ser gestada, é algo escasso e perseguido por todos os gestores que querem ver suas empresas navegando em oceanos azuis.

Por outro lado, é impressionante como a maioria dos gestores se queixa da falta de tempo e do constante “apagar incêndios” como forma de justificar a falta de criatividade e inovação.

Eles sempre dizem que a rotina é intensa, que vivem no operacional e não conseguem trabalhar de maneira proativa, antecipando-se às situações e exercendo um papel mais estratégico.

O fato é que estão sempre atuando num esforço reativo às mudanças no ambiente organizacional.

E por que a gestão reativa não é interessante?

Além de comprometer recursos e aplicá-los de maneira inadequada, respondendo a um movimento da concorrência ou à mudança no perfil dos clientes, essa gestão reativa não permite vislumbrar um horizonte de chegada.

Então...

Para atuar proativamente e se antecipar aos fatos, é importante que esses gestores utilizem de maneira eficaz os dados e as informações subliminares, que eles escondem.

Com o advento dos sistemas informatizados e das redes de relacionamento na internet, a possibilidade de acesso a essas informações é cada vez maior.

Entretanto, para extraí-las e transformá-las em conhecimento e estratégias de negócios é necessário garimpar, ou seja:

É preciso entender o que esses dados estão dizendo!



Lendo as entrelinhas...

É aí que entra o que se convencionou chamar de Inteligência Competitiva ou Inteligência Estratégica, como preferem alguns.

O seu conceito nos remete à atividade de coletar, organizar, analisar dados e informações, sempre de maneira ética e legal, culminando na incorporação de conhecimento sobre os concorrentes e o ambiente em geral.

É pela utilização das práticas de Inteligência Competitiva que os gestores conseguem “ler nas entrelinhas” dos dados, páginas da internet e nas informações colhidas através de contatos, em geral.

É possível identificar ou deduzir, qual a estratégia do concorrente, a direção dos ventos do mercado e, a partir disso, se antecipar às crises e as mudanças delas decorrentes.



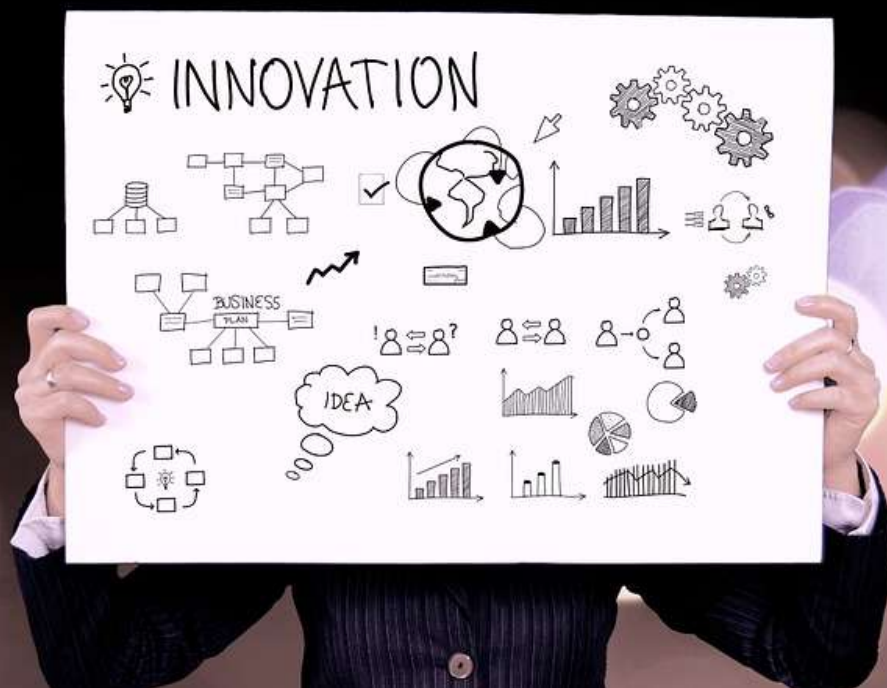
A maioria dos gestores, entretanto, trabalha apenas com os dados brutos, aqueles sobre os quais não se retira nenhum tipo de análise mais apurada. A utilização de um sistema de Inteligência Competitiva visa, portanto, transformar dados em informações e essas em inteligência de gestão.

Informações estratégicas capazes de direcionar movimentos estratégicos diante da concorrência e do ambiente organizacional, situação ainda mais relevante em momentos de crise.

Em todo momento de turbulência, as oportunidades sempre mostram a sua face.

As ameaças sempre nos tiram da zona de conforto e nos fazem ir adiante. Por isso, mesmo diante de tantas dificuldades, podemos identificar avanços interessantes em qualquer ambiente de negócios quando passamos por crises.





Por sua vez, as tecnologias digitais oferecem uma incrível oportunidade de construir conhecimento e se envolver com pessoas superinteligentes em uma escala global, à baixo custo. Abrir-se ao novo envolve muitas abordagens, mas a ideia central é simples:

**Criar inovações convincentes, a partir da busca de entradas externas durante o processo.
É a “inovação aberta”.**

Estudos da Harvard Business School (2014) mostraram que 78% das grandes empresas já foram envolvidas em alguma forma de inovação aberta e as startups sabem muito bem usufruir desse movimento. Redes colaborativas fechadas e ambientes de troca mediados pela tecnologia ganharam espaço entre profissionais, gestores e empreendedores. E isso merece elogios.

O contato com o ambiente de negócios e o mercado consumidor também trazem outra grande oportunidade: a de participar de uma nova forma de fazer as coisas e criar valor, a chamada economia colaborativa.

Nessa perspectiva, as empresas estão diante do crescimento da cultura empreendedora.

Ela tem gerado o surgimento de startups disruptivas que impactam os costumes e a maneira pela qual as coisas funcionam.



DOIS EXEMPLOS DESSE MOVIMENTO DISRUPTIVO

Uberização

O que vem sendo chamado de “Uberização”, quebrou a estrutura do segmento de transporte de passageiros.



MOOCs

MOOCs –
Massive Open Online Course (cursos abertos e gratuitos, em massa) no segmento de ensino superior.



São movimentos altamente positivos de resposta às crises e ao atendimento de novas demandas do mercado consumidor.

Em contrapartida...

As expectativas do consumidor, envolvido nesse ambiente, aceleram tão rapidamente o processo de destruição criativa que nenhuma organização, nem mesmo as *startups* podem esperar manter-se de pé apenas com o consumidor local e as estratégias convencionais.

Também aqui uma resposta positiva no ambiente de gestão ganhou força e apresenta oportunidades de cocriação, participação, parcerias e redução de custos.

Repito: em geral, crises geram oportunidades até então invisíveis.

Intercâmbio e a troca de conhecimento

A perspectiva empreendedora, aliás, também vem proporcionando a oportunidade das empresas tradicionais atraírem para dentro de seus domínios *startups* com ideias inovadoras. Isso favorece o intercâmbio e a troca de conhecimento, e amplia a perspectiva e relevância de valor agregado.

Ao se abrirem para esse tipo de parceria, as empresas estão envolvendo e agregando novas pessoas aos seus esforços de inovação, bem como as comunidades, que adicionam indivíduos e plataformas ao seu ecossistema.

É inegável, portanto, que apesar da crise ou até em virtude dela, esse movimento de renovação vem mexendo com os consumidores, desalojando pessoas e empresas da sua zona de conforto, estimulando a criatividade e proporcionando oxigênio às organizações.



Mudanças



Em relação às startups não é diferente. Nesses momentos geralmente surge a pergunta: Seria possível salvar as vendas com as tradicionais estratégias de segmentação e posicionamento? Em muitos casos isso implica lançar modelos diferentes, cores variadas, uma propaganda criativa e novas formas de utilização do produto.

Acontece, porém, que essas alternativas podem não ser suficientes.

A resposta pode estar ligada, diretamente, ao conceito de “lateralidade”, e não à segmentação ou reposicionamento proporcionado pelos movimentos de reação tradicionalmente utilizados em situações semelhantes.

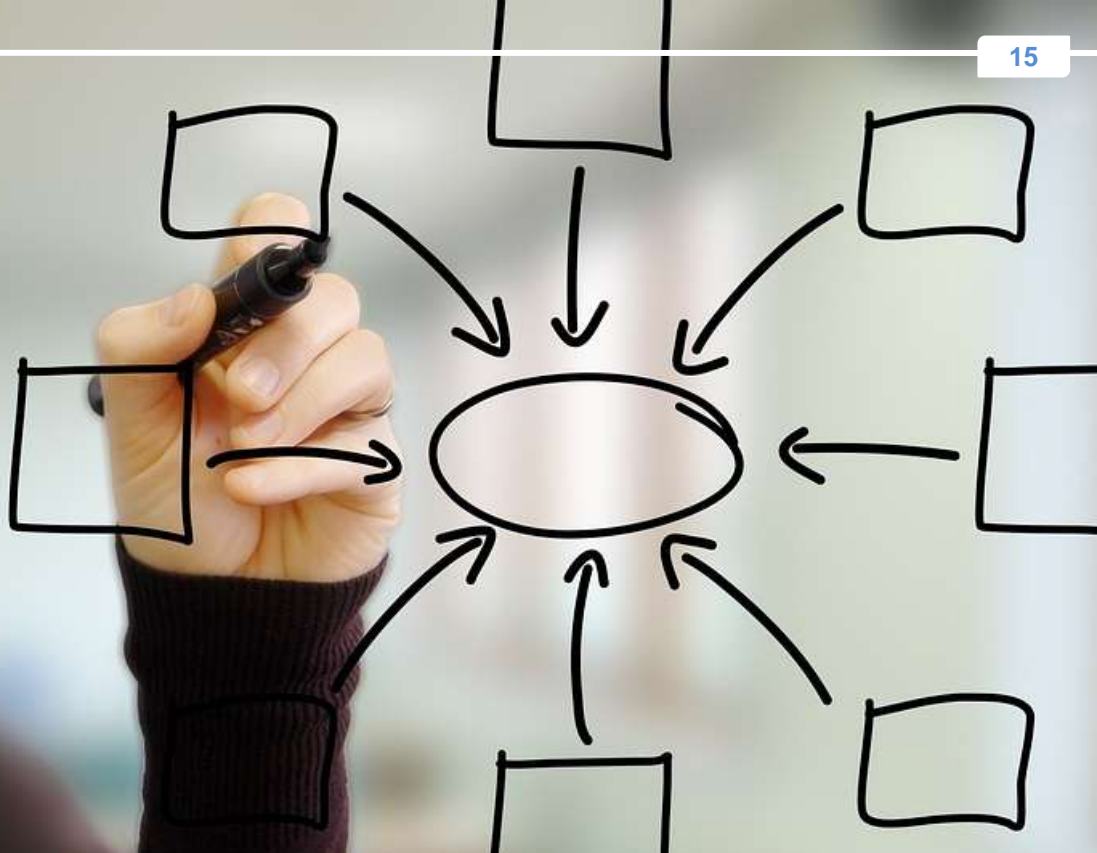


UPDATE

Os problemas causados pelas crises são, de fato, oportunidades disfarçadas que exigem estratégias diferenciadas capazes de manter a empresa na arena competitiva. Surgem novos nichos, segmentos e clientes tradicionais ávidos por soluções para os “novos problemas” trazidos pelas crises.

Para atender a essa demanda, as empresas vão à busca de encontrar alternativas inovadoras desenvolvendo novos produtos e serviços, explorando a criatividade e inovação.

Em outras palavras, a “evolução” está ligada à “inovação” e esta, em última análise, à “sobrevivência”.



Para as empresas, o ponto de partida é avaliar o produto que oferece ao mercado e, a partir daí, explorar as alternativas de como agregar valor a ele, de maneira que possa ser solução para os “novos problemas”. Segmentar um mercado pode restringir sua ação a um determinado nicho e, com isso, descartar públicos e/ou situações potenciais.

Por outro lado, um novo posicionamento pode ser uma alternativa, seja evidenciando características já existentes ou acentuando a personalidade da marca, visando assim torná-la mais visível em relação às concorrentes. Entretanto, esse processo também não leva à expansão em direção a novos mercados. No campo das inovações, a priori, o produto básico não muda. É aí que surge a alternativa de trabalhar com o conceito de “lateralidade”.



Na perspectiva das inovações laterais a ideia não é substituir as inovações verticais, mas ir além dos processos lógicos e sequenciais em que elas se baseiam.

Trata-se de uma alternativa concreta contra a homogeneidade de produtos e serviços oferecidos pelo mercado, fazendo com que haja um descolamento da hiperconcorrência.

Em resumo, o pensamento lateral agrega ao marketing vertical:

- necessidades,
- usos,
- situações ou públicos-alvo.



Um bom exemplo de utilização desse tipo de estratégia, que pode ser aplicado em momentos crise, na perspectiva de TI, é representado pela equação:

Banco + Internet + Celular = Bankline.

Ou ainda:

Compra + comodidade + internet = e-commerce

Essas, assim como inúmeras outras inovações que levaram à evolução das empresas e mercados, são fruto de novas demandas originadas por crises e mudanças de ambiente.

A grande notícia é que todas as áreas apresentam oportunidades para se desenvolverem nesses momentos, pois sempre existirão pessoas capazes de criar alternativas sólidas e sustentáveis de geração valor.

**Crise? Que nada!
Seja bem-vindo a
um novo
ambiente de
oportunidades!**



Sobre o autor

Marcelo Freitas: certificado em Foundations of Business Strategy, pela Virginia University; em Innovación y emprendimiento. El nuevo paradigma del S.XXI, pela Universidad Europea de Madri e em Developing Innovative Ideas for New Companies, pela Maryland University, é pós-graduado em Gestão Empresarial (FGV) e Gestão de Recursos Humanos (Fundação João Pinheiro). Consultor, Professor de pós-graduação e conferencista reconhecido nas principais Escolas de Negócio e Eventos do país, é autor de artigos e livros sobre inovação, gestão e carreira.