

QUE NO TE ENTIERREN EN EL CEMENTERIO DEL NEGOCIO TRADICIONAL

Arnaud Verhasselt y Bárbara Guzmán

Em um mercado em constante fluxo, aquele que não gera inovação disruptiva, corre o risco de perder tudo

O que Kodak, Nokia, Blackberry e Blockbuster têm em comum? Nem todos estão no campo da tecnologia e nem todos desapareceram. O que eles têm em comum é que decidiram continuar em sua zona de conforto e rejeitaram a inovação disruptiva quando tiveram a oportunidade. Eles decidiram continuar inovando, mas de maneira linear, aproveitando o que já funcionava para eles. Hoje, algumas dessas empresas não existem mais, estão no cemitério de modelos de negócios tradicionais que se tornaram obsoletos. Outros estão em declínio acentuado, a caminho do cemitério, e tudo porque têm medo de inovações disruptivas.

A Kodak possuía a tecnologia para fotografia digital, mas não queria deixar de ser lucrativo em rolos de *film*, seu principal negócio. A Nokia tinha medo de mudar demais e alienar seus usuários, por isso continuou a se concentrar no *hardware* e perdeu a oportunidade de desenvolver um *software* melhor - que era o combustível da indústria de celulares. A Netflix inicialmente abordou a Blockbuster para trabalhar em conjunto, mas a Blockbuster rejeitou a oferta pensando que o modelo de negócios de filmes da Netflix nunca decolaria. O Blackberry foi a empresa de maior sucesso em termos de segurança, mas seu foco nesse recurso foi o que o destruiu: eles tinham medo de inovar em telas e softwares digitais para focar na proteção de dados.

A única maneira de sobreviver e prosperar em um mercado em constante mudança é ser a causa da ruptura

O pensamento disruptivo é a capacidade ou capacidade de quebrar paradigmas no setor. A Kodak poderia ter sido a ponta de lança da fotografia digital, mas mesmo com a tecnologia em suas mãos, o medo da mudança e seu apego à maneira tradicional de fazer negócios foi o que a destruiu. Se sua empresa não antecipar e causar perturbações, ela poderá ser deixada para trás em breve. A inovação disruptiva não é continuar inovando sobre as coisas que já funcionam, é romper com o que estamos acostumados e tentar uma maneira completamente nova de fazer as coisas.

Sua empresa pode evitar ser enterrada no cemitério da tradição. O primeiro passo é reconhecer as barreiras que podem impedi-lo.



Arquitetura rígida de processos:

Nestes casos, todos os processos são interdependentes. Para alterar um processo de marketing, é necessário alterar processos comerciais, logísticos e até contábeis.

Nos anos 80, a Arcelor era líder na indústria siderúrgica, com uma produção baseada em minerais como matéria-prima. Da Índia, um engenheiro chega com uma nova tecnologia que permite fabricar aço com base em metais usados. A Arcelor se recusa a adotar a tecnologia oferecida por Mittal porque, se ele aceitou o acordo, teve que mudar radicalmente os processos de sua empresa e abandonar metade de seus negócios (mineração).

Enquanto isso, a Mittal estava crescendo e aperfeiçoando sua tecnologia, permitindo fabricar produtos mais complexos, como fio-máquina, aços planos, etc. Em breve, sua empresa poderia tornar o aço mais barato e mais eficiente para a sociedade, o meio ambiente e o consumidor final. Essa tecnologia disruptiva estava substituindo a Arcelor, até a Mittal comprar a Arcelor, formando a ArcelorMittal, a maior empresa siderúrgica do mundo, que integra mineração e produção. Os rejeitados tinham a capacidade de atingir níveis que lhe permitiam absorver quem o rejeitava.



Falta de propósitos compartilhados:

a maioria das empresas tem uma missão declarada que adorna suas salas e é postada em seu site. Em muitos casos, é algo como "Satisfazer o cliente" ou "Atender nossos clientes", entre outras frases de propaganda. No entanto, isso não garante que todos os que colaboram na empresa cumpram o mesmo objetivo. Uma visão eficaz tira a organização de sua zona de conforto e permanece viva, não apenas escrita em papel.

Existem três eixos orientadores para se ter uma visão compartilhada ao vivo:

HEAD
(A Cabeça)

O cumprimento dessa visão se adapta a todos nós em termos financeiros, e em todos os níveis da organização temos essa visão clara.

HEART
(O Coração)

Por que está sendo feito? Sabemos que essa visão é a melhor para todos na empresa e entendemos o valor que ela pode trazer para cumpri-la.

ARM
(O Braço)

A visão não apenas permanece nos gerentes, mas permeia toda a organização, incluindo operadores que sabem como suas funções contribuem para a realização da visão.

Um exemplo de caso dessa barreira é o de taxistas há cerca de 10 anos. Com um mercado muito pulverizado e pouca capacidade de entender as necessidades do cliente, as frotas de táxi não conseguiram enfrentar a ameaça da UBER. Certamente muitas dessas frotas tiveram a visão “Satisfazer o cliente”, no entanto, não estavam procurando uma saída da sua zona de conforto para dar outro passo em direção à conveniência do cliente. Ao perder o foco da perspectiva do cliente, nenhum dos grandes atores do táxi se deu a oportunidade de viabilizar seus serviços por meio de tecnologias digitais, até a chegada da UBER, que quebrou paradigmas. Apesar de toda a resistência, de várias tentativas de proibir a UBER, esta nova maneira de solicitar transporte está a caminho do fim dos táxis tradicionais. Nesse caso, se os taxistas tivessem mantido uma visão compartilhada focada na experiência do cliente, eles poderiam facilmente ter ouvido as doenças de seus clientes (é difícil encontrar um táxi quando e onde você precisa, falta de segurança, falta de confiabilidade etc.) e mudaram para um modelo mais tecnológico que poderia competir com o UBER e as outras plataformas digitais.



As áreas funcionais são restritas ao pensamento no nível do negócio. Isso acontece quando cada uma das áreas tem objetivos particulares que não estão necessariamente alinhados a uma visão e objetivos comuns. Por exemplo, a área comercial procura aumentar seu Market Share, a área de operações está focada no custo unitário, a administração e as finanças têm metas de fluxo de caixa e a TI possui objetivos internos de atendimento ao usuário. Os objetivos de cada uma dessas áreas não respondem a uma necessidade comum e geralmente competem entre si.

A Amazon é um exemplo claro de uma execução impecável de objetivos vinculados. A empresa que começou a vender livros usados hoje é um dos *retailers* mais poderosos do mundo, e seu grau de satisfação do cliente fez com que as empresas tradicionais de *retail*, lojas físicas, começassem a reduzir e até fechar as operações. Como eles têm metas vinculadas? A Amazon concentra os esforços de suas áreas para ser a empresa mais centrada no cliente em todo o mundo, e cada uma contribui com sua função para alcançá-la, com objetivos e KPIs que medem essa contribuição. A Amazon não é necessariamente o local onde o cliente encontrará os produtos mais baratos (esse não é o objetivo das operações), mas é uma das opções mais convenientes. Todos os departamentos estão focados nesse objetivo, desde a logística, fazer remessas cada vez mais rápidas, TI, estar presente em todas as plataformas de preferência dos clientes, Comercial, para oferecer esquemas flexíveis de compra e pagamento, como Amazon Prime, descontos em compras recorrentes e retorno fácil e transparente de mercadorias. A empresa está sempre procurando novas maneiras de continuar com essa missão, explorando sistemas flexíveis de inventário, com base em dados históricos de pedidos por estações, expansão de seus *fulfillment centers* completa onde seus clientes estão localizados e até remessas de drones. Em resumo, toda a empresa está focada em tornar a experiência de compra mais confortável e agradável para o cliente.

Como faço para obter inovações disruptivas na minha empresa?

Para alcançar inovações disruptivas, é necessário eliminar as barreiras mencionadas e promover na empresa um ambiente em que sejam celebradas diferentes tentativas e propostas. Isso pode ser complicado em empresas muito grandes que fazem as coisas de certa maneira há anos. A Nike Band é um exemplo claro disso. Quando a banda para monitorar o desempenho dos atletas falhou no mercado, a Nike demitiu a equipe responsável por essa inovação. A Nike não sabia como tirar proveito desse fracasso e aprender com ele, certamente por ter medo de dar um passo à frente na inovação disruptiva.

A Sintec Consulting pode ser um parceiro-chave na geração de inovação disruptiva nas empresas, pois pode trazer experiência e transparência ao processo de inovação e implementação, promovendo um ambiente aberto e de aprendizado. Muitos esforços de inovação despençam antes de decolar sobre questões de luta pelo poder ou política. A Sintec, conectada a todos os atores envolvidos no processo, incluindo fornecedores e clientes, pode atuar como uma entidade imparcial na promoção da inovação.

Com nosso amplo conhecimento de processos, podemos apoiar as empresas a identificar os processos que precisariam mudar em uma inovação disruptiva e até redesenhá-los para que, com processos modulares e menos interdependentes, a empresa possa se adaptar rápida e facilmente às mudanças.

Temos uma metodologia de inovação disruptiva com a qual conseguimos entender o ambiente de mercado para desenvolver idéias inovadoras que atendam às necessidades atuais e de tendências, mantendo sempre o foco na visão da empresa. Além disso, com a nossa experiência, as empresas foram capazes de determinar quais idéias têm maior potencial de sucesso com o menor custo possível. Temos uma coleção de dados qualitativos e quantitativos que aprimoram a análise para fazer uma avaliação objetiva e transparente.

Por fim, na Sintec, podemos ajudar sua empresa a colocar em prática as melhores idéias em um ambiente piloto, ou de *Minimum Value Product*, onde você pode verificar o possível sucesso da ideia, bem como antecipar possíveis bloqueios ou problemas que possam ser encontrados em uma implementação generalizada. Durante o processo de implementação do piloto, ajudamos os diferentes atores a contribuir para o cumprimento dessa visão comum, com objetivos alinhados para facilitar o cumprimento dos objetivos comuns.

Nossa empresa apoiou muitas empresas no passo em direção à inovação disruptiva. Como cada projeto e cada empresa são diferentes, não correríamos o risco de comunicar dados generalizados sobre os intervalos de aumento nas vendas ou economias. No entanto, o que observamos ao longo dos anos, com diferentes clientes, é que quem não arrisca não ganha, e quem arrisca de maneira inteligente ganha mais.

O cemitério das empresas tradicionais está cheio de empresas que se recusaram a deixar sua zona de conforto, que não queriam dar esse passo em direção à inovação disruptiva. Na Sintec Consulting, entendemos que é difícil dar esse passo, mas sabemos que, com o apoio de um parceiro com experiência e sucesso no processo, esse passo pode se tornar um salto em direção ao sucesso.

Sobre os autores



Arnaud Verhasselt,

Gerente de Estratégia do Cliente, Mty
arnaud.verhasselt@sintec.com

É formado em Matemática Aplicada à Economia pela Universidade Claude Bernard, em Lyon, França. Ele também possui um Mestrado em Economia Quantitativa, com especialização em estudos de pesquisa em estratégia e marketing na Universidade Lumière, em Lyon. Como gerente de consultoria, ele se concentrou no desenvolvimento de projetos, a fim de alinhar estratégias comerciais e de marketing com a execução no ponto de venda, otimizando recursos, melhorando a experiência do cliente e garantindo um aumento sustentável da receita em utilidade. Ele implementou vários projetos que abrangem tanto a venda tradicional quanto o desenvolvimento do canal moderno nas indústrias de consumo, construção, farmacêutica, manufatura e serviços de alimentação.



Barbara Guzmán,

Consultora Estratégia do Cliente, MTY
barbara.guzman@sintec.com

É graduada em Tecnológico de Monterrey pelo curso de Engenharia Mecânica e Administração e possui mestrado em Administração de Empresas (MBA) pela IPADE Business School. Ele possui 5 anos de experiência na área comercial, planejamento estratégico e dimensionamento de mercado e 2 anos em consultoria participando de projetos no México e na Colômbia. Ao longo de sua carreira, ele projetou processos de planejamento estratégico e financeiro nos setores de consumo, manufatura e transporte, entre outros.

Referências:

Katrina Aaslaid . "50 Examples of Corporations That Failed to Innovate." *Valuer*, 7 Nov. 2019, <https://valuer.ai/blog/50-examples-of-corporations-that-failed-to-innovate-and-missed-their-chance/>

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SAO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_