

## EMPRESAS INOVADORAS: DISRUPTORES

### INFORME SETORIAL

#### Haverá virada da inovação?

##### O Estado de S. Paulo

FLORIAN BARTUNEK SÓCIO-FUNDADOR E CIO DA CONSTELLATION ASSET

Como investidor, o tema que tem tirado meu sono é a potencial disrupção em nossos negócios. Com a aceleração de diversas tecnologias – smartphones, GPS, computação na nuvem, entre outras –, as barreiras à competição têm desaparecido. O trabalho de um investidor hoje é amargo-doce. Doce pelas novas oportunidades de investir em empresas revolucionárias, gerando enorme valor aos acionistas. Amargo, pois o risco de disrupção para seus investimentos é enorme. O foco tem de ser o longo prazo, mas não se pode mais investir e esquecer por anos. O preço da boa performance é a eterna vigilância com a disrupção.

Recentemente, várias empresas incumbentes foram surpreendidas por disruptores e perderam clientes e bilhões em valor de mercado. A origem desta transformação está no surgimento de ferramentas digitais e redes sociais, gerando novas formas de os consumidores descobrirem, avaliarem, escolherem e adquirirem produtos. Começar um negócio concorrente hoje é mais fácil. Com cloud computing, o empreendedor escala facilmente seu negócio. Pelas redes sociais pode-se gastar significativamente menos em marketing, cada real é direcionado ao consumidor específico que se busca. O e-commerce também facilitou muito a entrega do produto. Em

alguns setores, parece que os incumbentes perderam o 1.º tempo do jogo – o que gera certa aflição em empresários, que buscam entender e iniciar a transformação digital.

A pergunta que inquieta os investidores é se os incumbentes – a maioria na Bolsa – conseguirão virar o jogo no 2.º tempo, para ainda serem bons investimentos. Como reagir? Compartilho algumas pistas.

Os incumbentes devem reconhecer suas vantagens comparativas nesta batalha.

1. Um negócio legado que geralmente gera caixa e pode financiar novos produtos;
2. Uma marca que já tem a confiança dos consumidores;
3. Uma base de clientes que torna mais fácil ir a mercado, fazer testes e perguntar aos clientes sobre as novidades;
4. Uma base de dados histórica valiosa. Poucos conhecem tão bem a trajetória financeira de um cliente como os grandes bancos comerciais, por exemplo;
5. Relacionamentos com reguladores e entendimento das idiossincrasias do mercado.

Por outro lado, hoje em dia, cada vez mais disruptores usam a estratégia de “não pedir permissão, mas depois pedir perdão”. Uber é um exemplo.

Porém, os desafios também são enormes. Como um transatlântico que é seguro e eficiente, mas lento e difícil de manobrar, mudar empresas estabelecidas é árduo. O que os vencedores têm feito:

1. Reconhecer que a mudança é de estratégia e modelo de negócio, não apenas tática. Não se trata de adaptar o negócio, mas, sim, de transformá-lo. Tudo começa em atender melhor o cliente. Isso implica, muitas vezes, colocar os interesses

do cliente à frente da empresa. Quem disrupta seu negócio não é a tecnologia, são os clientes. Disruptores são empresas que oferecem muito mais valor ao consumidor. Hoje seu produto/serviço deve ser melhor, mais conveniente e sempre disponível onde o consumidor quiser;

2. Encarar a mudança como a nova missão que une a companhia. O principal desafio desta transformação é mudar a cultura para correr riscos, experimentando mais e ouvindo mais o consumidor. A nova missão tem de ser comprada e vivida pela alta gestão e pelo conselho de administração. O líder tem de estar 100% alinhado à nova missão. Todos sempre olharão para o líder para confirmar se a mudança é para valer. Não há diferença entre o que o líder e a empresa vivem.

Habilidades desejáveis do novo líder: capacidade de vender um sonho transformacional interna e externamente; saber escalar um negócio e estratégia de go-to market; ter menor aversão a risco; e estar junto ao cliente. O líder é quem tem as perguntas certas – não todas respostas. Os sistemas de remuneração também têm de evoluir, incorporando riscos e insucessos com tranquilidade. O orçamento deve prever recursos para experimentação, reduzir a burocracia interna e criar um processo de fasttrack para novas ideias. Não dá para experimentar novos modelos de negócio em uma cultura de orçamento super-rígida.

Do ponto de vista dos conselhos, uma dúvida é se a gestão atual consegue se adaptar. Na minha experiência, se o CEO e o conselho compram a ideia de real mudança e criam os incentivos corretos, a maioria dos liderados está apta a enfrentar o desafio. É sempre bom lembrar: no final, ter as pessoas certas é mais importante do que acertar a tecnologia. Como investidores, preferimos as chamadas “empresas de dono”, que conseguem tomar mais risco do que corporações. Talvez a Amazon não tivesse corrido o risco do serviço Prime se não fosse o dono, Jeff Bezos, bancar.

3. Fazer melhorias contínuas nos produtos atuais, mas ter espaço para experimentação em produtos que podem mudar o jogo. Ou seja, um modelo duplo, que aprimora constantemente os produtos atuais com foco em uma operação eficiente, mas que também investe na disrupção e novos modelos de negócios, muitas vezes antagônicos ao atual.

4. Criar “cercadinhos” de inovação interna pode ser uma forma de iniciar o processo. Formar uma incubadora dentro da empresa para ver o que está acontecendo no setor e adjacências também é útil. Outras alternativas são fazer joint-ventures com startups ou outros incumbentes, além de aquisições (cuidado aqui para não matar as adquiridas quando forem incorporadas). O principal ponto de atenção é não criar culturas internas conflitantes. A empresa toda deve adotar uma cultura de inovação. No final, o maior desafio é vencer os anticorpos que surgem contra as mudanças.

A transformação de uma empresa não se resume a resolver os itens acima, mas eles são um bom começo. Para aquelas na Bolsa, o desafio é ainda maior pelo medo de perder rentabilidade e alienar os acionistas com visão de curto prazo. Mas acredito fortemente que o sucesso começa com os conselhos de administração e líderes pulando neste novo mundo com os dois pés respondendo à pergunta: “Como gero mais valor aos meus clientes através das novas ferramentas e não só me defender da competição, mas crescer meu mercado”. O prognóstico para o placar no 2.º tempo não é auspicioso para os incumbentes, dada a mudança brutal de cultura, pessoas e processos necessária. Mas é possível. Os clientes, acionistas e colaboradores esperam ansiosamente.

A empresa toda deve adotar uma cultura de inovação. O desafio é vencer os anticorpos contra as mudanças.

**Núcleo de Inteligência – Sedet**

**Edição 275 - Em 08 de novembro de 2021**

Os textos do conteúdo exposto neste informativo não são de autoria do Governo do Estado do Ceará.