

## ATUALIZAR PARA CRESCER

*Autor: Adriano Amui - Publicado na Revista VOE TRIP, em dezembro de 2012*

**Experiências do passado devem ser utilizadas pelas empresas como alicerce para construir um futuro pautado na reinvenção**

Entenda seu negócio. Entenda seu tempo. Saiba que nos dias de hoje as mudanças são tão bruscas que podem ser um risco para a sustentabilidade da sua empresa. Salvo raras exceções, ou a organização se adaptar e segue em frente ou então está em risco.

No entanto, empresas com longas trajetórias e histórico de boa performance tendem a se apegar a um passado bem-sucedido e ficam paralisadas em uma zona de conforto que as impede de experimentar novidades. Mas isso pode ser uma armadilha capaz de causar tragédias corporativas.

Um dos grandes desafios das empresas hoje é aproveitar os valores sólidos para se adaptar e sobreviver a todas as mudanças socioeconômicas e comportamentais de nossa civilização.

### **Empresas nostálgicas**

A Kodak, centenária empresa norte-americana criada por George Eastman em 1880, é reconhecida pela popularização da fotografia no século 20 e pelos produtos de revelação de fotos com custos competitivos. A companhia chegou a dominar mais de 90% do mercado de venda de filmes fotográficos comercializados nos Estados Unidos.

Mas, recentemente, a Kodak ganhou as manchetes por entrar em concordata. A razão para isso ocorrer: a empresa não se adaptou à nova era digital, o que chega a ser uma daquelas ironias do destino, já que a primeira câmera digital foi criada por ela em 1975.

O dispositivo, quase do tamanho de uma máquina de escrever, levava aproximadamente meio minuto para compor uma imagem em preto e branco de cerca de 0,01 megapixel. Relegada à condição de excentricidade técnica, a invenção ficou em segundo plano.

Foram quase 20 anos para que a evolução técnica em processadores, sensores de captação de imagem e computadores pessoais (somados à internet) criassem as condições necessárias para a revolução da fotografia digital.

Em meados dos anos de 1990, já se antevia a onipresença da fotografia digital, mas os dirigentes da Kodak hesitaram em decretar o fim do modelo de negócio focado em máquinas convencionais e serviços de revelação.

Os argumentos para não abandonar os modelos convencionais em função do digital eram os de que a produção de câmeras e insumos, seus maiores ativos, ainda seria rentável por muitos anos e o próprio negócio seria canibalizado se a empresa passasse a produzir câmeras digitais. Além disso, a boa imagem perante consumidores, parceiros e fornecedores reforçou o sentimento nostálgico e impediu a Kodak de olhara para o futuro, que estava diante de seus olhos.

A empresa só decidiu entrar realmente no mercado de fotografia digital quando os concorrentes já tinham se estabelecido no mercado e ofereciam câmeras tecnicamente superiores. Houve uma tentativa de se reinventar, com o oferecimento de serviços digitais, mas a empresa perdeu dinheiro com uma série de decisões desastrosas. Passou, então, a ser considerada um caso de insucesso.

### **O peso da centralização**

O Yahoo, um dos primeiros e maiores provedores de conteúdo, buscas e serviços online, poderia ter se tornado um gigante na internet, mas a empresa tem apresentado dificuldades em manter seu espaço no mercado que ajudou a criar.

Quando o Yahoo se estabeleceu como um portal, não havia novos players, diferenciados ou mais especializados. Com a criação e popularização de redes

sociais, blogs, tumblrs e incontáveis mecanismos de filtragem, o internauta passou a encontrar com grande facilidade o que lhe interessava.

Nesse contexto, os portais começaram a dividir a atenção do usuário com todo o restante da web, inclusive as redes sociais, maior fonte de fuga de visitantes e visualizações. Com menos tráfego e menos acessos, caíram as receitas publicitárias do Yahoo e seus problemas começaram.

O erro estratégico da empresa foi insistir em manter seu modelo de portal, com uma interface fragmentada e que pretende ser uma “one stop shop” em que o usuário encontra tudo, de notícias a compras, de mensagens instantâneas e e-mail, grupos e jogos, em um claro contraste com a interface clean do Google, focado em buscas.

### **O outro lado da moeda**

Convém também conhecer empresas (e suas respectivas estratégias) que não hesitam em abandonar o passado para poder seguir sua trilha de sucesso. Estas olham para o futuro e se renovam antes que o concorrente o faça.

O Facebook é um bom exemplo disso devido a seu inegável sucesso e sua incessante busca pela renovação. Além de ser a rede social do momento, permite a integração de campanhas publicitárias aos comentários dos usuários, os quais, engajados, propagam essas mensagens entre seus contatos, de forma espontânea e aumentam exponencialmente a visualização de produtos, serviços e/ou empresas ligados à campanha.

A criação da timeline e de novas funções com frequência criam no usuário a sensação de que não é possível passar uma semana sem acessar a rede, sob o risco de encontrar tudo novo no próximo acesso. É, portanto, esse estado febril de experimentação constante que atrai (e retém) as pessoas no site. Mais do que isso, o Facebook segue à risca a máxima de tornar a si mesmo obsoleto antes que algum concorrente o faça.

### **Adaptando-se aos novos cenários**

Não são apenas as empresas ligadas à tecnologia e internet que olham para o futuro. A Shell, centenária empresa anglo-holandesa, conseguiu passar por todos os episódios que abalaram o mercado (e o mundo), desde a crise do petróleo dos anos 1970 até todas as idas e vindas do “ouro negro” nos dias atuais.

Com operações em 80 países e territórios e 90 mil funcionários, a empresa tem forte atuação na exploração de petróleo, mas também é reconhecida como uma empresa de serviços, provendo consultoria e serviços financeiros, de gestão de risco e de logística.

Sensível e rápida na adaptação a diferentes contextos, realizou uma significativa reorganização em 2009 para reduzir seus custos operacionais e apostar em novos caminhos, em linha com seu negócio principal, que é a energia. Passou a investir também na exploração do gás natural e em formas de energias renováveis.

A Shell, portanto, se reinventa a cada instante. Um dos segredos para que isso ocorra é que a empresa considera novos cenários em seu exercício de planejamento estratégico desde 1980. Assim, mantém-se uma “velha senhora sempre jovial”, um modelo a ser seguido e, ao mesmo tempo, um desafio e tanto para qualquer empresa.