

MELHOR QUE ONTEM, PIOR QUE AMANHÃ

Autor: Adriano Amui - Publicado na Revista ESPM, em julho de 2012

Experiências do passado podem e devem ser analisadas e aproveitadas pelas empresas. Mas para que não se tornem uma armadilha, precisam ser utilizadas como alicerce para construir um futuro pautado na reinvenção e inovação.

“Aqueles que não conseguem lembrar o passado estão condenados a repeti-lo” – George Santayana (1863-1952)

Entenda seu negócio. Entenda seu tempo. Saiba que nos dias de hoje as mudanças são bruscas e afetam o seu negócio. Salvo (cada vez mais) raras exceções, ou sua organização se adapta 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, que simboliza conforto, protege a empresa dos traumas das mudanças. Mas isso pode ser uma armadilha que pode levar algumas companhias a uma trajetória descendente e conduzir a tragédias corporativas.

Assim, um dos grandes desafios é o uso apropriado do passado e do legado de uma companhia com valores sólidos e robustez, para sobreviver a todas as mudanças socioeconômicas e comportamentais da nossa civilização.

UM LADO DA MOEDA: EMPRESAS QUE PREZARAM PELA NOSTALGIA

A ironia da evolução e o risco da nostalgia: o caso Kodak

A Kodak, centenária empresa norte-americana, criada por George Eastman em 1880, é reconhecida pela popularização da fotografia no século XX, pelos produtos de revelação de fotos com custos competitivos e pela ampla gama de

serviços para revelação. A companhia chegou a dominar mais de 90% o mercado de venda de filmes fotográficos comercializados nos Estados Unidos.

Mas, recentemente, a empresa 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: a primeira câmera digital foi criada, em 1975, em um dos laboratórios da própria Kodak.

O dispositivo quase do tamanho de uma máquina de escrever levava quase 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 vinte anos para que a evolução técnica em processadores, sensores de captação de imagens e computadores pessoais (somados à Internet) criassem as condições necessárias para a revolução da fotografia digital.

Em meados dos anos 90, 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.

A Kodak, empresa que era pioneira em inovação, teve o mérito de ter criado a câmera digital, só que não soube explorar a seara que criou. Isso já aconteceu com outras empresas como a Xerox, que inventou a interface gráfica para computadores, mas que considerava este avanço uma criação menor, até que a Apple e Microsoft 'copiassem' a ideia.

Os argumentos para não se 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 olhar 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 citada na imprensa e inúmeros cursos como caso de insucesso.

O peso dos anúncios publicitários: o caso MySpace

Outro exemplo de como não se apegar a um passado glorioso é o MySpace, líder nas redes sociais até 2008 e que já foi uma das empresas digitais mais valorizadas da história. Nos dias de hoje, consiste em uma plataforma de distribuição de conteúdo musical, gerenciado pela empresa Specific Media, que comprou o MySpace da News Corp. por US\$ 35 milhões, uma fração dos US\$ 580 milhões pagos pela empresa quando era um sucesso na internet.

No auge da popularidade do MySpace, a News Corp., conglomerado de mídia do magnata Rupert Murdoch, buscava uma base sólida para expandir seu domínio na Internet. A estratégia era associar a dinâmica da Web aos ativos do seu conglomerado. Mas, ao ser incorporada por um gigante corporativo, o MySpace comprometeu sua flexibilidade, já que passou a sofrer pressão para entregar resultados trimestrais.

Esses resultados eram obtidos por meio de uma estratégia similar à de um portal: lucratividade decorrente da exposição do usuário a anúncios enquanto navega. O usuário era exposto a uma quantidade cada vez maior de anúncios publicitários e o MySpace passou a ser uma plataforma lenta, pesada, invadida por spam e excesso de publicidade. Os usuários passaram, então, a procurar outras redes sociais.

A miopia para olhar para o futuro se devia, em parte, ao fluxo de novos usuários: com 300 mil cadastros diários nos tempos áureos, a empresa acreditou

com otimismo que conseguiria superar as dificuldades e reverter o quadro negativo que se vislumbrava.

O peso da centralização de serviços nos portais: o caso Yahoo

O Yahoo, um dos primeiros e maiores provedores de conteúdo, buscas e serviços online poderia ter se tornado um gigante e um sinônimo de internet, como ocorreu com Gillette e Xerox em seus respectivos segmentos. Mas a empresa tem apresentado dificuldades em manter seu espaço no mercado que ajudou a criar.

Quando o Yahoo se estabeleceu como um portal, cuja função era centralizar a experiência do usuário na Internet, não havia novos players, diferenciados ou mais especializados. Com a criação e popularização de redes sociais, blogs, tumblr e com a mobilidade e a tecnologia RSS ou outros incontáveis mecanismos de filtragem, o usuário da internet passou a encontrar com grande facilidade o que lhe interessava. Nesse contexto, os portais passaram a dividir a atenção do internauta com todo o restante da web, incluindo 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 do Yahoo foi insistir em manter seu modelo de portal, com uma interface fragmentada e que se pretende ser uma 'one stop shop', em que o usuário encontra tudo, de notícias a compras, de mensagens instantâneas e email, grupos e jogos, num claro contraste com a interface clean do Google, focada em buscas. Curioso é que o Google fornece basicamente o mesmo leque de funcionalidades do Yahoo, mas deixa esta diversidade apenas para depois do usuário fazer o login. Enquanto o Yahoo se esforça para reter a atenção do usuário, o modelo da Google opta por captar a atenção do usuário quando ele está mais "vulnerável": no momento em que ele busca por informação, ou seja, quando ele mais suscetível a clicar em um link patrocinado, gerado pela plataforma contextual Adwords.

O fato de boa parte de sua receita depender do tráfego gerado por parceiros provedores de conteúdo e aplicativos também dificulta a atual situação do Yahoo, pois esses parceiros migraram para outros negócios digitais mais promissores, como o Facebook, destino principal do acesso dos norte-americanos em 2011, com 8,93% de todo o tráfego (o Yahoo ocupa apenas o terceiro lugar, com 6,82%, mas se desconsiderarmos o Yahoo Mail, com 3,52%, a situação fica pior).

Sem abandonar a ideia de ser um portal centralizador de serviços e informações para seus usuários, o futuro não chegará para a empresa.

Pontos de atenção

Entenda o negócio da empresa: a Kodak confundiu ativos com seu negócio principal. Em vez de focar em fotografia, preservou uma cadeia de suprimentos de uma indústria condenada a desaparecer;

A pressão por resultados não pode estrangular uma empresa: com altas expectativas e uma base inicial forte, o MySpace foi consumido pela pressão por resultados rápidos e perdeu o foco em seu negócio;

A nostalgia pode ser mortal: o Yahoo ficou acomodado em um modelo que, se não deu certo para sempre, deu certo por muito tempo. Outro aspecto é que um passado de glória não pode comprometer o futuro: as empresas que insistiram em apostar em modelos baseados na continuidade não se prepararam para se manter ativas diante de novos contextos.

O OUTRO LADO DA MOEDA: EMPRESAS QUE OLHAM PARA O FUTURO.

Convém também conhecer empresas (e suas respectivas estratégias) que não hesitam em abandonar o passado para poder seguir sua trilha de sucesso.

Renovar-se antes que o concorrente o faça: o caso Facebook

○ Facebook é um bom exemplo disso, dado seu inegável sucesso e sua incessante busca por se renovar. Além de ser a rede social do momento, para ampla interação entre os usuários, compartilhamento de fotos e mensagens dentre tantas outras funções, o Facebook permite a integração de campanhas publicitárias aos comentários dos usuários, os quais, engajados, propagam estas mensagens entre seus contatos de forma espontânea e aumentam exponencialmente a visualização de produtos, serviços e/ou empresas ligados à campanha.

○ sucesso do Facebook é, claro, uma combinação de alcance, escala, usabilidade, integração de ferramentas de terceiros e a capacidade de se reinventar a todo momento. A criação da timeline e as mudanças de interface ou novas funções criam a sensação no usuário 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.

- A receita publicitária do site estimada para 2011 beirava os US\$ 4 bilhões;
- 50% dos usuários acessam o site diariamente;
- 2 milhões de programadores criam aplicativos para a plataforma.

Sem medo de inovar e de errar: o caso da Google

A Google é uma empresa de superlativos, dona de uma das marcas mais valiosas do mundo. Com valor de mercado estimado em US\$ 195 bilhões, transformou-se em uma provedora de buscas, e-mails, aplicativos, armazenamento, serviços, mensagens instantâneas, VoIP, sistemas operacionais para dispositivos móveis (Android).

Esse crescimento é fruto de uma cultura que estimula continuamente a inovação. A empresa tem inclusive um executivo de alto escalão, o Chief Culture Officer, cujo papel é o de estimular e manter uma cultura de constante experimentação. O papel de cada um de seus 10 mil funcionários é usar até 20% de seu tempo em projetos pessoais que possam se transformar em iniciativas da empresa. Serviços como o Gmail, o Google News e a plataforma AdSense surgiram desses 20% de “tempo livre” de funcionários.

Além de criações, a estratégia da empresa também foca em aquisições: altamente capitalizada, a Google já adquiriu 60 outras companhias desde 2001. Entre elas, está o Youtube (US\$ 1,65 bilhão), que passou a fazer parte da empresa em 2006 e se tornou a plataforma determinante para veiculação de conteúdos, desde notícias, documentários, publicidade até filmes, vídeos engraçados ou virais. Segundo o site Alexa, o Youtube é o terceiro site mais acessado no mundo, atrás apenas do próprio Google e do Facebook: com mais de dois bilhões de visualizações diárias, responde por 10% de todo o tráfego da Internet e mais de 800 mil vídeos são postados no serviço todos os dias.

- Produtos como o Google Earth e Maps são oriundos da aquisição da Keyhole;
- Outras aquisições importantes da Google incluem o serviço de blogs Blogger e o serviço de compartilhamento online de imagens Picasa;
- Antes de efetivar a aquisição, os executivos da Google se preocupavam com o fato de haver veiculação não autorizada de material de estúdios e produtoras no Youtube.

A Google, no entanto, não está imune a falhas e é preciso coragem para admitir publicamente um erro. Mas também é preciso inteligência para reconhecer que um projeto não trará retorno. Google Bookmarks, Knol, Picnik e o Body Browser são projetos que foram cancelados pela Google.

A Google mantém uma cultura organizacional que estimula a criação e experimentação, almejada por muitas empresas e valorizada no mercado, mas talvez a lição mais importante da empresa seja que ela sabe que é melhor tomar a dura decisão de cancelar um projeto mal sucedido a deixar que ele cresça e mine as forças e o foco da empresa.

Adaptando-se aos novos cenários: o caso da Shell

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 conta com uma operação complexa e com forte atuação na ampla exploração de petróleo. A Shell conta ainda com refinarias e plantas de processamento químico, 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 energia. Fortemente ligada à cadeia do petróleo, passou a investir também na exploração de 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.

Pontos de atenção

O sucesso pode ser uma armadilha – ter acertado uma ou mais vezes não significa que você vai acertar sempre, ou seja, um sucesso passado não garante o sucesso futuro;

Saiba jogar a toalha – experimentar constantemente é vital, mas muitas empresas perdem fortunas insistindo em projetos que não trarão retorno. Por isso, é preciso cancelar projetos pouco relevantes ou fadados ao insucesso.

O sucesso pode ser passageiro - a frase latina *'sic transit gloria mundi'*, que significa "assim passa a glória do mundo" lembra que as glórias do mundo são passageiras.

Una-se a quem sabe fazer algo estratégico melhor do que você – nestes tempos em que um ano pode significar a obsolescência de uma organização, aguardar tempo para desenvolver uma nova competência estratégica pode não ser uma boa ideia.

Analise diferentes caminhos possíveis para o futuro (cenários) – se você já sabe onde quer chegar, analisar os múltiplos possíveis caminhos para chegar lá é uma questão de inteligência.

Notas:

<http://oglobo.globo.com/tecnologia/kodak-vai-parar-de-fazer-cameras-digitais-para-cortar-custos-3925663>

<http://uk.reuters.com/article/2011/12/24/us-eastman-kodak-idUKTRE7BN06B20111224>

<http://articles.latimes.com/2011/dec/04/business/la-fi-hiltzik-20111204>

http://archive.techtree.com/techtree/jsp/article.jsp?article_id=92134&cat_id=643

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4695495.stm>

<http://paidcontent.org/article/419-specific-media-buys-myspace-for-35-million-news-corp.-to-retain-stake/>

<http://articles.latimes.com/2009/jun/17/business/fi-ct-myspace17>

<http://www.alexa.com/topsites>

http://olhardigital.uol.com.br/negocios/digital_news/noticias/facebook-fecha-2011-com-r6,4-bilhoes-em-receita-publicitaria

<http://futturu.com.br/websites/blog/the-world-of-social-media-2011-traducao-em-texto/>

<http://www.gizmodo.com.br/conteudo/os-numeros-do-google-em-um-infografico-gigante/>

http://www.shell.com/home/content/bra/aboutshell/at_a_glance_tpkg/

