

24°**SEMINÁRIO INTERNACIONAL**
DE EDUCAÇÃO, TECNOLOGIA
E SOCIEDADE: ENSINO HÍBRIDO
DE 12 A 18 DE NOVEMBRO DE 2019Núcleo de
Educação On-line

ENSINO HÍBRIDO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO MUNDO DISRUPTIVO

Robson Paz Vieira/ robson.vieira@docente.unip.br/ UNIP – Universidade Paulista
Vanderlei Carinhas Cardoso/ UNIP – Universidade Paulista
Rafael Rodrigues da Silva/ UNIP – Universidade Paulista
Adriana Paz Vieira Machado/ UNIP – Universidade Paulista
Fábio Gimenez Machado/ UNIP – Universidade Paulista

Resumo

Os avanços tecnológicos da última década revolucionaram a sociedade através da globalização, permitindo a criação e desenvolvimento de novos negócios graças à chamada inovação disruptiva. Existe uma tendência que se acentue nos próximos anos devido à evolução tecnológica. Segundo o professor da Harvard Business School, Clayton Christensen em seu livro “O Dilema do Inovador”, de 1997, a inovação disruptiva tem a ver com o processo em que um serviço ou produto aparece primeiramente em soluções simples, desenvolvendo-se e acaba por impactar e deslocar competidores já estabelecidos, a criarem novos produtos ou serviços ou melhorarem. O processo de inovação disruptiva pode se aproveitar de tecnologias existentes, explorar soluções antigas de modos diferenciados ou desenvolver modelos de negócios. Até mesmo há chances de combinar dois ou mais desses fatores.

Palavras-chave: Planejamento, estratégia, inovação disruptiva, tecnologia, processo

Abstract

The technological advances of the last decade have revolutionized society through globalization, enabling the creation and development of new business thanks to so-called disruptive innovation. There is a trend that will accentuate in the next years due to the technological evolution. According to Harvard Business School professor Clayton Christensen in his 1997 book "The Innovator's Dilemma," disruptive innovation has to do with the process in which a service or product first appears in simple solutions, developing and eventually impact and move established competitors to create new products or services. The disruptive innovation process can take advantage of existing technologies, explore old solutions in differentiated ways, or develop business models. There are even chances to combine two or more of these factors.

Keywords: Planning, strategy, disruptive innovation, technology, process

INTRODUÇÃO

No contexto dinâmico das organizações surge a motivação para a reflexão e discussão de cunho teórico, com o objetivo de apresentar algumas provocações

acerca da perspectiva a respeito de como as Estratégias Organizacionais vêm sendo construídas num mundo disruptivo, com base nos referenciais teóricos e na literatura, métodos e técnicas aplicadas por executivos responsáveis por exercê-las no seu cotidiano.

A amplitude do tema em questão determinou que o foco do trabalho consiste em analisar os efeitos da estratégia no cenário disruptivo e que ao mesmo tempo produza o crescimento organizacional. Observar a literatura, as técnicas aplicadas e o referencial teórico acerca desse tema é um grande desafio diante de um contexto de mutação constante do mercado, que são afetados também por cenários de instabilidade política e social, que abrange níveis nacionais e internacionais. Tais contextos afetam a estratégia organizacional de forma abrupta, colocando em risco os pressupostos teóricos até então defendidos por alguns autores. É nesse contexto turbulento e perturbador da dinâmica da informação, do tempo de amadurecimento e reflexão da ciência, da pressão do mercado por resultado e alta performance organizacional que paira as discussões e reflexões sobre a estratégia.

A relevância desse tema é decorrente dos desafios postos às organizações no cenário mundial. A globalização, a internacionalização da concorrência, a integração dos mercados, as novas tecnologias e as mudanças nos padrões de consumo impõem para os gestores a necessidade de pensar continuamente em estratégias capazes de manter as organizações num ambiente altamente competitivo, contribuindo assim para ampliar as discussões no campo da estratégia. Esse artigo procura através de pesquisa bibliográfica destacar a evolução do uso do conceito de inovação disruptiva e sua relevância para o momento atual da sociedade.

Estratégia – evolução e conceitos para as organizações

Entender a perspectiva histórica da estratégia é um desafio tão complexo quanto buscar consenso quanto a sua definição. O próprio tema permite perpassar por diferentes saberes, relacionando áreas do conhecimento, expandindo ideias e ampliando nossas reflexões. Nesse contexto, o histórico sobre estratégia que pode ser amplo, é retratado por diferentes autores. Evidencia-se neste texto Mintzberg & Quinn (2001), que ressaltam que as estratégias diplomáticas-militares existem desde os tempos pré-históricos considerando que a função dos antigos historiadores e poetas era a de coletar a erudição acumulada dessas bem e mal sucedidas estratégias de vida ou morte e convertê-las em sabedoria, para que também, de certa forma, fossem utilizadas para orientação quanto ao futuro. Nossa história revela que à medida que nossas sociedades se desenvolviam e cresciam, os conflitos se tornavam mais complexos, levando seus responsáveis a estudarem, codificarem e testarem conceitos estratégicos essenciais, até surgirem um corpo de teorias que sustentariam as concepções ainda hoje suportadas pelas organizações. Ghemawat (2002), destaca que o termo “estratégia” foi utilizado pelos antigos gregos, que sugeriam o significado como aquele que *comandava*, no entanto, no mundo dos negócios esse termo foi difundido somente a partir da segunda metade do século XX.

Para Ghemawat (2002), o espaço para a estratégia surge em meio a turbulência frente a necessidade de controle das forças de mercado, impulsionadas pela economia que refletia as grandes mudanças da metade do século XIX. Nos

Estados Unidos, a construção das estradas de ferro a partir de 1850, levaram ao desenvolvimento de mercados de massa pela primeira vez, juntamente com a melhoria do acesso ao capital e ao crédito. Nesse contexto, a reação foi o estímulo do crescimento de alguns setores da economia, aumento da demanda interna e desenvolvimento da indústria de bens de produção e de consumo. Ainda, há de se ressaltar que as guerras foram fortes impulsionadoras da produção em massa e de estratégias econômicas de um mercado específico que de certa forma impulsionou outros mercados por consequência. Portanto, faz-se importante destacar que desde o princípio da humanidade a estratégia esteve presente no povoamento das terras, no processo de desenvolvimento do plantio, da caça e principalmente na organização social, como fonte de sobrevivência. A partir do pressuposto que se utiliza estratégias para o alcance de objetivos propostos, observa-se como é ampla a possibilidade do seu uso em qualquer contexto ou situação. Pode-se afirmar que as pessoas e as organizações se utilizam da estratégia em qualquer cenário, seja na vida pessoal, profissional ou social.

Recordando o conceito criado pelo economista Adam Smith sobre a teoria da “mão invisível”, em que o mesmo descreve como as forças do mercado são capazes de regular a economia configurando o chamado mercado perfeito, percebemos o quão vivo este conceito ainda permaneceu ao longo dos tempos nas relações econômicas, apesar da evolução dos sistemas, processos e tecnologia. Ghemawat (2002) aponta que a mão invisível de Smith foi progressivamente domesticada pelas “mãos de gestores profissionais”, citando Chandler. Tal consideração está atrelada ao contexto histórico, e obviamente ao processo de desenvolvimento industrial, que a partir da melhoria do acesso ao capital, ampliava o poder de algumas indústrias e sua influência. Adam Smith, publica seu artigo a mão invisível em 1776, em plena Revolução Industrial, e notadamente pôde-se observar como foi alterado o estilo de vida das pessoas naquela época, com a expansão da industrialização de forma abrupta, emergindo uma economia liberal, e fortalecendo o capitalismo industrial crescente, dentro de um contexto de expansão e desenvolvimento que não considerava aspectos estratégicos, como a sustentabilidade ambiental e as relações do homem com o trabalho.

O avanço industrial e a concorrência, levam a necessidade de organização e controle de processos. Henry Fayol, teórico importante na administração clássica, sustentava que a ênfase na estrutura organizacional, numa visão de Homem Econômico, cujas motivações se baseavam no consumo, delineava uma estratégia em busca da máxima eficiência. Naquele contexto social e político da história, sofreu críticas pela estratégia que focava na manipulação dos trabalhadores pelos incentivos econômicos e financeiros e o excessivo uso de comando e responsabilidade. Para Fayol, que determinou as funções básicas de um administrador, por meio do POCCC – planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, em sua visão esses fatores eram essenciais para que os resultados fossem alcançados. Pode-se afirmar que o contexto em que viviam naquela época, permitia mais estabilidade social e política, com as influências internas e externas que pouco afetavam as condições da produção naquela época. Sendo assim, é possível observar, que os conceitos administrativos ainda estavam vinculados à uma previsibilidade, baseada fortemente em dados de produção e, sem dúvida, na capacidade de gerar lucros. Somente com o término da Segunda Guerra Mundial e o *boom* econômico de alguns países, percebeu-se que a previsão não seria suficiente para administrar as empresas que se tornavam cada dia maiores e mais complexas.

Segundo Chiavenato & Sapiro (2009, p.33) “nos anos 1950 e 1960, a literatura sobre estratégia e planejamento recebeu importantes e pioneiras contribuições”. Nessa época, surgem diferentes autores como Peter Drucker, Philip Selznick e Igor Ansoff, apresentando diferentes visões da administração, a partir das influências internas e externas e os contextos políticos-econômicos-sociais que afetavam o mercado e influenciavam a mudança de estratégias organizacionais, refletindo com seus trabalhos o nível de conceitos administrativos para a administração das organizações. A competitividade, o porte das empresas e o novo mundo pós-guerra, trazem o planejamento estratégico para o centro das atenções do mundo administrativo.

Faz-se importante destacar que foi na década de 1970 que surge a escola de planejamento estratégico de Harvard, a partir de seus estudos e do desenvolvimento das tecnologias, o planejamento estratégico foi sendo moldado e aperfeiçoado quase que concomitantemente com as alterações provocados pelo mercado. O mundo se desenvolvia mais rápido e com um mercado consumidor cada vez mais exigente de inovações. Neste cenário, as empresas precisavam atender as expectativas desse mercado e por isso necessitavam de melhor preparo para as realidades e os desafios impostos pela nova ordem mundial.

Outros conceitos advindos do oriente, aumentam o grau de complexidade do processo de industrialização, visto que as indústrias japonesas surgem no cenário mundial com muita força e sucesso. Os conceitos de qualidade e modernização, tornam-se importantes aspectos inovadores no mundo da administração e o Japão consegue, em pouco tempo de desenvolvimento econômico e social, um destaque no mundo administrativo. O despertar das indústrias japonesas provocam a evolução dos processos produtivos, agregando diferentes variáveis e as mudanças conceitos acerca da competitividade de mercado, do avanço tecnológico e de processos mais enxutos e ágeis. Tais perspectivas, levaram rapidamente as empresas a estabelecer novas estratégias para a renovação, e com isso, planejar da melhor forma possível seus produtos e serviços para um público cada vez mais exigente e mais consumista. Surge nos anos 80, uma nova revolução: a revolução tecnológica.

Essa revolução altera completamente o ambiente humano, trazendo rapidez de informação, facilidade de acesso aos mercados e redução drástica de custos nos mais diversos setores empresariais. A evolução de conceitos é acompanhada de novos ciclos mercadológicos, a globalização traz uma nova disrupção, provocando uma cada vez mais acirrada, levando as empresas a assumir o planejamento estratégico como um fenômeno cada vez mais presente no cotidiano das organizações para que possam se manter no mercado com níveis maiores de crescimento e desenvolvimento.

O mundo se alterando de forma rápida e constante, faz com que as empresas tenham que rever seus planejamentos, tornando-os mais flexíveis e adaptáveis, visto que as metodologias de planejamento e elaboração de projetos consideradas até então como estruturas capazes de elevar as empresas a outros patamares vão se tornando muito complexas e obsoletas, frente a necessidade de inovação e planejamento cada vez mais ágil. Dessa forma, o tempo para decisões estratégicas precisam ser rápidas, precisas e cientes da nova realidade. Sabe-se que não há como efetuar um processo de planejamento estratégico sem que se possa ter informações precisas dos ambientes externos e internos da empresa. Porém, as informações são cada vez maiores e mais rápidas, exigindo das empresas novos dinamismos e novas interpretações do conceito de planejamento.

Segundo Ries (2012), o tempo que uma empresa tem de liderança de mercado para explorar suas inovações pioneiras está encolhendo, por isso, o planejamento estratégico se torna fundamental para a evolução de qualquer organização no conceito atual.

Chiavenato & Sapiro (2009) mostram que o processo de planejamento estratégico tem o objetivo de mapear o trajeto a ser seguido até se definirem os resultados esperados e se conduzirem os esforços para a finalização desses resultados por meio da gestão estratégica. Se mapear o caminho é essencial, as organizações devem saber identificar o ambiente em que estão inseridas, bem como olhar além das suas fronteiras para perceber as interações diretas e indiretas do ambiente e, principalmente, sua influência nas decisões e futuras estratégias a serem planejadas. Sabe-se que as empresas devem observar os mais diversos ambientes: econômico, político, legal, sociocultural e tecnológico. E, também, sabe-se que os ambientes estão cada vez mais dinâmicos, ágeis e imprevisíveis, considerando que a tecnologia e a informações (decorrente do avanço tecnológico) se comportam de forma avassaladoramente descontínuas. Ainda em Chiavenato & Sapiro (2009, p.113), no quadro de “níveis de turbulência ambiental e abordagens estratégicas” a abordagem estratégica deve ser criativa e a resposta gerencial deve buscar novos paradigmas e a inovação se considerarmos que a probabilidade de mudança é de descontinuidade imprevisível.

Parece que o mundo nesse momento se desenvolve com a probabilidade de mudança, pois o que se vê no mundo – não somente empresarial – é uma disruptura dos conceitos que interferem diretamente no mundo das organizações.

Mundo disruptivo – conceitos, visões e exemplos

A disruptão, em seu conceito básico, nada mais é do que a quebra do curso natural de um processo. Importante destacar que a disruptura sempre foi um fenômeno da humanidade, e, portanto, também comum no contexto organizacional. Um dos primeiros momentos de disruptura para a humanidade deu-se com domínio do fogo, da linguagem e comunicação. Há outros tantos exemplos, tais como a invenção da roda, o surgimento da imprensa com Gutenberg e, sem dúvida, a conhecida Revolução Industrial, que além de transformar os meios produtivos, provocou a mudança do campo para as cidades em uma velocidade jamais vista na história da humanidade.

A principal diferença que se tem em relação as disrupturas anteriores é a velocidade da transformação. As novas disrupturas são tão rápidas e transformam de tal forma o nosso mundo atual, que as empresas precisam se adequar com a mesma urgência, inclusive na sua atuação estratégica.

É evidente que as tecnologias existentes são o impulso para o surgimento das disrupturas atuais. É o que se convencionou como tecnologias facilitadoras. No *Pattern of Disruption*, vê-se tecnologias facilitadoras que podem ser aplicadas para impulsionar mudanças radicais nas capacidades, estrutura ou economia de uma empresa, usuário ou cultura. Como exemplo, pode-se afirmar que “a transição da música analógica para a digital levou a novos protocolos e proteções de compartilhamento de arquivos, novos sistemas de pagamento e ao desenvolvimento de serviços de *streaming*”.

De toda maneira, as inovações constantes e a forma com que elas interagem com o mundo administrativo devem ser vistas e estudadas pelas organizações de

vários segmentos, uma vez que a percepção da população, seja consumidora atual ou não do produto ou serviço prestado, altera o mercado, cada dia mais complexo e globalizado, como um todo.

O conceito de disruptura para as situações administrativas atuais ainda gera muitas interpretações. Clayton Christensen, é considerado o teórico mais relevante, pois foi o primeiro a abordar a teoria disruptiva e apresentar um conceito de inovação disruptiva. Para Christensen (2015, p. 49), a inovação disruptiva é um agente de transformação que habilita pequenas iniciativas empreendedoras geralmente com poucos recursos, a desafiar negócios maiores e já estabelecidos, por meio de uma proposta que apresente um valor mais barato, acessível e adequado ao público alvo, que pode levar a redefinir um modelo de negócio já instituído no mercado. Diante dessa definição, podemos ver vários exemplos – um dos mais famosos é a Netflix.

A Netflix surgiu já como uma inovação naquele segmento – era uma empresa de locação de filmes em DVD com um serviço online. Algum tempo após seu lançamento, a Netflix cria um plano de assinaturas para seus clientes que possibilita a locação ilimitada de DVDs. Apenas dez anos após o seu surgimento, a empresa inicia um serviço de *streaming*. Mais uma vez, a empresa quebra o paradigma de como seus clientes alugam e assistem filmes em casa. A inovação, também, pode influenciar o meio social e de cultura. Ainda no caso da Netflix, que para manter seus serviços com preços competitivos, a empresa sugere filmes com custos menores que atendem ao perfil do usuário, influenciando o consumidor a ter acesso a filmes que não teria facilmente.

Outro exemplo é o da Kodak, já estudada e citada em diversos outros artigos, livros e reportagens sobre como uma empresa que domina o mercado não consegue verificar a mudança surgindo e alterando o ambiente a sua volta.

São inúmeros os exemplos de empresas que perderam mercado por não terem conseguido romper paradigmas e identificar as influências e tendências. No entanto, já se pode afirmar, com convicção, que o problema maior da ruptura é a dificuldade de reconhecê-la a tempo de que ela não seja tão forte, a ponto de não conseguir se adaptar, e nesse caso, ser tarde demais.

As Enciclopédias são um outro exemplo de percepção tardia, pois não entenderam que uma coleção de livros que custam caro para a sua produção e divulgação e, portanto, são vendidas ao público com preços que possam ser lucrativos para a empresa, foram sendo substituídas por um mundo de internet com uma Wikipedia.

Com a velocidade de alteração dos conceitos de produção, logística, relacionamento com o cliente, concorrência e gerenciamento de informações para as empresas, começaram a surgir diversos estudos para tentar compreender melhor essas novas estruturas e como isso atingia de forma contínua e dinâmica as estratégias empresariais.

A Deloitte University Press publicou em 2015 o “*Patterns of Disruption - Anticipating disruptive strategies in a world of unicorns, black swans, and exponentials*” – um estudo sobre os padrões de disruptura e sua influência atual. Nesse estudo, percebe-se a ligação direta entre a disruptura e a percepção de valor do produto ou serviço prestado pela empresa aos seus clientes. O estudo aponta que a falta de percepção e análise acerca da necessidade do cliente é desconsiderada, ou seja, que “a empresa simplesmente perde clientes porque o valor entregue não é mais suficiente para conquistar o mercado”.

Vale destacar que empresas que já dominam o mercado e possuem uma quantidade expressiva de clientes, tem dificuldade em ampliar sua visão de processo e suas conexões e, portanto, não fazem as devidas correções de seus planejamentos estratégicos. Acredita-se, com isso, que a disruptura parece ser algo que só atingirá as demais empresas ou que, ao menos, será possível de ser sentida e absorvida pela empresa com um tempo suficiente para correções de rumo e manutenção de seus lucros, clientes e posição de mercado.

Utilizando esse conceito e o exemplo da Netflix, podemos recordar que a Blockbuster – aquela famosa rede mundial de locadoras nos anos 90 – teve a oportunidade de comprar a Netflix em uma negociação em 2000, porém não acreditava que essa nova empresa pudesse trazer maior valor para o cliente do que a Blockbuster. Hoje, sabe-se das duas realidades – a Netflix cresce exponencialmente, sendo atualmente muito mais do que uma empresa que oferece serviços de *streaming* aos seus clientes, enquanto a enorme Blockbuster pediu falência em 2010.

Ainda no “*Patterns of Disruption*” da Deloitte, podemos entender que “todo mercado tem condições únicas que determinam a dinâmica competitiva daquele mercado” (tradução direta dos autores desse artigo). Um dos pontos fundamentais da grande mudança é que a vantagem da escala que as empresas maiores possuíam também foi afetada pela facilitação e pela velocidade da tecnologia da informação, com o surgimento e crescimento fantástico da internet, com o expressivo e dinâmico mundo globalizado, e principalmente, pelos novos públicos que surgem, alterando a visão de consumo e de clientela. Desta forma, é perceptível o dinamismo das alterações, uma vez que a vantagem de escala se tornou um fator possível de ser alterado ou, no mínimo, ter uma influência menor.

A economia de escala, portanto, tinha sido sempre uma barreira de entrada. Segundo Chiavenatto e Sapiro (2009, p.133), “as economias de escala aumentam na medida em que a quantidade de um produto fabricado aumenta e os custos de fabricação de cada unidade diminuem”.

A tecnologia e a velocidade da informação, bem como a disponibilidade de um produto ou um serviço são tão disruptivos no momento atual que essa vantagem, ainda que presente e forte em diversos segmentos, não pode ser mais verificada para todas as empresas, da mesma forma.

Sem dúvida, o momento específico de cada mercado afetará as ameaças e as suas percepções para cada empresa. Evidentemente que para cada tipo de negócio, há diversas características (produto, demanda, estrutura, capacidade produtiva, inovação, entre outras) que afetarão direta e indiretamente a rapidez e o impacto das alterações para o tipo de empresa e seu relacionamento com o cliente. Ainda assim, as estratégias empresariais devem verificar o impacto e a velocidade de transformação no atual mundo disruptivo, pois a tecnologias e suas inter-relações atingem os mais variados segmentos.

É possível perceber tal mudança, inclusive em segmentos tradicionais e já amadurecidos no mercado, como o segmento da alimentação. Como divulgado no sítio da Pequenas Empresas e Grandes Negócios (2018), já podemos ver *totens* de autoatendimento sendo inseridos em restaurantes do modelo *fast-food* para gerar maior valor ao cliente (liberdade de escolha e rapidez de pedido), bem como a utilização de aplicativos e *tablets* em diversos tipos de restaurante, tornando a vivência do momento da alimentação como algo mais prazeroso e de maior valor agregado.

Planejamento estratégico no atual mundo disruptivo

A partir do momento que se compreende a importância do planejamento estratégico para a evolução das empresas e se tem a percepção do mundo disruptivo em que se vive, faz-se necessário estabelecer alguns pontos que são cruciais e que são norteadores para o desenvolvimento da estratégia empresarial atual. Segundo (Ries, 2012) são eles:

- Compreensão do cliente e percepção de valor agregado do produto ou serviço ao cliente;
- Competências empresariais; e
- Novos modelos de estratégia e de projetos.

De acordo com Ries (2012), o Sistema de Produção da Toyota se baseia na importância de decisões estratégicas a partir da compreensão direta dos clientes, sendo esse um dos princípios básicos que fundamentam e agregam valor ao seu produto. As empresas devem perceber seus clientes, em suas necessidades, desejos e possíveis alterações de comportamento consumidor, influenciadas pelas informações cada vez mais rápidas, constantes, dinâmicas e ativas. Destaca-se que o cliente não é um mero consumidor de informações, ele também é gerador de informações preciosas – seja nas redes sociais, seja nas interações com as mídias tradicionais, ou até mesmo na criação de produtos de mídia como vídeos no Youtube, Stories no Instagram, Facebook, entre outros tantos.

O relacionamento do cliente com o produto ou serviço da empresa tem aumentado significativamente nos últimos anos, proporcionando vínculos que ampliam o conceito de fidelização do cliente, mas a possibilidade desses clientes exercerem influência mercadológica direta no seu produto ou serviço, revelando tantos aspectos positivos quanto aspectos fragilizados, que impactam negativamente.

O cliente passa a ser tratado de forma diferenciada, sendo imprescindível a reavaliação da relação entre marca e consumidor, buscando um novo tipo de valor a ser criado para o produto ou serviço e alterando a visão que a empresa possui do mundo que se encontra em uma curva exponencial de disruptura com o que era estabelecido anteriormente nas estratégias empresariais.

Sendo assim, compreender seu cliente é ponto fundamental no planejamento estratégico das organizações. Ainda segundo Ries (2012), a definição de arquétipo de cliente é através de um documento sumário que procura humanizar o cliente-alvo proposto. Isso torna-se essencial para que a empresa tenha consciência do cliente a ser atendido. Evidentemente, que ao compreender o cliente, será possível estabelecer um planejamento estratégico, não apenas do produto – porém de toda a estrutura empresarial, para atender as necessidades e, com isso, servir um produto ou serviço em que seja possível visualizar, de forma clara, o valor agregado.

Toma-se novamente o exemplo da Netflix que apesar de ter fornecido um novo modelo de aluguel de DVDs aos clientes, a empresa continuou entendendo os novos desejos e surgiu com o serviço de *streaming*. A percepção de valor para o cliente, naquele momento, estava na facilidade de ter um filme ou série a disposição, sem necessidade de deslocamento, sem a frustração de não encontrar o produto desejado e, ainda, sem as famigeradas multas por atraso na devolução ou até mesmo na rebobinação das antigas fitas VHS.

A Netflix em seu processo estratégico, foi rápida ao verificar que seu negócio era frágil, apesar de moderno e disruptivo naquele instante. As percepções de valores acima citadas podem ser facilmente combatidas por um outro entrante no mercado, inclusive mais forte, mais preparado, e com um novo valor agregado: seu próprio produto. A Netflix, até então, era apenas uma locadora em um novo ambiente. Para continuar presente, precisava se transformar em produtora de conteúdo exclusivo. E assim o fez com o surgimento de séries exclusivas para os seus clientes, como a famosa “House of Cards”. A empresa conheceu o seu cliente e percebeu que ele via como valor, não somente a facilidade, mas a exclusividade, fato que a Netflix não possuía em seu princípio, deixando aberto caminhos para outras empresas como a Disney – que já anunciou seu serviço de *streaming* para esse ano. Tal exemplo nos remete ao segundo ponto crucial no planejamento estratégico atual: as competências empresariais. As empresas devem criar competências principalmente na verificação de suas estratégias ao construir cenários que possam trazer abordagens projetivas e prospectivas de acordo com suas percepções dos ambientes externos e internos.

Segundo por Chiavenatto e Sapiro (2009), o processo de construção de cenários envolve investigação e busca qualificada de informações. Parece simples, porém no mundo atual de informações surgindo a todo instante e de todas as formas, é importante entender que sem uma competência empresarial que consiga absorver o que é importante para o planejamento estratégico, a empresa pode perder tempo e dinheiro, de tal forma que seu desenvolvimento ou sua capacidade de reação seja afetada e assim o próprio negócio.

Claro que, assim como a tecnologia nos traz dificuldades para o correto uso da informação precisa e qualificada, a infraestrutura digital onipresente e a melhoria do desempenho de preços dos principais componentes da tecnologia são fundamentais para muitas novas abordagens” (Patterns of Disruption” - tradução direta dos autores desse artigo). Temos nesse caso, diversos exemplos fáceis de serem encontrados no mundo atual, tais como: a própria Netflix, o Uber, o Airbnb e a Amazon.

Portanto, o mundo globalizado, repleto de informações e totalmente disruptivo é, atualmente, um grande desafio para qualquer empresa, mesmo aquelas que conseguem ter escala e eficiência produtiva. Isto porque necessitam ter visões estratégicas constantes para serem reavaliadas a todo instante, buscando novas estruturas e percebendo novas ameaças do ambiente em seu negócio.

Tal visão já pode ser encontrada em diversas empresas dos mais variados segmentos. Como exemplo, podemos citar as estratégias citadas na apresentação da empresa Raia Drogasil S.A. em 11 de outubro de 2018 no seu RD Day. Sua expectativa é melhorar a experiência e maximização do cliente, utilizando-se do que chamou de Jornada Omnichannel (segundo o sítio do Sebrae,2017), bem como vinculando sua estratégia empresarial a escala digital (comparando-se a empresas de setores tão distintos, como Google e Amazon):



Figura 1 – Escala Digital da empresa Raia Drogasil S.A.

Seu planejamento estratégico, então, verifica o cliente e sua percepção de valor, dessa forma, sua competência empresarial possibilita enxergar e se preparar para as disrupções do mercado, e, por fim, traz novos modelos estratégicos e novas formas de projeto de negócios. Novas formas de estratégia e novos modelos de projeto são essenciais, dentro do que se apresenta no mundo disruptivo atual, para que as empresas atuem de forma rápida e eficiente.

Mais uma vez, é importante lembrar que as novas formas e novos modelos são, na sua maioria das vezes, aperfeiçoamentos de modelos já estabelecidos no mercado, porém atualizados, melhorados qualitativamente e redirecionados para os padrões de disrupção que surgem nos ambientes que envolvem as organizações. Em *Patterns of Disruption*, pode-se encontrar nove padrões de disrupção que devem ser verificados pelas empresas em seus planejamentos estratégicos. “Esses padrões descrevem interrupções que possam afetar múltiplos mercados” (tradução direta dos autores desse artigo). São eles:

- expandir o alcance do mercado;
- desbloquear recursos adjacentes;
- transformar produtos em plataformas;
- conectar seus pares;
- distribuir o desenvolvimento de produtos;
- desacoplar produtos e serviços;
- encurtar a cadeia de valor;
- alinhar preço com uso; e
- convergir produtos.

Diante de tal cenário, pode-se perceber que as empresas necessitam atualizar de forma constante seu planejamento estratégico, utilizando-se de novas ou atualizadas ferramentas. As metodologias ágeis vêm ganhando espaço nos planejamentos estratégicos e no mundo dos projetos, tendo como um dos seus

exemplos, o Scrum. Segundo Jeff Sutherland em seu livro “Scrum - A Arte de Fazer o Dobro do Trabalho na Metade do Tempo”, essa metodologia ágil trabalha com ciclos mais curtos de desenvolvimento, retornos mais rápidos e maior geração de valor para os clientes, sendo assim, essenciais para a velocidade do mundo que temos no ambiente empresarial atual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação das teorias apresentadas sobre planejamento estratégico no mundo disruptivo, demanda adequações conforme as evoluções tecnológicas e do comportamento da sociedade. A maneira empreendedora de gerar estratégias, descrita pelos autores, pode ser inteiramente de acordo com as suas percepções e análises objetivas e subjetivas dos acontecimentos ambientais, frente à condição competitiva. É importante citar que planejamento estratégico é fundamental e deve ser executado e corrigido se necessário de acordo com as fases de execução.

Percebe-se, então, que nesse atual cenário de disrupção de tendências estratégicas de prazo mais curto, há necessidade de um olhar mais direcionado ao cliente para que esse perceba, com facilidade e agilidade, o valor do produto e/ou serviço que está sendo comprado. Com isso, não basta apenas o tão sonhado “encantamento” do cliente em relação ao produto. Há necessidade de uma união maior entre produto/serviço ao cliente, agregando valor inclusive com a marca. Simon Sinek nos apresenta esse aspecto de maneira muito eficiente em seu livro “Comece pelo Porquê”, demonstrando como a Apple conseguiu mais do que um encantamento ou uma fidelidade do cliente, mas sim uma integração psicossocial das características intrínsecas e extrínsecas do que está sendo ofertado aos clientes.

Não obstante esse fato, há também a verificação da individualização do produto mesmo em mercados com tendências de comoditização. Buscando exemplos no artigo, vemos a Netflix que ampliou para todos os cantos do mundo seu serviço de streaming, porém cada cliente recebe suas sugestões do que assistir de forma diferente – é evidente que tal processo só consegue ser eficiente e dinâmico porque as tendências atuais de *Big data* e algoritmos permite e facilita de tal forma a individualização do produto. Tal processo, sem dúvida, leva a percepção imediata de de valor agregado do produto ou serviço ao cliente.

Portanto, tais escolhas estratégicas só podem ser verificadas nas empresas que possuem competências empresariais que estejam conectadas e vinculadas ao processo de mundo disruptivo que vemos nos últimos anos e que é tendência para os próximos. A indústria 4.0, as novas características de mobilidade urbana e novos produtos como drones e carros elétricos deveriam trazer as empresas essa visualização de disrupção de forma ágil para a tomada de ações e decisões estratégicas que fossem alinhadas à nova realidade.

O exemplo maior da importância da competência empresarial para uma visão estratégica diferenciada já foi mencionado no texto: a Kodak. Acreditamos que não havia dúvidas do tamanho e da competência da empresa, porém ela não atuou na mesma velocidade e na mesma intensidade da mudança do processo fabril e do desejo do cliente, e acabou sucumbindo. Outras empresas podem ser citadas como marco iniciante de um processo, mas que não possuem hoje relevância ou até mesmo já não existem. Como exemplo desse tipo de empresa, já no mundo digital, temos a Yahoo que foi a pioneira no segmento de sítio de buscas na rede mundial

internet, porém não conseguiu entender o cliente e acompanhar a mudança, a ponto de hoje termos a Google como referência e dominante de mercado.

Por fim, verifica-se que as empresas necessitam de forma urgente, para que se mantenham no mercado junto aos seus clientes, não somente compreender o cliente e se preparar administrativamente, mas também precisam utilizar em seu planejamento estratégico os novos recursos que se apresentam no mercado, principalmente focando em novos modelos de estratégia e de projetos. Como comprovação fiel desse fato, podemos citar novamente a Raia Drogasil S.A. que, apesar de se situar no ramo farmacêutico, visualiza em sua estratégia de contato com o cliente, empresas tão distintas como a Amazon e o Google.

REFERÊNCIAS

BARNARD, C. I. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press.1938

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**. 2ª edição. São Paulo: Elsevier, 2009.

CHRISTENSEN, C. et.al. **The Disruptive Innovation Model**. Harvard Business Review, 2015, p. 49, acesso: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

GHEMAWAT, P. **Competition And Business Strategy In Historical Perspective**. Business History Review, v.76, n.1, p. 37-74, 2002.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10.ed. São Paulo : Atlas, 1990.

MINTZBERG,H. & QUINN, J. B. **Readings in the strategy process**. 3th edition - Prentice Hall, Inc: 1998.

MINZBERG, H.; LAMPEL, J. **Reflecting on the strategy process**. Sloan Management Review. p. 21 – 30, 1999.

PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS. Disponível em <<https://revistapegn.globo.com/Publicidade/Papo-de-Dono/noticia/2018/04/6-tendencias-em-negocios-da-alimentacao-para-ficar-de-olho.html>> Acesso em 02 de Janeiro de 2019.

RIES, E. **A Startup Exuta**. São Paulo: Casa da Palavra, 2012

SEBRAE NACIONAL. **Integrar todas as áreas de um empreendimento é facilitar a vida do consumidor. A convergência dos pontos de venda é a principal proposta do omnichannel**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acessado em 07 de Janeiro de 2019.

SUTHERLAND, J. **Scrum : a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo** / Jeff Sutherland; tradução de Natalie Gerhardt. - São Paulo : LeYa, 2014.