



Para ser relevante.

www.fdc.org.br



Skills, Tools & Competencies – STC

Artigo VUCA

Profa. Solange Mata Machado | 2017

ARTIGO VUCA

Fevereiro 2017

Autora: Solange Mata Machado

VUCA? Sua empresa está preparada?

O mundo se tornou vulnerável, incerto, ambíguo e complexo. As organizações estão sentindo o impacto destas mudanças ocasionadas principalmente pela conectividade e os avanços tecnológicos. As tecnologias exponenciais como a inteligência artificial, a robótica, a impressão 3D e a sensorização aliada a internet das coisas estão mudando a natureza dos negócios. As fronteiras geográficas, setoriais e de negócios praticamente desapareceram. Todo este movimento acelerado gera incerteza, aumenta a ambiguidade e a previsibilidade sobre o futuro. Está cada vez mais difícil entender as causas e os “quem, o quê, onde, como e porquê” por trás das mudanças.

Alguns setores tem sentido o impacto mais profundamente com a entrada de novos *players* digitais como o setor de mídia (I-tunes e Netflix, Facebook, Snapchat), varejo (Amazon, Alibaba, Tencent, Ebay) e o de turismo (AirBnb, Booking, Expedia, Trip Advisor, Odigeo). Mesmo indústrias tradicionais como banco, energia, saúde, automobilística já sentem a revolução tecnológica. As Fintechs que são as start-ups financeiras que usam o *block chain* como base tecnológica, segundo informações do próprio setor, estas empresas irão abocanhar 20% do faturamento total estimado, em 1 trilhão de dólares nos próximos 5 anos. O Brasil já tem hoje mais de 150 fintechs e a metade delas já alcançou um faturamento acima de 1 milhão de reais de acordo com o relatório do FintechLab. E a revolução não pára por aí. Qualquer setor hoje está sujeito a ruptura causada por um novo *player* tecnológico que pode surgir sem avisar. Ou do vale do silício, ou de Israel ou de qualquer lugar onde o capital de risco, o empreendedorismo e a tecnologia estejam andando de mãos dadas.

É interessante notar que cada vez é mais rápido o tempo entre alguém – normalmente jovem – ter uma idéia e esta idéia se transformar em um negócio de 1 bilhão de dólares. Este grupo de empresas é conhecido como unicórnio. Somente na Europa, o número de unicórnios saltou de 30, em 2014, para 60 em 2015. O Uber, por exemplo foi avaliado em 50 bilhões de dólares cerca de cinco anos depois de sua fundação. Contrariando os mais resistentes que ainda acreditam que as questões relacionadas com regulamentações e taxas podem impedir o desenvolvimento das empresas unicórnio. A empresa continua a atrair novos investidores. A Microsoft investiu 100 milhões de dólares na empresa recentemente. O Snapchat, é outro exemplo. A empresa se tornou popular em 2013, foi criada em 2011 por 3 jovens (Reggie Brown, Bobby Murphy e Evan Spiegel) da fraternidade da universidade de Standford. No seu IPO que deverá acontecer em março próximo, a empresa deverá atingir um valor entre 20 a 25 bilhões. No Brasil, a Movable, dona do aplicativo de conteúdo para crianças PlayKids superou a marca de 6 milhões de usuários e está perto de se tornar um unicórnio.

As *start-ups* digitais impulsionadas pelo mundo VUCA têm uma vantagem sobre os negócios tradicionais. Elas são capazes de inventar negócios e indústrias endereçando a necessidade dos consumidores de maneiras totalmente novas. É só ver o que o Uber fez com o negócio de

transporte ou o Airbnb com a indústria de turismo. Para competir com as novatas, os negócios tradicionais precisam criar estratégias de ataque que alavaquem as suas forças – reconhecimento de marca, relacionamento com os consumidores, produtos e serviços de nicho - para criar vantagens competitivas. Esta reação não significa simplesmente incorporar a tecnologia dentro do negócio atual. Precisa entender o impacto da exponencialidade nos hábitos de consumo e antecipar as mudanças criando novas oportunidade. Em uma entrevista recente o presidente do conselho da Cisco – John Chambers – menciona que em 10 anos 40% dos consumidores de qualquer empresa desaparecem. Os consumidores mudam hábitos de consumo com a entrada de novos *players* digitais que criam modelos de negócio que trazem mais conveniência, mais simplicidade e barateiam os serviços ou produtos existentes. A empresa que não consegue antever esta mudança acaba desaparecendo.

A pergunta que cada empresa precisa fazer não é mais se o seu negócio sofrerá uma ruptura, e sim, quando esta ruptura irá ocorrer. Este é o prazo que ela terá para se reinventar. O período de transição não é simples. Sair do velho e ir para o novo requer novos recursos, processos e competências e principalmente canibalizar os modelos tradicionais que estão se tornando obsoletos. A saída adotada pelas empresas é a inovação. Ao mesmo tempo é preciso *explore* e *exploit*. Ou seja, a empresa precisa ao mesmo tempo aproveitar o crescimento dos seus negócios atuais enquanto explora (experimenta) novos negócios e se reinventa.

A complexidade de se conviver com dois negócios simultaneamente é um grande desafio. Especialmente para as empresas com negócios líderes de mercado, criadas no século passado. Uma das dificuldade que os negócios tradicionais têm é que eles super estimam o tempo de vida útil dos seus negócios, como foi o caso da Kodak que foi a primeira empresa a construir a câmara digital. A empresa não acreditou que o seu negócio de filmes seria destruído pela digitalização e descartou a possibilidade de testar o mercado de câmaras digitais. A Kodak ficou tão presa ao sucesso que não enxergou a mudança, mesmo tendo feito o primeiro protótipo da câmera digital em 1975, pelo então funcionário da empresa Steve Sasson. As estruturas, processos que orientaram o crescimento das empresas são as mesmas que matam as oportunidades emergentes. A resistência e o apego aos negócios atuais acabam turvando a mente dos gestores sobre as mudanças que estão ocorrendo.

Uma coisa certa do momento atual: as soluções do século XX já não são mais suficientes para dar respostas para os desafios do século XXI. A complexidade dos desafios estão pressionando as organizações para criar abordagens mais criativas e mais ágeis. O pensamento linear que orientou e desenvolveu as organizações do século passado precisa ser substituído pelo pensamento não-linear que é criativo e obtém respostas de formas não-tradicionais. No pensamento não-linear a inovação é preponderante para achar novas soluções para os paradoxos da mudança O processo decisório também toma novas direções e se torna mais experimental, aberto e colaborativo. A resposta está na simplificação e na experimentação contínua. Neste novo contexto novas competências organizacionais começam a se delinear como a autonomia, a interdependência e a acuidade. A sua empresa está preparada para o mundo VUCA?