



Transformação estratégica

As lições e perspectivas de empresas que lideram ou se adaptam às mudanças tecnológicas confirmam que a forma como elas lidam com a inovação reflete sobretudo a estratégia do seu negócio. Líderes ou seguidoras, todas elas precisam responder aos inúmeros determinantes de um mercado em transformação. **Por Jordana Viotto**

O início da década de 90 foi marcado, entre outros acontecimentos, pela popularização do CD. A mídia havia sido lançada no início da década anterior - o álbum 52nd Street, do cantor norte-americano Billy Joel, é considerado o primeiro a ser colocado no mercado já no novo formato, em 1982.

Entretanto, somente dez anos depois é que as caixinhas de acrílico ganharam as prateleiras e iniciaram a substituição de coleções inteiras de *long plays* (LPs, os populares "bolachões" de vinil). O advento do CD e a queda do LP representaram o marco de uma revolução nos mercados de tecnologia, entretenimento e comunicação, que logo tomaria de assalto todos os outros setores.

Se, de um lado, as mídias digitais facilitaram a vida dos consumidores, que demandam cada vez menos

espaço para guardar suas informações, as empresas de tecnologia da informação foram impulsionadas a uma verdadeira corrida para adaptar-se aos novos tempos.

O primeiro passo foi reforçar os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, conforme salienta Robert Ilse, sócio da área de Consultoria Empresarial da Deloitte, especialista no mercado de tecnologia. "É difícil acompanhar essas transformações se você não tiver uma área forte dedicada ao tema", comenta.

Um exemplo que ele cita é o da Kodak. Conhecida pela produção de máquinas fotográficas, filmes e outros produtos atrelados, a empresa teve de reposicionar-se para continuar competitiva no mercado digital. "Eles perderam a 'onda' das transformações em determinado momento, mas conseguiram se recuperar, mudaram a abordagem e suas tecnologias e continuam fortes", analisa Use.

Na contramão das novidades

No sentido inverso de quem vira o holofote para as novas tecnologias, algumas empresas faturam com o que já virou até peça de museu

Se as organizações que apostavam em tecnologia analógica tiveram de se adaptar ao mundo digital, há as empresas que andam quase que na contramão. No mercado musical, a PolySom, fábrica de LPs fechada em outubro de 2007, voltou a prensar os "bolachões" de vinil no ano passado.

Os empresários do segmento sabem que a mídia não será mais um estouro de lançamento, mas apostam no aumento da demanda vinda de colecionadores e amantes do vinil, nostálgicos e "descolados".

No exterior, o crescimento anual do mercado chegou a 89% entre 2007 e 2008, de 990 mil LPs para 1,8 milhão.

O primeiro plano da PolySom, anunciado na mídia, é produzir 40 mil discos por mês para várias gravadoras, que ficarão encarregadas do processo de embalagem e distribuição.

Outra que aproveita uma certa onda nostálgica entre os consumidores é a Lomography. Fabricante de máquinas fotográficas de médio formato, a empresa experimenta o crescimento da demanda fora das rodas de fotógrafos. "Hoje, as câmeras são usadas por todos", comenta Filipa Richter, gerente-geral da marca no Brasil.

O crescimento mundial foi de 45%, com a venda de 500 mil câmeras. Também foram vendidos 2 milhões de filmes e 30 mil bolsas para as máquinas. "O interessante é que vemos grupos de jovens de 14 a 20 anos interessados no nosso produto. Alguns nunca tiveram contato com tecnologia analógica antes. Para eles, é uma inovação, eles não sabem utilizar um filme", explica Filipa.



Filipa Richter, da Lomography no Brasil: quando a nostalgia vira inovação, o mercado cresce

Quando se pensa em transição do mercado analógico para o digital, não dá para esquecer as memoráveis fitas cassete que rodaram em tantos *walkmans*. Um dos ícones desse mercado foi a brasileira CCE, que também fabricava os aparelhos de som três-em-um e outros equipamentos que faziam parte da rotina das casas nos anos 80. Com o advento do DVD, a empresa logo acompanhou a novidade, graças ao parque de engenharia próprio, segundo Rogério Fleury, diretor de Produtos da CCE Info. "Tem de ser assim, se você não for multinacional", explica. Hoje, o foco já avançou para o Blu-Ray.

A empresa também observou oportunidades no mercado de microinformática, com *desktops* e *notebooks*, principalmente depois da chamada Medida Provisória do Bem, que ofereceu isenções fiscais ao setor de informática. "Como tínhamos uma estrutura fabril de 500m², não precisamos de grandes investimentos", garante. Os esforços em pesquisa e desenvolvimento permitiram que a empresa fizesse parcerias com grandes fornecedores de tecnologia, como Intel, Seagate e Microsoft, comenta o executivo.

Essas alianças, segundo ele, permitiram que a empresa passasse a ser reconhecida também como um competidor no mercado de computadores. "E ficamos atualizados com o que acontece no mundo." Ele refere-se ao lançamento recente de uma linha com processadores Intel da nova família i5.

Além dos acordos, a empresa aumentou a quantidade de consultores em campo para explicar aos consumidores as características dos produtos. As iniciativas em conjunto levaram a empresa a ampliar para 70% a participação de computadores e de TVs com tecnologia LCD em seu faturamento,

o que mostra que ela conseguiu se reinventar e se manter como uma marca forte.

Mesmo as empresas que nasceram como fornecedoras de informática tiveram sua parcela de transformação. Foi o caso da Dell, que surgiu em uma garagem na Califórnia pelas mãos do então estudante Michael Dell. Famosa por computadores e servidores, a empresa ingressou no mercado de serviços para essa nova era, principalmente os realizados em "nuvem" - que se utilizam da memória e da capacidade de equipamentos e servidores compartilhados e interligados por meio da internet - e em ambientes virtuais em geral. "Hoje não é possível prever novas demandas. Essas novas tecnologias permitem que as empresas criem novos serviços e produtos e possam ser provisionadas automaticamente", assinala Raymundo Peixoto, presidente da Dell no Brasil.

O futuro da tecnologia

Em um mundo que muda cada vez mais - e cada vez mais rápido -, as empresas não podem nem pensar em se acomodar em momentos de crescimento. É preciso estar de olho em tudo o que surge no mercado e, quando fizer sentido, incorporar as novas ofertas ao seu portfólio, como é o caso dos *tablets* e *smartphones*, cada vez mais desenvolvidos. "As empresas de tecnologia estão na frente do restante do mercado, pois desenvolvem produtos e serviços que, muitas vezes, ainda nem têm demanda. O telefone celular é um exemplo. Antes de seu surgimento, ninguém sentia falta. Agora, as pessoas não passam um dia sem seu blackberry, por exemplo", comenta Ilse, da Deloitte.

Tecnologias disruptivas

Quando a inovação tecnológica rompe o equilíbrio do mercado

Parte das transformações sucessivas que o mundo presencia há décadas no mercado de produtos, equipamentos e serviços tecnológicos podem ter relação com o desenvolvimento das chamadas "tecnologias disruptivas". O termo foi criado por Clayton M. Christensen e introduzido em seu artigo de 1995, "Disruptive Technologies: Catching the Wave" ("Tecnologias Disruptivas - Pegando a Onda", na tradução literal), que possui co-autoria com Joseph Bower.

"Tecnologia disruptiva" ou "inovação disruptiva"

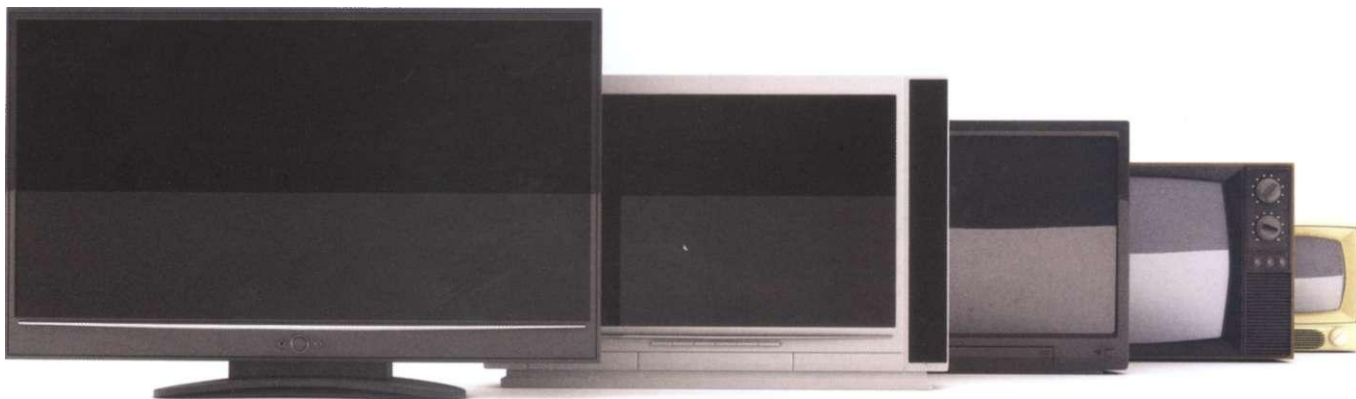
é um termo que descreve a inovação tecnológica, produto ou serviço que utiliza uma estratégia que, em vez de revolucionária ou evolucionária, derruba uma tecnologia existente dominante no mercado. As inovações efetivamente disruptivas são uma minoria, comparadas com as revolucionárias, que se limitam a introduzir uma inovação que permite maior performance no mercado. Exemplos de inovações disruptivas reais são raros, caso da fotografia digital, que substituiu o processo químico de revelação, os e-books, que se apresentam como alternativa ao papel,

ou os semicondutores, que se sobrepõem aos transistores.

Ocasionalmente, uma tecnologia disruptiva vem a dominar um mercado existente, seja preenchendo um espaço no novo mercado que a tecnologia antiga não conseguia atender, ou começando com um produto mais barato com performance inferior e que, por meio de aperfeiçoamentos, finalmente assume a liderança (caso das câmeras digitais que substituíram as que usavam filme).

“As empresas de tecnologia estão na frente do restante do mercado, pois desenvolvem produtos e serviços que, muitas vezes, ainda nem têm demanda. O telefone celular é um exemplo.”

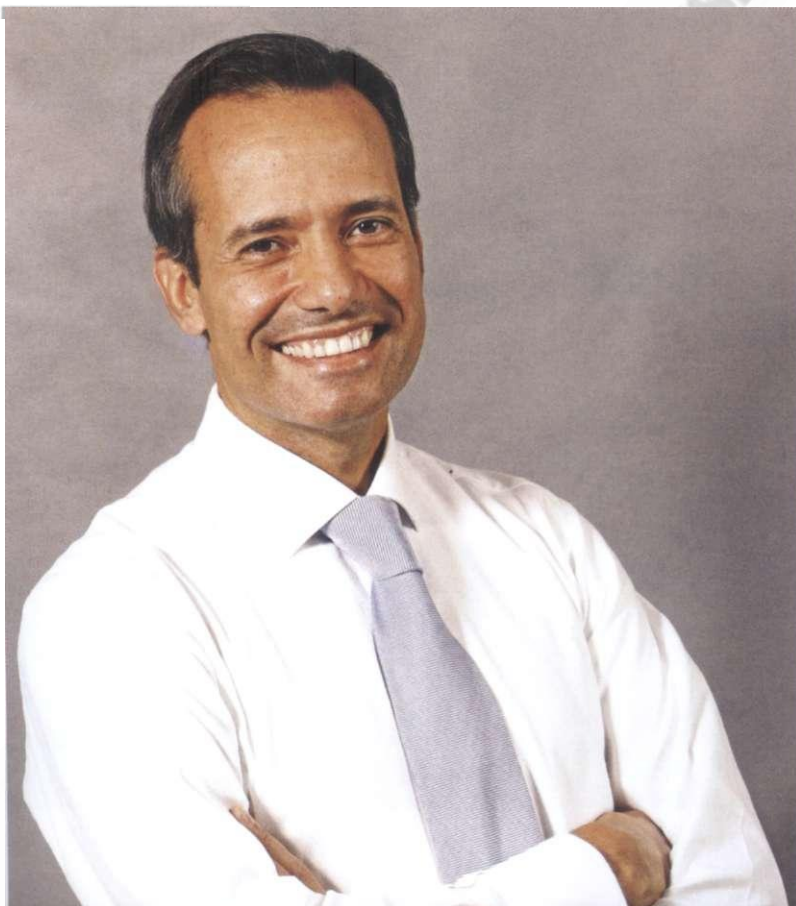
Robert Ilse, sócio da área de Consultoria Empresarial da Deloitte



Na Dell, isso é feito não só pelo Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, mas também pela aquisição de empresas especializadas em soluções vistas como potenciais ofertas. Uma das aquisições mais recentes foi a Equallogic, de soluções de armazenamento de dados virtualizados.

Para Peixoto, da Dell, os novos consumidores valorizam empresas que demonstram interesse na preservação dos recursos naturais. Por isso, faz parte da atualização da empresa a preocupação ambiental. A fabricação de computadores mostra isso - eles consomem menos energia e utilizam

Raymundo Peixoto, da Dell no Brasil: aquisição de empresas especializadas como estratégia



menos componentes que possam contaminar o solo ou outros recursos. "Também evitamos colocar folhetos e CDs dentro das caixas dos computadores para reduzir o desperdício", conta Peixoto.

As mídias sociais também entram em pauta. "Esse tipo de comunicação está começando a entrar nas empresas", afirma Ilse, da Deloitte. Ele cita ainda o Google Earth, que permite a localização de objetos e pessoas via aplicativos especiais, a assinatura digital e os processos de escaneamento de cheques e documentos. "A onda está se movendo nesse sentido", diz.

Para o futuro, a Fujifilm aposta na introdução de novas tecnologias de impressão. "Entendemos que há uma tradução mais ampla no segmento, de que fotografia se transformou em imagem", diz Takayama. O plano está em consonância com a missão da empresa, que é de facilitar e deixar cada vez mais próximo dos consumidores soluções de impressão para que possam ter a oportunidade de eternizar as imagens capturadas.

Enquanto isso, a Verbatim, que sempre atuou via distribuidores, ataca no varejo para reforçar sua marca, com *pendrives* e *hard disks* (HDs) externos - inclusive com modelos especiais, como um emborrachado. "O consumidor procura por produtos novos e cada vez mais quer guardar mais informações em menos espaço", analisa De Simone.

Todos esses exemplos mostram que, a partir de agora, o caminho em busca das novidades - demandadas ou não pelo mercado - deve ser trilhado em velocidade cada vez maior, em consonância com o desejo do consumidor, antecipando tendências e sempre refletindo a sua própria estratégia de negócio.