



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Impacto na estratégia de setores tradicionais
causados pela inovação tecnológica

Patrick Daylac

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2016.



Patrick Daylac

**Impacto na estratégia de setores tradicionais causados
pela inovação tecnológica**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Edmundo Eutrópio

Rio de Janeiro

Junho de 2016.

Agradecimentos

Ao meu orientador. Não só para este estudo em específico, mas durante todo o período da graduação, Edmundo Eutrópio. Entendo que sua dedicação e apoio em momentos decisivos me ajudaram a crescer como Administrador.

Agradeço também a todo o corpo docente da PUC-RIO pelo suporte e empenho na formação profissional.

À minha família que é base de tudo na minha vida. Sem eles eu não teria trocado de faculdade em busca de procurar uma área de afinidade como é a Administração de empresas atualmente.

Agradeço também a todos os entrevistados que contribuíram de forma significativa para a realização deste estudo.

Por último, porém não de longe menos especial, agradeço à minha namorada e futura mulher Anna. Seu apoio e dedicação incondicional fizeram tudo possível nesta etapa da minha vida.

Resumo

Daylac, Patrick. Impacto na estratégia de setores tradicionais causados pela inovação tecnológica. Rio de Janeiro, 2016. 38 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O estudo tem como objetivo explorar os casos em que houve impacto nas estratégias de setores tradicionais do mercado causados pela inovação da tecnologia.

Foram utilizados como referência casos reais em mercados como o Americano e o Europeu, para traçar um panorama de como as inovações e a globalização têm um papel fundamental para este fenômeno.

O estudo foi realizado com representantes de setores tradicionais do mercado brasileiro que de alguma forma possuem atuação na estratégia de sua empresa.

Palavras- chave

Inovação, estratégia, Tecnologia, Globalização

Abstract

Daylac, Patrick. Título e subtítulo em inglês. Rio de Janeiro, ano. Número de páginas p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The study aims to explore the cases where there was an impact on the strategies of traditional sectors of the market caused by technology innovation.

Real cases in markets of the United States and Europe where used to draw a picture of how innovation and globalization have a key role in this phenomenon.

The study was conducted with representatives of the traditional sectors of the Brazilian market that somehow have influence in the strategy of your company.

Stategy, Inovation, Technology, Globalization

Sumário

1.O tema e o problema de estudo	7
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	7
1.2. Objetivos do estudo	9
1.2.1. Objetivo Final	9
1.2.2. Objetivos intermediários	10
1.3. Delimitação do estudo	10
1.4. Relevância do estudo	10
2. Revisão de literatura	12
2.1. Estratégia competitiva no mercado globalizado	12
2.2. Inovação estratégica e criação de valor	15
2.3. Evolução da tecnologia	18
3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	22
3.1 Método de pesquisa	22
3.2 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	22
3.3 Tratamento e análise dos dados	23
3.4 Limitações do método	23
4. Análise dos resultados	25
4.1. Apresentação da pesquisa	25
4.2. Consultoria empresarial	25
4.3. Agências de turismo	27
4.4. Conteúdo de televisão pago	29
4.5. Farmacêutico	31
4.6. Arquitetura	32
5. Conclusão	34

6. Bibliografia	36
Anexo 1	38

Lista de figuras

Figura 1 - Diamante competitivo (Porter, p. 78, 1989)	14
Figura 3 - Estratégia do oceano vermelho versus estratégia do oceano azul. (Kim e Mauborgne, p. 35, 2015)	15
Figura 4 - Matriz de avaliação de valor da indústria vinícola americana no final da década de 1990 (Kim e Mauborgne, p. 22, 2015)	17
Figura 5 - Modelo das quatro ações (Kim e Mauborgne, p. 44, 2015)	18

1.O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

No cenário globalizado competitivo como o atual, onde segundo a McKinsey (2015) mais de um terço das transações de bens e serviços são feitos fora de seu país de origem, é fundamental que as empresas estejam sempre inovando a fim de buscar sobrevivência no mercado globalmente competitivo. Caso contrário, existem grandes riscos de ver seu setor e conseqüentemente seu negócio perder atratividade ou até mesmo desaparecer de forma surpreendentemente rápida, como foi o caso dos mercados das locadoras de filmes, gravadoras de CDs e lojas de departamento americanas nos anos dois mil por exemplo.

Segundo Michael Porter (1998), toda empresa que busca se manter competitiva deve buscar obter alguma vantagem sobre as demais. Seja por custo, inovação, diferenciação ou por atributos. As formas de inovação ou garantia de vantagem são diversas, não é necessário possuir o domínio de uma tecnologia a frente do tempo para inovar, basta trazer ao mercado uma estratégia diferenciada da concorrência que agregue mais valor à cadeia no momento propício.

Podemos tomar como exemplo de inovação a empresa Spotify. Fundada na Suécia em 2006, a companhia oferece um serviço de *Streaming* (transmissão via internet) de música através aplicativos para celulares em que não cobra nada do usuário pelas funcionalidades básicas. Porém, se o usuário desejar optar pelo serviço *Premium* (exclusivo), onde pode baixar e compartilhar músicas dentre outras funcionalidades, deverá pagar uma mensalidade fixa. Este modelo de negócios é chamado de modelo *Freemium* (junção das palavras gratuito com exclusivo em inglês).

Segundo a Harvard Business Review (2015), esta estratégia de precificação é bastante inovadora e vem se expandindo de forma dominante no mercado pois permite as empresas ganharem espaço, angariando cada vez mais novos clientes frente a companhias que cobram diretamente pelo serviço ou dedicam um pequeno período (normalmente 30 dias) para testes sem cobranças. Desta forma, a estratégia de cobrança e de penetração de marketing evoluiu junto com os novos modelos de negócio e vem causando questionamentos consideráveis no mercado tradicional quanto a estratégia.

Notamos que não só a estratégia das empresas mudou, mas também o perfil do consumidor se adaptou. Até uma década atrás, era comum a percepção e o desejo de obtenção e propriedade sobre produtos como música, vídeos e filmes. O usuário tinha como desejo adquirir o CD ou DVD de seus artistas favoritos para colecionar, o que não acontece mais hoje em dia. O conceito que permeia o modelo de negócios destas empresas focadas em inovação como a Spotify, Netflix, Waze e Google é o *Software as a Service* (programa como um serviço) ou pela da sigla SaaS.

Segundo a IDC (2015) o SaaS é um modelo de negócios que mais vem crescendo ao longo dos últimos cinco anos e está se tornando o principal modelo ao longo dos últimos anos. No SaaS, a companhia prestadora entrega um produto como um serviço via interface de internet e tem a propriedade ou acordo com o proprietário do item, desta forma, a empresa entrega ao cliente o serviço ou produto enquanto ele pagar pela mensalidade. Assim, a propriedade não é determinante para o consumo e sim a qualidade da entrega, facilidade e o serviço em si.

A utilização destes modelos de inovação faz com que as empresas aumentem sua fatia de mercado e garantam a sobrevivência operacional por mais tempo, agregando ainda em retorno para seus acionistas e *Stakeholders* (envolvidos com a empresa).

O advento da internet juntamente com o processo de globalização pode explicar um pouco do que ocorreu com a estratégia empresarial em alguns desses casos. Tanto para os novos negócios quanto para os que deixaram de existir. Isto porque o fim da barreira entre os países possibilita a interação entre os agentes econômicos e sociais, o que facilita a integração dos mercados globais, fazendo com que a competitividade dos negócios aumente drasticamente.

Para Santos (2000), a globalização reduz as distâncias físicas e não físicas entre as nações e a população mundial. Isto porque o fluxo de informação se torna instantâneo e o contato entre os povos se intensifica. É necessário deixar explícito que a globalização não é a igualdade completa nem a uniformidade entre as nações e sim a equalização das distâncias. Portanto, ainda existem significativas desigualdades, porém as barreiras estão diminuindo com o avanço da informação via internet. Desta forma, o cenário contemporâneo permitiu o surgimento das Startups de tecnologia que causaram impacto grande em alguns setores e nem tanto em outros.

Segundo Reed Hastings (2015), CEO da empresa de Streaming de conteúdo digital Netflix, o impacto da companhia na indústria de transmissão de

sinal a cabo é tão grande que nos próximos anos elas irão migrar para o mesmo tipo de serviço da Netflix. Ainda sobre esta indústria, a reportagem do jornal americano The New York Times publicado em 2015 pela jornalista Emily Steel, a competição entre as empresas de streaming pós a entrada da Netflix no mercado não só melhoraram o serviço como criaram um mercado paralelo onde o espectador não paga mais por televisão a cabo, apenas por internet e seus serviços. Isto comprova a mudança drástica na dinâmica dos setores no que tange estratégia e operação.

De acordo com a empresa especializada em soluções digitais Sandvine, a Netflix consome mais de 36% da banda larga de internet da América no Norte, sendo o Youtube o segundo colocado com apenas 15%. Estes dados demonstram a transformação que existiu no mercado americano nos últimos 5 anos, o que era praticamente inimaginável, visto a força da indústria cinematográfica.

O tema a ser abordado neste estudo, vai do encontro com a necessidade das empresas e de seus executivos estarem em busca de inovações tecnológicas em tempo e dedicação integral. Pois com o avanço de tecnologias baseadas especialmente na internet, novas empresas são criadas a cada minuto visando agregar mais valor ao cliente e negócios tradicionais que parecem imbatíveis acabam se tornando totalmente obsoletos.

Face ao exposto, o presente estudo avalia a percepção de um grupo de empresários e executivos brasileiros quanto a modelagem da estratégia de suas empresas diante do cenário competitivo global caracterizado acima.

1.2. Objetivos do estudo

1.2.1. Objetivo Final

O objetivo final do estudo é entender quais foram os impactos na estratégia de empresas posicionadas em setores tradicionais causados pela inovação tecnológica.

O cerne da pesquisa é acompanhar a mudança das tendências estratégicas dos mercados tradicionais através de um estudo com empresas do cenário nacional e global em uma tentativa de desvendar o formato de seus negócios e suas estratégias comumente baseadas em facilidade e inovação.

1.2.2. Objetivos intermediários

Avaliar casos em que houve alteração de estratégia marcada pela mudança do cenário global e buscar transformações que ocorreram em mercados externos ao brasileiro a fim de explorar seus modelos de atuação. As principais empresas analisadas foram: Netflix, HBOGO, Amazon e Spotify, que não só impactaram mercados tradicionais como de fato criaram mercados paralelos, os chamados Oceanos Azuis. As estratégias adotadas por estas empresas afetaram diretamente os mercados em que elas atuavam e indiretamente diversos outros.

Como a proposta é uma exploração do tema, é inevitável e imprescindível observar diversos mercados e empresas estrangeiras para traçar aspectos marcantes da mudança de estratégia para a sobrevivência ou entrada no mercado. Isto porque o mercado de tecnologia americano e europeu contém casos maduros em que houve impacto nas indústrias seculares de mercado. Com isso, diversas informações sobre modelo de cobrança, faturamento e estratégias de precificação, penetração e modelos de negócio foram utilizadas para formar a entrevista e concluir a análise com base em situações modernas.

Uma observação destas empresas visa enriquecer a análise da entrevista com representantes dos setores posicionados no mercado brasileiro e traçar paralelos importantes para a pesquisa.

1.3. Delimitação do estudo

O tema em questão possui diversos casos nacionais para servirem de escopo. Porém, para limitar a base de estudo e analisar casos que possam servir de conhecimento para a gestão brasileira das organizações, a pesquisa ficará restrita ao ano de 2016 e à executivos brasileiros de 5 setores: (1) Consultoria financeira; (2) farmacêutico; (3) Conteúdo de televisão pago; (4) Turismo e (5) Arquitetura.

Por estar centrada em um mercado mais maduro e estar em torno de diversas discussões acerca do tema, as empresas Netflix, Spotify e Amazon serviram de base para a caracterização da mudança da estratégia nestes setores.

1.4. Relevância do estudo

Mostrar a empreendedores brasileiros que modelos de negócio centrados em uma experiência rica em inovação e simplicidade para o cliente estão se tornando casos de sucesso empresarial no mundo e no país, para que cada

vez mais estejam empenhados em construir companhias sólidas que gerem retornos para todos os envolvidos.

Expor para os executivos de empresas situadas em mercados tradicionais brasileiros que na concepção da estratégia da empresa deve haver cuidado com os novos entrantes no mercado a fim de identificar possíveis modelos de negócio que ofereçam risco a seu mercado. Para que eles não se sintam acomodados com o cenário da empresa por mais que exista um alta lucratividade e tenham capacidade de agir rápido à mudança que nos dias atuais ocorrem repentinamente. Nos casos pesquisados neste estudo, diversas empresas de setores tradicionais vinham tendo retornos positivos para os acionistas e com a chegada de novos atuantes no mercado viram suas empresas terem prejuízos históricos justamente pela acomodação de terem resultados positivos.

O estudo tem relevância também para que investidores procurem empresas que tenham uma estratégia de atuação alinhada com a mudança do cenário empresarial no mundo globalizado, e possam investir em um negócio duradouro com expectativas de retorno acima da média.

O estudo tem alta relevância para a academia por relacionar temas profundamente explorados como estratégia e vantagem competitiva com temas pouco aprofundados como a inovação tecnologia e os seus impactos nos mercados.

2. Revisão de literatura

2.1. Estratégia competitiva no mercado globalizado

O conceito de estratégia segundo Porter (1998) é baseado na formulação de um conjunto de ações que visam alcançar os objetivos desejados, e assim, tornar a empresa cada vez mais competitiva no mercado. Diversas são as formas de se desenhar uma estratégia eficiente, porém segundo Porter (1998), as empresas devem focar nos cinco pontos fundamentais que exercem influência sobre a indústria: (1) Poder de barganha dos fornecedores; (2) Produtos substitutos; (3) Rivalidade entre os concorrentes; (4) poder de barganha dos compradores; (5) ameaça a novos entrantes.

O poder de barganha dos fornecedores é a grandeza da vantagem que os fornecedores exercem sobre a empresa por possuírem um produto exclusivo, diferente da concorrência, ou até mesmo por existir um alto custo de mudança. Desta forma, quanto maior a dependência a empresa tem sobre seus fornecedores, menor é seu poder de barganha para a negociações mais vantajosas.

Os produtos substitutos, são produtos ou serviços de outras empresas atuantes no mercado que atendem uma necessidade muito similar à que a empresa se propõe, o que carece de uma observação constante dos gestores a fim de situar o mercado e buscar se diferenciar. Segundo Porter (1998), em relação a rivalidade do setor, deve ser feita uma análise sobre a quantidade de concorrentes diretos, forma de atuação, agressividade, forma de atuação e estratégia quanto a preços e distribuição. Esta análise visa caracterizar de forma ampla o mercado e também a delimitar a estratégia que a empresa deve utilizar visando garantir a eficiência.

Quanto a barreira de entrada a novos concorrentes, Porter (1998) afirma que quanto maior for o grau, menos concorrência pode surgir de forma rápida, ou seja, mais esforço deve ser feito pelas empresas que desejam concorrer neste mercado, o que dificulta a entrada. As principais barreiras de entrada são as que tangem investimento, escalabilidade e conhecimento das práticas de mercado. Se tratando do poder de barganha dos compradores, podemos caracterizar como a

força que os clientes da empresa têm sobre aspectos como preço e qualidade da oferta.

Cada um desses cinco fatores deve ser constantemente analisado e revisto pelos executivos e empreendedores a fim de construir uma estratégia que visa minimizar riscos e identificar oportunidades da sua empresa. Se o negócio em questão possuir baixa dependência destas cinco forças, a empresa tende a obter vantagem competitiva neste setor e proporcionar maiores retornos aos envolvidos, caso contrário, poderá rever a estratégia ou até mesmo se desvincular deste setor.

Para que se compreenda melhor o cenário em que as empresas estão inseridas atualmente, é fundamental que o tema Globalização esteja claro. Segundo o site Globalization 101 (2015), a globalização é um processo contínuo de interação e integração entre indivíduos, empresas e governos que foram impulsionados pela dinâmica do mercado mundial, dos investimentos e pelas tecnologias de informação. Para que exista o processo é necessário que haja liberdade na troca de produtos, serviços, informação, pessoas e capital. É importante ressaltar que a Globalização não rompe com a cultura local, mas a torna disponível para todos e sofre com as trocas existentes no mundo.

Segundo o geógrafo Milton Santos (2000), a globalização é a equalização das distâncias e da informação em um âmbito que engloba todos os Países do globo. Por mais que existam desigualdades entre as nações, o fenômeno da globalização as aproxima a fim de tornar a linguagem universal no mundo dos negócios, política, cultura comunicação e social.

A nação possui um papel fundamental para a geração de valor das empresas por interferir e agir diretamente sobre o ambiente, formando clusters ou zonas de incentivo a negócios específicos. Existem diversos autores que realçam a importância de se analisar o ambiente de inserção da empresa por ser um dos motores para a evolução.

Segundo Porter (1989), os Cluster são zonas de cooperação entre empresas que atendem as necessidades de outras empresas, visando agregar em produtividade, redução de custo, competitividade e cooperações diversas. Existem diversos exemplos de Clusters de tecnologia, como o Vale do Silício nos Estados Unidos e o de Tel Aviv em Israel.

Para Porter (1989), a análise de quatro características do mercado pode auxiliar na caracterização do ambiente em que o negócio é formado: (1) Condições e fatores; (2) Rivalidade das empresas; (3) Condições da demanda e (4) Indústrias de suporte. Podemos ver através da figura 1, o diamante competitivo que caracteriza as atuações das quatro forças sobre a empresa.

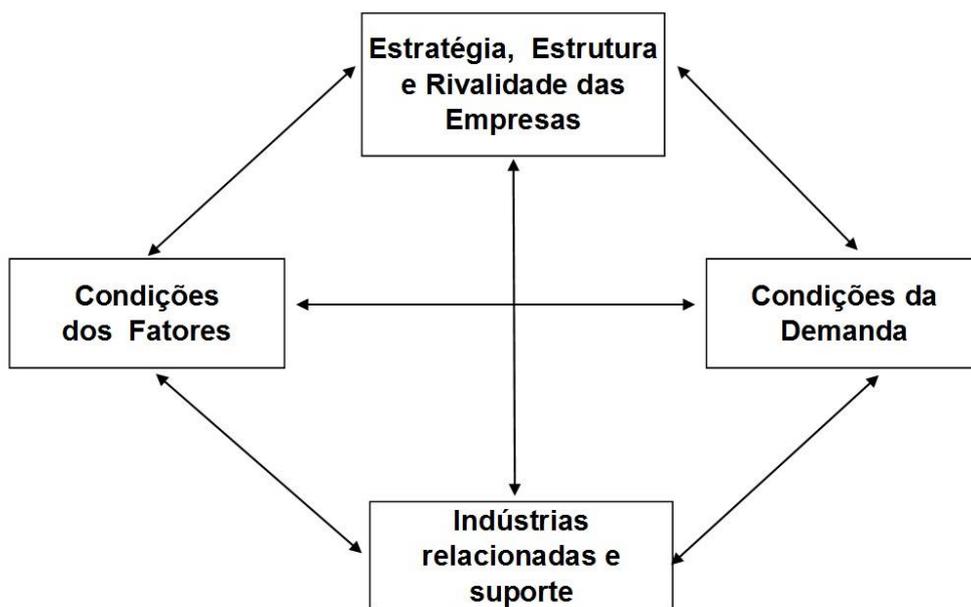


Figura 1 - Diamante competitivo (Porter, p. 78, 1989)

O primeiro pilar do diamante se refere a condição dos fatores, que nada mais é do que uma análise sobre os recursos disponíveis para a indústria, como humanos, físicos e de capital. A observação sobre estes fatores pode revelar uma facilidade ou dificuldade da empresa em prosperar contando com seus recursos. Já para o segundo tópico, é a rivalidade das empresas do setor, Porter (1989) aborda a competitividade do setor e o impacto que ele tem sobre a empresa. Para as condições de demanda, deve ser analisado o potencial demandado pelo mercado em relação ao que é ofertado pela empresa. O último pilar do diamante, se refere a estrutura do mercado que suporta a atuação da empresa, ou seja, todos os possíveis envolvidos no processo produtivo.

Para Porter (1998) a obtenção de vantagem competitiva deve ser feita de forma estratégica, ou seja, deve compreender todos os níveis da organização a fim de difundir a análise sobre as forças que interagem sobre a organização. Toda empresa que propõe uma estratégia de diferenciação a fim de garantir um retorno a seus investidores, deve organizar conceitos de inteligência de mercado, imaginação e recursos chave.

A Estratégia bem desenhada e alinhada com a operação, aumenta o nível de eficiência da empresa e não só garante a sobrevivência como é passível de entregar um grande retorno aos acionistas, e esse é o objetivo do alinhamento estratégico.

2.2. Inovação estratégica e criação de valor

Segundo Kim (2005), a estratégia de uma empresa pode se sustentar basicamente em dois rumos: (1) Oceano vermelho e (2) Oceano azul. No primeiro, os concorrentes utilizam estratégias para se diferenciar da concorrência no que tange liderança em custos, marketing agressivo e diferenciação de produtos, ou seja, um conjunto de estratégias com o intuito de vencer a concorrência. Já a estratégia do Oceano azul (2), as empresas se aventuram na criação de um novo mercado, com espaço amplo para o desenvolvimento do negócio, onde o grande diferencial é a inovação de valor, ou o valor que se agrega ao cliente.

Estratégia do oceano vermelho	Estratégia do oceano azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o trade-off valor-custo.	Romper o trade-off valor-custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Figura 2 - Estratégia do oceano vermelho versus estratégia do oceano azul. (Kim e Mauborgne, p. 35, 2015)

Para Kim e Mauborgne (2015), uma empresa que deseja navegar em um oceano azul, deve possuir um foco específico, ou seja, explicitar claramente o que se deseja alcançar neste novo mercado e o que está se propondo a ofertar. Estando claro os objetivos da empresa tanto para os clientes quanto para seus colaboradores. Também devem se preocupar com a singularidade, ou em ser únicos no que se propõem para que não haja concorrência como em uma estratégia de Oceano vermelho. Entrar no mercado copiando a estratégia ou modelo de negócios de um concorrente faz com que a empresa perca o foco e o propósito de estar inovando.

Outro aspecto abordado como fundamental para Kim e Mauborgne (2015), é a necessidade das empresas que investem na criação de um oceano azul em passar uma mensagem consistente e clara sobre a proposta do negócio para

todos os envolvidos. Isto faz com que a empresa deixe claro para os clientes o que está oferecendo e de que forma.

Para Bessant e Tidd (2009), a inovação no cenário atual é fundamental para que as companhias permaneçam no mercado de forma competitiva por bastante tempo. Seu sucesso está ligado quase que exclusivamente a dois fatores: (1) Recursos; (2) Gestão dos recursos. Ter os melhores recursos para se destacar no mercado não é extremamente difícil, mas geri-lo pode ser desafiador e ser o ponto chave para se obter inovação e diferenciação no mercado.

Pelo fato da estratégia não ser uma ideia solitária, é necessário que haja na organização um direcionamento sobre o processo. Desta forma, a clareza e a transparência ao comunicar um novo projeto deve ser fundamental e todos os colaboradores da empresa podem participar, uns mais diretamente do que outros.

Outro fator importante abordado por Bessant e Tidd (2009) é a ciência por parte da organização que toda inovação incorre em riscos. Sendo assim, toda a estratégia voltada para inovação deve ser feita de forma a mitigar os riscos da operação.

Para Bessant e Tidd (2009), a inovação é justamente um processo e não um simples projeto, e o que diferencia um do outro é o fato do processo ser contínuo, ou seja, deve sempre estar acontecendo e se redesenhando para se tornar ótimo. Desta forma, a empresa que busca se destacar como inovadora, deve ter em mente os processos de controle, concepção e medição dos resultados, para que exista um retorno constante sobre a estratégia.

Segundo Kim e Mauborgne (2015), o sucesso de uma boa estratégia de oceano azul parte da criação de uma matriz de valor, que é uma ferramenta de auxílio ao gestor a fim de desenvolver a estratégia vencedora. A utilização da matriz, faz com que exista um panorama presente da situação atual do mercado e a estratégia em que os concorrentes estão investindo e também seus atributos chave. A partir dela, o gestor pode procurar se diferenciar e se posicionar no novo mercado proposto, pois já tem uma análise da concorrência. Podemos observar na figura 3, um modelo da matriz de valor concebida para o mercado de vinhos nos Estados Unidos. Percebemos através dela, que é fundamental que os atributos dos concorrentes estejam dispostos ao longo do eixo horizontal a fim de analisar o mercado, e assim a empresa deve utilizar de outra ferramenta de auxílio para a criação de valor, chamada de modelo das quatro ações (figura 4).

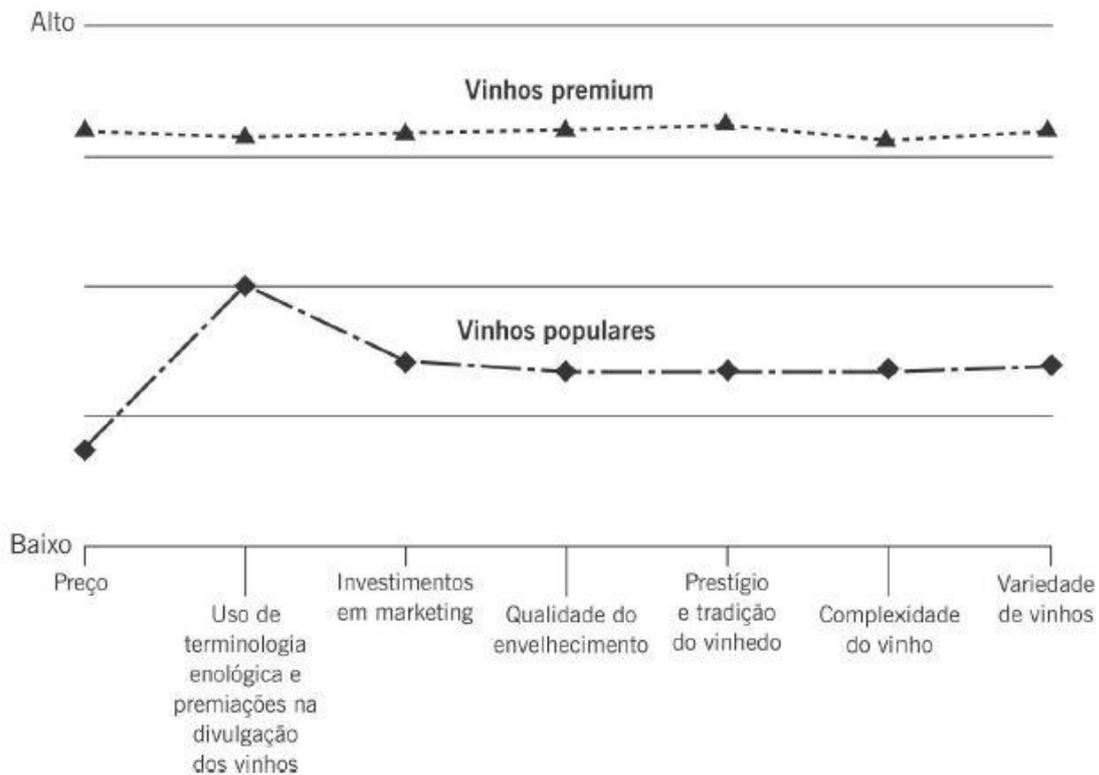


Figura 3 - Matriz de avaliação de valor da indústria vinícola americana no final da década de 1990 (Kim e Mauborgne, p. 22, 2015)

Segundo Kim e Mauborgne (2015), este modelo consiste em responder as seguintes perguntas a fim de oferecer valor ao cliente: (1) Que atributos indispensáveis pelo mercado devem ser extintos?; (2) Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo do padrão do setor?; (3) Que atributos devem ser elevados acima do setor; (4) Que atributos não devem ser criados? A partir da resposta destas quatro perguntas, os líderes podem investir em oferecer uma proposta de valor a seu cliente e navegar com mais certeza no oceano azul.

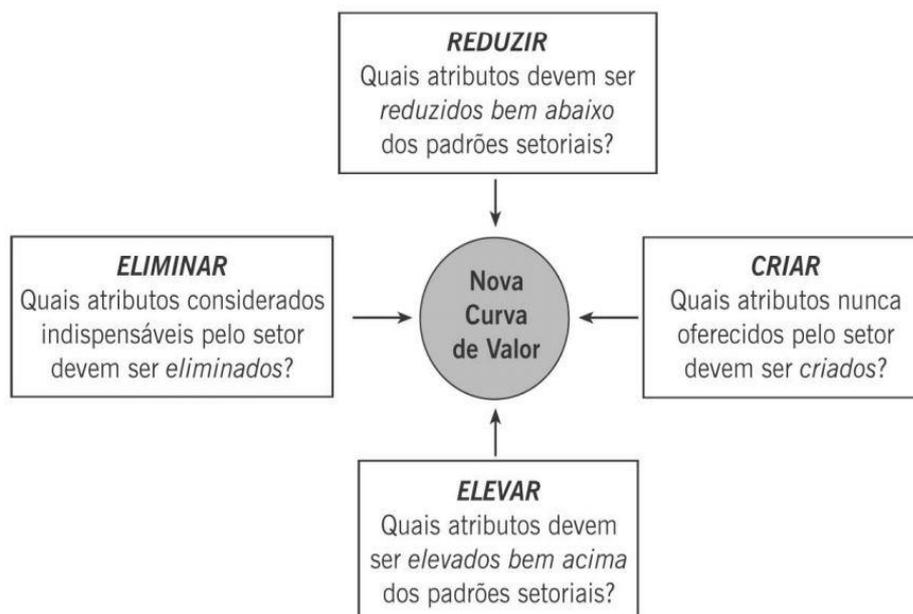


Figura 4 - Modelo das quatro ações (Kim e Mauborgne, p. 44, 2015)

2.3. Evolução da tecnologia

É muito comum atrelarmos o conceito de tecnologia com a era digital, porém segundo a IIASA (International institute for applied system analysis, 2011) o conceito de tecnologia consiste na criação de objetos ou ferramentas que tem como objetivo aumentar a capacidade dos indivíduos a realizarem tarefas que não seria possível. Segundo Grubler (2011), a tecnologia é dinâmica e permanece em constante transformação, dependendo sempre de outras invenções para que exista a evolução. Podemos pensar que uma invenção não pode ser tratada como um fato isolado da sociedade, ou de outras invenções. Elas são acumulativas, onde uma experiência passada possui valor para uma nova.

Segundo o The Guardian (2012), o avanço da disponibilidade de internet para a população mundial causou uma explosão de novas indústrias como a de aplicativos para celulares. Este novo mercado está mudando inclusive os hábitos de consumo e até 2012, mais de cinco bilhões de dólares eram gastos todos os anos apenas em serviços de compra on-line.

Segundo o App Data Room (2011), a conectividade é o grande motor de toda a evolução da sociedade atual, pois ela facilita a comunicação com empregados, fornecedores e clientes e traz uma relação comercial instantânea para os negócios.

Para a AppData Room (2005), a computação na nuvem vem alterando a escalabilidade dos negócios ao redor do mundo. Ela permite que pequenos negócios, onde o custo operacional é o grande fator de preocupação estratégica, expandam suas operações em nível mundial com um custo bem menor do que antes. A eficiência de custos trazida pelos avanços da tecnologia baseada em internet é tão grande que hoje em dia é quase inviável não investir nesta estratégia.

Para Olsson (2005), independente de sua opinião pessoal, ou você entra na era da tecnologia ou você será engolido por ela. Cada vez mais pequenos negócios falham na adaptação à tecnologia por serem resistentes e os que sobrevivem, reconhecendo suas vantagens, colherão as recompensas. As empresas não deve se preocupar em reconstruir um negócio do começo, basta entender como a tecnologia afeta seu negócio para o bem e para o mal e adaptar seus recursos a fim de obter a vantagem competitiva.

Segundo a McKinsey (2013), 65% das companhias americanas adotaram algum tipo de tecnologia movel e 48% dos funcionários das empresa possuem um celular corporativo. Isto faz com que o nível de interação entre os colaboradores, fornecedores e clientes aumente a cada dia. Cerca de 50% destas empresa utiliza soluções de aplicações na nuvem para integrar seus negócios.

Segundo a Gartner (2014), em 2015 o número de dispositivos (móveis e fixos) com conexão a internet deve passar de 4,5 bilhões, um aumento de 40% em relação ao ano de 2014, isto faz com que os investimentos alcacem mais de U\$ 65 bilhões e uma projeção de U\$ 300 bilhões para 2020. A Accenture (2014), afirma que cada vez mais existirão processos relativos a tecnologia da informação que visam modificar a estrutura de negócios das empresas.

Um dos modelos de negócios chamado *Software as a Service* (programa como um serviço) ou SaaS vem revolucionando a forma com que novos negócios tratam a tecnologia. Segundo o Sales Force (2016), o SaaS é um meio de entregar um serviço para seus consumidores através da internet. O SaaS basicamente anula a necessidade de instalação de um programa físico onde a manutenção se torna cara e complexa. Este modelo faz com que a comunicação seja feita através de serviços providos por empresas de servidor em nuvem.

Segundo a Harvard Business Review (2013), a computação em nuvem é uma forma de acessar programas ou base de dados disponíveis pela internet. Ou seja, não são hospedados em servidores físicos, o que facilita a mobilidade e disponibilidade das informações. Sendo assim, a partir de uma simples conexão com a internet é possível estar em uma rede de compartilhamento.

A computação em nuvem é uma das grandes inovações tecnológicas baseadas em internet, pois ela agrega em redução de custos, segurança e disponibilidade.

Outro modelo bastante utilizado por empresas de tecnologia é o modelo *Freemium*. Segundo o Freemium.org (2016), o nome é uma combinação das palavras em inglês *Free* (Grátis) e *Premium* (exclusivo). Elas descrevem o modelo em que a empresa disponibilizar a maior parte do seu produto de forma gratuita para seus clientes e vende uma parte menor de serviços exclusivos por um preço estipulado. Os modelos Freemium são chave em diversos negócios e são usados em um vasto alcance de indústrias.

Existem diversos casos de sucesso que são baseados em nuvem, como Spotify, Netflix, Waze e o Skype por exemplo. Todos eles possuem uma estratégia de oferecer um serviço gratuito através de um programa e pago através de contas exclusivas. Segundo a IBM (2013), as vantagens são inúmeras como: (1) acesso global; (2) mais espaço de armazenamento; (3) Atualizações automáticas; (4) Facilidade de instalação e; (5) Redução de custos.

Quanto ao (1) acesso, é visível a vantagem especificamente para as empresas, pois ter seus sistemas e documentos acessíveis no mundo todo, significa que os trabalhadores podem trabalhar em qualquer localidade, aumentando a produtividade e a velocidade em que a informação transita. Para o (2) armazenamento, percebemos que devido a escalabilidade de um servidor como o da Amazon e o da Google por exemplo, a empresa não precisa se preocupar com a aquisição de discos físicos e pode utilizar a infraestrutura destes fornecedores. Também é de responsabilidade do provedor de infraestrutura em nuvem realizar (3) atualizações, visando garantir o melhor conjunto de programas e computadores possíveis, assim a responsabilidade fica restrita, bem como a (4) instalação dos serviços. Se tratando de (5) redução de custos, existem diversos programas gratuitos e os que são pagos são faturados conforme a demanda. Ou seja, se não houver uso, não há custos. Outro fator comum é a ausência de fidelidade, o cliente pode optar por terminar o plano quando desejar, sem ônus.

Segundo o Money Crasher (2014), existe um conjunto de desvantagens acerca da migração para a nuvem, como: (1) Segurança; (2) Privacidade; (3) Falta de controle e; (4) Dependência da internet. O fator (1) segurança é bastante claro, pois a empresa está hospedando seus arquivos e programas em um fornecedor de serviços, por isso a escolha do fornecedor deve ser feita de forma cuidadosa e segura para que não incorra em riscos para a contratante. A privacidade é um assunto muito recorrente quando se fala de nuvem, pois por mais que os

provedores ofereçam diversas linhas de proteção para suas informações, nunca existe a garantia de proteção contra *Hackers* (piratas de internet) por exemplo. Assim, existe uma demanda por contratar serviços de criptografia e análise de risco durante a implantação do serviço. Outra desvantagem é a (4) falta de controle sobre o serviço, pois existe a dependência dos provedores estarem atualizando os servidores e garantindo a disponibilidade, e isto não depende da empresa contratante. A quinta desvantagem apontada é a (5) dependência de uma conexão de internet, pois por mais que exista um movimento constante em torno da inclusão digital e por políticas de infraestrutura, a queda e a qualidade do sinal de internet são fundamentais para que o serviço em nuvem seja entregue. Em Países ainda em desenvolvimento como o Brasil, o caso é ainda mais preocupante por termos uma infraestrutura de internet precária e deficitária.

3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

3.1 Método de pesquisa

O método desenvolvido neste estudo quanto sua finalidade foi exploratório. Isto porque a intenção era buscar, por meio de entrevistas, tornar o problema de estudo explícito e tentar esclarecer as percepções de um grupo de indivíduos para sobre a alteração da dinâmica global. Não tendo como objetivo assim, construir um cenário de causa e efeito analítico.

Quanto aos meios, foi feita uma pesquisa bibliográfica e um levantamento através de entrevistas analisadas de forma qualitativa.

A exploração abrangeu a uma amostra de entrevistados para tornar o cenário possível para a pesquisa e caminhar no estudo para que o tema seja útil a outros pesquisadores darem continuidade aos fatos expostos.

A flexibilização é um fator inerente ao método. Isto porque permite o pesquisador definir seus processos e roteiros para a obtenção das informações e como o estudo não possui precedentes, será inevitável encontrar adversidades para a conclusão ideal do caso.

3.2 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A coleta de dados foi feita através de levantamentos colhidos a partir de entrevistas com executivos selecionados que estejam ligados de alguma forma com a modelagem da estratégia de sua companhia a fim de promoverem informações que encontrem o objetivo do estudo aqui proposto. Para enriquecer o trabalho e definir um processo claro de entrevista, foi elaborado o questionário de pesquisa (anexo 1) com dez perguntas que envolvem o referencial teórico proposto, a experiência de cada entrevistado e o setor de atuação.

Foi feita também uma releitura bibliográfica sobre os principais temas e autores que cercam a estratégia, inovação e evolução da tecnologia para auxiliar o direcionamento do estudo no alcance dos objetivos. A separação da releitura nestes três tópicos visa esclarecer os fundamentos básicos acerca do problema e de seus desdobramentos

3.3 Tratamento e análise dos dados

O tratamento dos dados obtidos através da pesquisa foi abordado de forma qualitativa. Isto é, fomentar uma relação subjetiva, sem comprometimento de causa e efeito e sem pretensão de expor comprovações numéricas. Desta forma, os dados foram analisados sobre a ótica explicativa sendo possível captar nuances particulares de cada caso que poderão ser estudadas a fundo em outro estudo.

A abordagem qualitativa auxilia esta busca por compreensão e interpretação de um fenômeno, o que é justamente o objetivo deste estudo. Com sua documentação, foi possível avaliar diante de vários ângulos o fenômeno da inovação e o impacto na estratégia das empresas tradicionais dos setores.

Como base para a análise dos dados, foi feita uma confrontação direta entre os relatos colhidos nas entrevistas com o devido referencial teórico. Isto fez com que as análises de percepções particulares a cada caso pudessem ser direcionadas através de referências respaldadas pela academia, o que tende a trazer

3.4 Limitações do método

A principal limitação do método é a influência que o pesquisador tem sobre a análise, isto porque o pesquisador tem total liberdade para definir os rumos da pesquisa, e desta forma, pode transpor sua personalidade nos resultados encontrados.

Outra limitação é a impossibilidade no presente estudo de realizar generalizações ou extrapolações, pois a amostra está concentrada em determinados setores e suas empresas representantes. Sendo assim, a generalização se torna leviana sem o levantamento de mais dados para análise.

O maior cuidado a tomado neste estudo foi baseado em neutralizar as limitações do método focando em questões objetivas frente as subjetivas e através de método, conseguir interpretar os dados coletados e atingir o objetivo da pesquisa de forma clara e objetiva.

Outra limitação conhecida do método é a dificuldade da análise no que tange tempo e custo, pois uma vez que as informações são qualitativas, a interpretação e a coleta tomam tempo do pesquisador já que não são numéricas e não pendem de uma interpretação mais analítica e matemática, mas sim de análise interpretativa e cuidadosa, o que toma tempo e dinheiro do estudo.

Para isso, a amostra a ser colhida da pesquisa será inferior a pesquisas de cunho relacional e matemático.

4. Análise dos resultados

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma análise sobre o problema de estudo, caracterizando as empresa estudadas e o setor em que atuam. Também caracterizar o modelo de apresentação proposto.

4.1. Apresentação da pesquisa

Para a análise do que foi colhido na pesquisa através do questionário de pesquisa (anexo 1) e com a releitura dos principais referenciais teóricos sobre o tema, foi feita uma confrontação para esclarecer os impactos causados nas empresas dos setores delimitados.

A fim de facilitar a leitura, foi feita uma separação da análise por setor de atuação, onde na primeira parte consiste em caracterizar a indústria e descrever o setor no que tange concorrência, concentração e principais atuantes.

A pesquisa foi elaborada no ano de 2016 com um representante de quatro setores: (1) Consultoria financeira, Luis Saicali, gerente de processos organizacionais e TI da Apsis Consultoria Empresarial; (2) Farmacêutico, Lilian Daylac, gerente executiva da Genzyme; (3) Conteúdo de televisão pago, Karen Daylac, gerente de aquisições de conteúdo dos canais Globosat; (4) Turismo, Thiago Magalhães, gerente financeiro da LBM; (5) Arquitetura, Anna Plachta, sócia fundadora da Tresarquitetura.

4.2. Consultoria empresarial

O setor de consultoria financeira conta com diversas multinacionais de grande porte chamadas de *Big Four* (quatro grandes), Price Waterhouse and Coopers, Ernst Yong, Deloitte e KPMG que possuem a maior parte da fatia do mercado e contam com um capital extensivo para investimentos ao redor do mundo. Isto faz com que as consultorias de menor porte usualmente sigam a tendência desenhada por estas empresas.

O mercado é bastante competitivo e descentralizado, contando com diversas empresas de diversos portes que oferecem todos os tipos de serviços ligados a consultoria financeira e auditoria. A Apsis é uma empresa familiar com 27 anos de

atuação no mercado e está caracterizada como uma empresa de porte médio, mas que faz concorrência direta com as Big Four nos trabalhos de consultoria e avaliação financeira.

Segundo Luis Saicali, diversas adaptações oriundas do avanço da tecnologia foram feitas na empresa para se adequar ao mercado. “A estratégia da empresa foi redesenhada diversas vezes nos últimos quatro anos por causa do aumento de tecnologias que poderiam agregar valor tanto para o cliente como para a empresa e tínhamos que estar de acordo com a evolução do mercado” (Luis Saicali).

Um dos serviços prestados pela empresa, é a de gestão de ativos imobilizados, que normalmente estão localizados em largas plantas industriais ou enormes galpões. Basicamente, deve ser feito um inventário de todos os ativos da empresa. Com o auxílio de tecnologias como Drones, e leitores de placas de controle por meios de aplicativos ou computadores, a empresa reduziu os custos com os projetos e aumentou drasticamente a velocidade de conclusão do trabalho com o uso de algumas dessas tecnologias. O que refletiu em aumento da disponibilidade dos técnicos para outros serviços e percepção de velocidade para os clientes.

“Fazemos periodicamente uma pesquisa com nossos clientes, uma espécie de pós-venda, e temos diversos relatos de clientes que o emprego deste tipo de tecnologia faz com que eles permaneçam contratando estes serviços da Apsis sem nem abrir concorrência” (Luis saicali). Após esta experiência, a empresa passou a analisar com atenção as mudanças no mercado e investiu fortemente no desenvolvimento de um sistema gerencial (ERP) chamado SAN.

“O sistema SAN é uma plataforma em nuvem, onde todos os colaboradores e fornecedores podem ter acesso independente de sua localidade, basta possuir uma conexão de internet” (Luis Saicali). Este investimento trouxe uma automatização de processos internos que causou uma redução drástica de custos, tornando a empresa mais eficiente frente a seus concorrentes. Este é um claro exemplo de como a tecnologia impactou na estratégia da empresa a fim de obter vantagem competitiva.

Se observarmos a tendência dos sistemas gerenciais, percebemos que diversas empresas que planejam e programam sistemas empresariais como a Oracle, SAP e Totvius, de forma a se adaptar com as tecnologias em nuvem. Estas empresas possuem um forte planejamento para explorar tecnologias móveis que permitam as empresas de utilizarem seus programas gerenciais através da internet. Agregando assim em mobilidade e agilidade.

Após essa experiência, a Apsis desenvolveu também uma plataforma de acompanhamento por parte do cliente, onde ele acessa o sistema (SAN) e visualiza as informações do projeto contratado, assim passou a agregar valor não só internamente, mas ao cliente por trazer simplicidade e acompanhamento em tempo real à um ambiente engessado com o de consultoria.

“A partir da implementação do portal, os clientes passaram a acompanhar o serviço em tempo real, como se fosse a entrega de um produto comprado on-line, o que fez a Apsis ganhar espaço no mercado” (Luis Saicali).

Desta forma, a empresa trouxesse ao mercado de consultoria um diferencial, um produto totalmente inovador, voltado a criar facilidade para o cliente. A Apsis pretende criar uma fonte de receita com este sistema no formato SaaS onde a contratante, outra consultoria empresarial por exemplo, assinará o serviço como uma subscrição mensal e pagando por algumas funcionalidade, o que virá a trazer uma nova fonte de receita para a empresa neste cenário crítico da economia brasileira.

Não obstante, a Apsis já conta com o desenvolvimento de outros projetos, como um novo sistema de gestão de imóveis chamado Cubus, para outra área de atuação da empresa, a Consultoria Imobiliária. Para tal, a empresa fez uma parceria com os desenvolvedores de sistemas em nuvem. Isto mostra a clara preocupação dos executivos e estrategistas da empresa em formar um grupo de serviços que tragam uma inovação para seus clientes e fornecedores em um mercado que não contava com este tipo de estratégia.

É interessante notar que a estratégia da empresa foi se moldando de acordo com o cenário globalizado, e não só com o próprio nicho. Até pouco tempo atrás não era um diferencial possuir sistemas de acompanhamento dos projetos, ou até mesmo um sistema gerencial na nuvem, e atualmente não é só um diferencial, mas é um produto.

4.3. Agências de turismo

O setor de turismo é caracterizado por ter uma concorrência alta e possuir um mercado bastante pulverizado. Isto faz com que existam estratégias de sobrevivência agressivas. Porém, há uma dependência muito alta da situação econômica do País de atuação, especialmente em relação ao cambio. Nos últimos dez anos, a população brasileira teve acesso à viagens no exterior como nunca antes, o que trouxe ao setor novos entrantes e conseqüentemente novas tecnologias foram criadas.

Mesmo com a alta concorrência, a precificação do setor é muito próxima entre os atuantes, assim os fatores facilidade, qualidade e diferenciação são fundamentais na escolha feita por parte do cliente. A LBM possui mais de 25 anos de experiência no mercado contando com mais de cem clientes corporativos de todos os segmentos. Seus principais concorrentes são: Booking.com, Hotel Urbano, Submarino Viagens, Decolar.com, Alatur, Flytour e Carlson Wagonlit Travel.

Ao longo dos últimos 10 anos, a empresa teve que investir em plataformas de atendimento ao cliente via Web para acompanhar a mudança do mercado e ao perfil do consumidor. Até o surgimento de sites para a compra on-line e comparadores de preços como Decolar.com, Google Flights, e submarino viagens, o serviço das agências de turismo era praticamente indispensável. Os serviços prestados eram a comparação de preços de passagens, reservas de hotéis e carros, parcelamento da compra, troca de assentos e outros serviços ligados a comodidade do cliente. Estes serviços passaram a ser oferecidos pelas plataformas digitais gratuitas para o cliente, o que praticamente fez com que os serviços até então indispensáveis se tornassem inúteis.

“A empresa não só investiu em plataformas digitais para oferecer a seus clientes o mesmo tipo de serviço, mas também desenvolveu novos serviços a fim de se diferenciar no mercado, como os serviços *Premium*, onde o cliente conta com apoio exclusivo nas viagens, meios de transporte de alto luxo e qualidade, acompanhamento de um agente específico e outros serviços voltados para o luxo empresarial” (Thiago Magalhães)

Este movimento estratégico fez com que a empresa desbravasse um oceano azul nos serviços de turismo empresarial e também se adequasse aos meios que se tornaram os padrões de mercado. As plataformas digitais alteraram a dinâmica do negócio, porém a rápida adaptação do núcleo de gestão da empresa fez com que o impacto fosse menor e até mesmo vislumbraassem oportunidades de crescimento em um novo mercado.

O ambiente econômico brasileiro auxiliou a empresa nesta estratégia, pois com o notório crescimento econômico do País e a moeda valorizada, fez com que o fluxo de viagens principalmente ao exterior aumentasse drasticamente. Segundo o portal de notícias Uol (2016) o aumento de viagens somente ao exterior aumentou 62% entre 2000 e 2010, existindo assim um cenário interessante para investir em inovação e avanço tecnológico.

Partindo do setor de turismo, podemos inferir que o aumento de competitividade do setor, aliado com as inovações de serviços no modelo SaaS

fez com que houvesse um crescimento do mercado, onde não só os clientes obtiveram serviços de melhor qualidade como o faturamento médio do setor aumentou consideravelmente.

4.4. Conteúdo de televisão pago

O mercado de conteúdo de televisão pago conta com duas grandes operadoras no país que dominam este mercado. Estas operadoras são responsáveis por passar o conteúdo das companhias criadoras para o consumidor final. Atualmente os grandes operadores São a Net e a Sky isso mostra o quão concentrado é este setor.

Este é um cenário típico de Oceano vermelho em que as estratégias se baseiam em reduzir os custos e aumentar a fatia de mercado frente a forte concorrência.

Com o avanço da velocidade de conexão à internet e a expansão da inclusão digital que segundo o IBGE (2013) foi de 50% da população, a competitividade aumentou consideravelmente, pois empresas de conteúdo passaram a distribuir via internet através de aplicativos e televisores inteligentes. Esta alteração no cenário intensificou ainda mais a concorrência e trouxe novos participantes para este mercado.

A globosat, criada em 1991, é a empresa líder de conteúdo para as operadoras de televisão a cabo na America latina e conta hoje com mais de 1.800 funcionários e mais de 15 canais de conteúdo de diversos temas, de esporte à jornalismo.

Os fatores expostos na caracterização do mercado, trouxeram aos consumidores um novo serviço, que são as empresas que oferecem conteúdo através da internet com uma mensalidade bem inferior as operadoras. Basicamente essas empresas disponibilizam o mesmo conteúdo que é disponibilizado na televisão paga onde o consumidor opta por assistir a programação no horário que desejar, o que agrega muito em comodidade, mobilidade e conforto.

No mercado Americano, o cenário é um pouco diferente, pois os consumidores tem acesso a infraestrutura de internet que o Brasil não tem, então a resistencia de trocar as operadoras por um serviço via internet é considerado ousado.

“A entrada dos concorrentes como a Netflix, Hulu e Amazon por exemplo, mudou completamente o mercado e a estratégia da nossa empresa. É importante

notar que o ambiente onde essas empresas estão situadas são propícios para o desenvolvimento destas plataformas e de uma forma geral, entendemos que o cenário globalizado dos tempos atuais faz com que toda informação, por onde quer que tenha saído se torne pública e global instantaneamente” (Karen Daylac, Gerente de aquisições, 2016). Isto fez com que a empresa, até então uma das líderes do mercado, visse sua fatia de mercado reduzir rapidamente.

Isto fez com que a Globosat direcionasse sua estratégia para criar um modelo de serviços parecidos com os da Netflix, que se utilizam de modelos SaaS. “Tivemos que investir na criação de aplicativos como GlobosarPlay e TelecinePlay que são plataformas de conteúdo digital onde podemos prestar nossos serviços diretamente para os consumidores, sem a necessidade de uma operadora. Assim conseguimos reagir ao mercado” (Karen Daylac).

A estratégia utilizada pela Globosat foi encarar a tecnologia e a inovação como o futuro de seu segmento e com isso, tentaram buscar inovações que os concorrentes não têm, como a disponibilização de lutas e jogos de futebol ao vivo pelo aplicativo. O intuito da mudança foi oferecer um novo tipo de serviço, já que a entrega de filmes digitais por exemplo já está no caminho de virar um oceano vermelho.

“A HBO, que criou seu próprio sistema de entrega de conteúdo digital, o HBO GO, por causa desta demora, a empresa está correndo atrás da perda de clientes que aumenta a cada dia com os serviços on-line” (Karen Daylac).

“Outro fator que pesou muito na diminuição de novos clientes para a nossa empresa foi o cenário econômico do País, que está instável atualmente e faz com que os clientes procurem reduzir custos e cancelarem serviços. Os serviços distribuídos pela Netflix por exemplo, são mais baratos do que os nossos, apesar de necessitarem de outros custos como internet” (Karen Daylac).

O corpo de gestão da empresa teve que se reunir a fim de encontrar uma solução para o avanço das empresas de conteúdo digital. É interessante notar que o maior participante do mercado se viu em uma situação de decisão que não via há mais de dez anos. A rápida resposta aos acontecimentos do mercado global é o que possibilita a empresa a se manter competitiva e aliada aos serviços que sempre garantiram sua participação no mercado, e para o consumidor uma melhoria nos serviços.

Um fator que pesa tanto positivamente quanto negativamente para a Globosat é a falta de estrutura do Brasil no que tange tecnologia. “Ainda estamos muito distantes de diversos Países da America Latina por exemplo, o que dificulta a adesão da população a plataformas baseadas na internet. Por outro lado,

nossos investimentos são cuidadosamente estudados por não termos esta mesma infraestrutura disponível ao nosso alcance” (Karen Daylac).

4.5. Farmacêutico

O setor farmacêutico é extremamente regulado e rígido quanto a utilização de novas tecnologias em sua produção, porém, no que tange transparência e informação ao consumidor final não existem muitas restrições e existe até um movimento para que isso seja feito mais constante.

O mercado é marcado por ser pulverizado entre grandes empresas como a GSK, Sanofi, Merk e Bayer, mas no Brasil temos os laboratórios que produzem genéricos como competidores.

A genzyme é desde 2011 uma empresa do grupo Sanofi, criada em 1981 em Boston, Massachusetts que tem como foco as doenças raras e neurológicas.

A empresa sofre impacto com o advento inovação por meio de plataformas baseadas na internet e como o perfil do consumidor mudou, faz com que exista uma preocupação ainda maior com o tema. “Não vendemos nossos medicamentos diretamente para o consumidor final e sim para os médicos e farmácias. Mas com o acesso a informação, o consumidor final passa a sugerir remédios para o médico por preferência de uma marca em detrimento da outra. Por isso devemos nos preocupar” (Lilian Daylac).

“A principal preocupação do setor farmacêutico é mesmo com as pesquisas de laboratório no intuito de desenvolver novos remédios ou cosméticos. Esta é a parte da empresa onde se investe muitos recursos pois geram retornos. Não conseguimos enxergar onde o desenvolvimento de plataformas poderiam ser um diferencial” (Lilian Daylac).

Porém, as empresas do setor farmacêutico investem na criação de aplicativos e sites voltados para todos os setores que atendem. Médicos, pacientes, clínicas e fornecedores. “Não faz parte da estratégia investir em novos serviços, mas o mercado faz com que tenhamos que estar presentes em todos os meios de comunicação, seja jornais e revistas especializados, seja, aplicativos” (Lilian Daylac).

A genzyme criou, em parceria com sua controladora Sanofi, diversos aplicativos e portais onde os envolvidos com seus negócios podem consultar diversas informações tanto sobre os remédios, quanto sobre os pedidos, por exemplo. “Existe um setor da empresa que está sempre atento a novas tecnologias de distribuição e de informação, então a preocupação com o cenário

globalizado existe” (Lilian Daylac). Estas plataformas contemplam acessos de empresas parceiras que integram a cadeia de suprimentos com a Genzyme.

Esta é uma forma clara que demonstra preocupação com a dinâmica no mercado. Não quer dizer, portanto que a estratégia da empresa foi alterada como um todo a fim de se adaptar, mas o fato de existir atenção sobre o tema faz com que o exista uma revisita a este assunto periodicamente. A empresa dedica tempo e recursos financeiros para estar atenta a inovação tecnológica.

4.6. Arquitetura

O setor de arquitetura é bastante pulverizado e competitivo. Existem alguns escritórios que são reconhecidos e possuem uma vasta carteira de clientes, porém é amplamente acessível a novos entrantes. Segundo Anna Plachta (2016), Sócia da Trêsarquitetura, o que realmente diferencia o mercado é o nome do arquiteto, é como se fosse uma marca de uma grande empresa.

Normalmente o mercado é composto por pequenos escritórios que trabalham de forma informal e não se preocupam com a formação de uma empresa com estrutura organizacional complexa e detalhada. Sendo assim, conceitos como estratégia e competição não se tornam comum e de amplo conhecimento.

A Tresarquitetura foi fundada em 2014 por 3 sócias: Anna Plachta, Paula Groishman e Camila Dekache caracterizada como uma empresa pequeno porte e após uma pequena reestruturação interna em 2015, é administrada apenas pela Anna e pela Paula.

Por ser um mercado extremamente competitivo, pequenos esforços em torno da inovação podem ser tornar um diferencial. “Diversas vezes pensamos em investir em um aplicativo ou site mais interativo que forneça algum serviço para o cliente, mas falta tempo e ainda temos que administrar o negócio” (Anna Plachta). É notório que a estrutura organizacional de uma empresa de arquitetura se diferencia bastante de outras companhias de maior porte, mas o fato de existir uma preocupação por parte da gestão em inovar de alguma forma é positivo.

“É muito difícil se diferenciar no mercado por alguma estratégia específica, o que diferencia mesmo é o trabalho do arquiteto e a percepção que o cliente tem sobre nós. Dificilmente o cliente contrata pela empresa neste setor.” (Anna Plachta).

Percebemos também que ao traçar alguma estratégia de inovação, as sócias pensam em planos voltados para aplicativos ou sites. “Investir em sites ou aplicativos para celular é interessante por não serem investimentos tão caros e a manutenção mensal deles não traz um custo fixo muito alto, mas como estamos em um cenário de crise, temos que pensar com calma todos esses investimentos” (Anna Plachta).

A diferenciação neste setor, normalmente se dá pela qualidade do trabalho prestado, mas do que por algum serviço inovador proposto. Porém, esta situação é típica de um oceano inexplorado que pode ser utilizado pela empresa para a obtenção de vantagem competitiva. “O fato de não existir um concorrente que tenha um plano voltado para a inovação tecnológica pode ser um diferencial enorme para a Tresarquitetura. Acho que devemos avaliar melhor” (Anna Plachta)

É importante analisar o fato de que os administradores da empresa não têm formação ligada a gestão empresarial e administração de empresas e desta forma fica difícil terem fundamentos relacionados com estratégia. O próprio mercado é informal, dificultando a criação de planos a longo prazo que visam um retorno maior aos envolvidos.

“O dia-a-dia do arquiteto é muito intenso e cheio de imprevisibilidade. Não conseguimos parar para pensar na empresa e o próprio mercado não enxerga isso. Temos diversos clientes que não pedem notas fiscais por exemplo” (Anna Plachta).

O setor passou a investir também em novas formas de divulgação do serviço, através de mídias digitais como Facebook e Instagram que propõem um retorno financeiro rápido e de divulgação da marca. “Fizemos uma parceria com uma artista famosa pelo instagram que nós trouxe um retorno muito interessante. Basicamente enviávamos conteúdos para ela que utilizava sua página para expor o nosso trabalho. Em troca prestávamos alguns serviços para ela gratuitamente” (Anna Plachta).

O uso de ferramentas de marketing como as mídias digitais passou a ser comum por todo o setor, não sendo necessariamente uma vantagem competitiva, porém não investir nisto é uma considerável desvantagem.

5. Conclusão

Após a análise completa do estudo proposto, é bastante claro que existem diversos impactos na estratégia de todos os setores estudados. Dentre eles, os mais claros são a reação positiva das empresas em aderir ao modelo de inovação proposto pelos novos serviços, desenhando estratégias que visam inovação de valor para seus clientes.

O mais interessante é que mesmo sem dominar a bibliografia de estratégia, os gestores das companhias estudadas se baseiam em ensinamentos propostos sobre o tema e se posicionam no caminho correto para a criação de valor quando necessário.

Os impactos estudados vão desde mudança nas estratégias de precificação e marketing como nas políticas de investimento em novos produtos para obtenção de novas fontes de receita. O cenário atual brasileiro impõe ainda mais uma preocupação dos gestores com o rápido avanço de modelos de negócio baseado em tecnologia. Isto porque o ambiente globalizado atual faz com que a competição por fatias do mercado seja global e existam competidores de outras nações por exemplo.

O conceito de globalização é bastante difundido e não precisa de uma análise própria, mas sua caracterização e definição foram essenciais para as conclusões deste estudo. Tanto a estratégia dos concorrentes de mercado quanto a dos entrevistados foram determinadas pelo impacto da globalização nas organizações e na sociedade.

É notório que o avanço da inovação por meio de plataformas baseadas em tecnologias como a internet são o presente independente do setor em questão e as empresas que não se adaptarem ou criarem novas tendências perderão cada vez mais espaço. O estudo foi feito com empresas de diversos portes e até mesmo com empresas que dominam grande parte da fatia de seu mercado. Todas elas sentiram as transformações do mercado e tiveram que adaptar suas estratégias. É possível que algumas das empresas estudadas nem existam mais em um futuro próximo devido à rápida mudança do cenário global.

É importante esclarecer que a globalização e o encurtamento da distância entre os agentes econômicos tem um papel fundamental para as transformações

estudadas neste trabalho. A globalização é o grande pilar para a inovação e todas as estratégias que constam na bibliografia são oriundas do estudo ou do impacto da globalização.

O setor farmacêutico foi o único que não apresentou uma mudança drástica em sua estratégia com o avanço da tecnologia. Isto porque o setor não lida diretamente com o consumidor final em grandes casos e ainda não sente a pressão para realizar as mudanças. Porém, com o aumento do fluxo da informação, o usuário tem a sua disposição ferramentas que proporcionam uma decisão de compra. Neste sentido, as empresas do setor têm se movimentado a fim de se tornarem mais transparentes em suas atividades, mas a limitação de contato com o usuário final faz com que a estratégia permaneça a mesma.

O estudo evidencia a necessidade da gestão da empresa estar alinhada com os acontecimentos nos mercados globais por mais distantes que isto seja do mercado atual da empresa. Um bom acompanhamento do mercado por auxiliar a empresa a se manter competitiva no mercado. O fato de existirem preocupações em oferecer serviços inovadores a seus clientes em setores que historicamente não tem este tipo de preocupação. Desta forma, existe uma tendência de tornar mercados cada vez mais competitivos.

No setor de Arquitetura, a informalidade e a falta de visão das empresas de formar uma organização formal, dificultam a adoção de estratégias voltadas para a inovação. É interessante notar que o perfil empreendedor das representantes do setor pode ser um diferencial, fazendo com que elas tenham ideias inovadoras sem possuir formação técnica.

Percebemos também que apesar do estudo de administração de empresas ser recente em nosso País, os gestores e executivos que contribuíram para o estudo possuem conhecimentos avançados sobre estratégia empresarial e não deixam a desejar frente aos gestores estrangeiros, ainda mais se pensarmos nas desigualdades e desvantagens que possuímos no Brasil frente aos países do primeiro mundo.

O trabalho trouxe para o autor uma nova perspectiva de visão da administração moderna. Ele mostrou o quão associado esta área do conhecimento está com estudos e valores presentes na sociedade como um todo. Desta forma, é importante deixar claro que o estudo da administração de empresas deve ser feito levando em consideração outras áreas do conhecimento.

Uma sugestão para um próximo estudo sobre o tema, teria a finalidade de aprofundar e utilizar esta exploração como base de extrapolações e acerca do tema.

6. Bibliografia

App Data Room. **Eight Ways Technology is changing Business**. Disponível em: <<http://appdataroom.com/eight-ways-technology-changing-business/>>. Acesso em 15/05/2016

BARNEY, J. B.; Hesterly, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Tradução de Midori Yamamoto. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**: administração. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker; Gabriela Perizzolo; Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2009.

COLLINS, M. **The Pros And Cons Of Globalization**. Forbes, 6 mai. 2016. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/mikecollins/2015/05/06/the-pros-and-cons-of-globalization/#34f02ba62170>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

Exame. **Startups que revolucionaram seus mercados**. Exame, 30 jun. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/12-startups-que-revolucionaram-seus-mercados#13>>. Acesso em: 15/03/2016

Exame. **10 inovações que mudaram o mercado nos últimos anos**. Exame, 30 jun. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/10-inovacoes-que-mudaram-o-mercado-nos-ultimos-anos>>. Acesso em: 22/05/2016

Freemium. **What is Freemium?**. Disponível em: <<http://www.freemium.org/what-is-freemium-2/>>. Acesso em: 11/05/2016

Genzyme. Disponível em: <<https://www.genzyme.com.br/Informacao-Corporativa/Sobre-a-Genzyme.aspx>> Acesso em: 21/05/2016

Globalization 101. **What is Globalization?**. Disponível em: <<http://www.globalization101.org/what-is-globalization/>> Acesso em: 11 abr. 2016.

GRUBLER, A. **Technology: Concepts and Definitions** 04 jul. 2014. Disponível em: <<http://user.iiasa.ac.at/~gruebler/Lectures/Leoben00-01/ch2%20from%20book.pdf>> Acesso em 15/05/2016

Harvard Business Review. **How Clusters and the new economics competition**. Mar. 2014. Disponível em <<https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>>. Acesso em 27/04/2016

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**: edição estendida. Tradução Afonso da Cunha Serra, Christiane Simyss. – 1. ed. – Rio de

Janeiro: Elsevier, 2015.

McKinsey. Mar 2013. **Business Technology our insights evolution of the networked enterprise**. Disponível em: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/evolution-of-the-networked-enterprise-mckinsey-global-survey-results>>. Acesso em 03/04/2016

Money Crashers. **Cloud Computing Basics**. Disponível em: <<http://www.moneycrashers.com/cloud-computing-basics/>> Acesso em 20/05/2016.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca pela vantagem competitiva**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Salesforce. **SaaS**. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/saas/>>. Acesso em 27/06/2016

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização - do pensamento único à consciência universal**. São Paulo: Editora Record, 2000.

Wall Street Journal. **What is Strategy**. Disponível em: <<http://guides.wsj.com/management/strategy/what-is-strategy/>>. Acesso em: 19/03/2016

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

Anexo 1

Roteiro da entrevista

1. Qual é o ramo de atuação ou o segmento de seu negócio?
2. Você possui uma posição na empresa em que possa desempenhar algum papel estratégico?
3. Você acompanha (na vida pessoal ou profissional) o surgimento de novos negócios em plataformas digitais ou de startups ligadas a tecnologia?
4. Existe impacto do surgimento de novas tecnologias ou modelos de negócio nas principais estratégias de seu mercado?
5. Você entende que de alguma forma estas novas tecnologias tendem a impactar a estratégia de seu negócio em específico?
6. Você considera a tecnologia como uma aliada na criação de valor para seus clientes?
7. Pode exemplificar um impacto na estratégia do seu negócio ou do seu mercado decorrente a chegada destes novos serviços/produtos baseados em inovação?
8. Foi feita alguma mudança estratégica na sua indústria a respeito disso?
9. O resultado destas mudanças foi medido?
10. Você entende que estas mudanças podem transformar a sua indústria no que tange o nível de competitividade?
11. De alguma forma a inovação passará a ser um ponto chave da estratégia da empresa?