

EMPRESAS PROATIVAS

Como antecipar as mudanças no mercado

(e superar as amarras da reatividade)

Leonardo Araújo e Rogério Gava

No mundo inteiro, as competições esportivas vêm atraindo a cada dia mais e mais a atenção de todos. As pessoas querem acompanhar as disputas, torcer pelo bom desempenho de equipes e vibrar com um ou outro competidor – sempre em busca de um belo espetáculo.

Ao final das competições, contudo, as atenções se voltam para os poucos que sobem ao pódio – os vencedores. E eles chegam lá porque inovaram e, principalmente, não temeram estar na frente. Seja na melhor onda do surfista, na curva em S da Fórmula 1, na genialidade do chute ao gol ou no milésimo de segundo conquistado pelo nadador.

No mundo dos negócios, as empresas têm vivido desafios – e colhido frutos – semelhantes. Muitas almejam o sucesso, mas não conseguem. Afinal, é preciso mais do que querer. É essencial ousar para estar à frente.

Não restam dúvidas de que as chamadas empresas proativas são hoje as que estão no alto do pódio da liderança de seus mercados. Elas são as mais admiradas pelas suas performances de sucesso.

Essas empresas – que não se contentam apenas em responder aos movimentos da concorrência, aos pedidos dos clientes e às mudanças do mercado –, são denominadas proativas. Elas têm como prioridade visualizar o futuro e, principalmente, tornar-se cada vez mais competitivas nesses tempos de incertezas.

Diante dos desafios de um tema tão instigante – como fazer sua empresa ser proativa e antecipar-se aos movimentos do mercado –, dois professores da Fundação Dom Cabral passaram mais de cinco anos desenvolvendo pesquisas na área e analisando o comportamento estratégico de mais de 250 empresas de diversos setores.

Como resultado, Leonardo Araújo e Rogério Gava escreveram um livro sobre o tema e ministram cursos na área. “Empresas Proativas – Como antecipar mudanças no mercado”, publicado pela editora Campus / Elsevier, traz também depoimentos de CEOs e casos de empresas bem-sucedidas nesse contexto. A obra é uma das vencedoras do Prêmio Jabuti 2012 na categoria Economia, Administração e Negócios.

Nesta entrevista, eles falam de seus estudos e de suas conclusões, com o objetivo de auxiliar executivos, gestores e lideranças em geral a superarem com sucesso as amarras da reatividade. Por questão de espaço, alguns aspectos abordados no livro não foram explorados na entrevista. Confira a seguir.

Vocês afirmam no livro que a grande maioria das empresas segue a cartilha da reatividade de mercado. Por que isso acontece?

Nossas pesquisas comprovam que cerca de 90% das empresas caem na vala que denominamos **conforto do ajuste** quando arquitetam suas estratégias de mercado. Em outras palavras, as empresas nem sempre estão dispostas ou preparadas para **enfrentar**

as incertezas da antecipação de mudanças. Elas não querem correr riscos ou expor-se a erros. Como argumentam os estrategistas mais reativos: “afinal, por que antecipar, se podemos reagir?”.

Nosso livro aponta vários casos de reatividade ocorridos em diferentes mercados. Nós identificamos as causas que levaram as empresas a adotarem tal postura. Normalmente, essas causas têm origem em três campos: na construção da *estratégia do negócio*, nos planos e ações de *marketing* e, ainda, nas políticas e projetos de *inovação*.

Vocês se referem também a três fontes de reatividade de mercado. Quais são elas?

Nós identificamos **três fontes da reatividade de mercado: reatividade da estratégia, reatividade do marketing e reatividade da inovação**, com explicamos no capítulo 1 do livro.

Vamos falar um pouquinho sobre cada uma delas, procurando lançar questões para ajudar os estrategistas das empresas a refletir sobre certas práticas. Ao propor essa reflexão, é bom que se diga que não queremos excluir a reatividade de mercado do elenco de posturas recomendáveis na gestão estratégica dos negócios. Até porque, devemos reconhecer, **reagir às mudanças** é bem melhor que **não agir**.

Afinal, a inação pode levar a empresa a perder de vez o compasso da competição. Como costumamos dizer: o problema não é ser reativo; **o maior risco é ser sempre reativo**, em cenários complexos de competição e de transformações profundas nos mercados.

A primeira fonte, então, tem a ver com a reatividade da estratégia?

Sim. Vamos colocar da seguinte forma: considere a construção do planejamento estratégico de sua empresa nos últimos cinco anos e reflita sobre essa questão: temos praticado apenas uma **estratégia de fôlego curto** (muito baseada em reagir às ameaças do presente) ou também temos sido capazes de aguçar nossa visão de futuro, preparando-nos **hoje** para **cenários potenciais** de mercado?

Obviamente, as ameaças ou oportunidades do presente jamais devem ser negligenciadas, mas pergunte-se: somos capazes de visualizar realidades futuras de mercado e **diagnosticar antecipadamente** as suas oportunidades e ameaças? Em outras palavras, por que não aplicar a conhecida **análise SWOT numa perspectiva proativa**? Os manuais clássicos de estratégia não sairão de moda e continuarão sendo úteis. Mas, provavelmente, não levarão a todas as respostas, especialmente em tempos de muita incerteza, como os atuais.

A segunda fonte está relacionada à reatividade do marketing...

Correto. Há uma máxima no mundo do marketing que diz: *vivemos para atender as necessidades dos clientes*. Convenhamos: essa é uma postura muito limitada, e seu DNA é reativo. Ao seguir esse dogma, a empresa torna-se refém do cliente e jamais o surpreenderá com

propostas de valor únicas. Por meio das pesquisas tradicionais de marketing – muitas vezes formuladas para vasculhar necessidades e preferências explícitas –, a empresa dificilmente obterá *insights* valiosos para diferenciar-se de seus competidores diretos.

É preciso indagar: o nosso marketing tem sido capaz de interpretar com inteligência **o que o cliente não diz** ou se contenta apenas em **atender as suas demandas explícitas**? E lembre-se: empresas que dominam mercados quase sempre dirigem clientes, guiam suas necessidades e preferências. Até agora – e de forma incontestável – a Apple, por exemplo, confirma isso em sua exitosa trajetória de mercado com a trilogia *iPod*, *iPhone* e *iPad*.

E a terceira fonte é a reatividade da inovação.

É preciso fazer a seguinte pergunta: estamos inovando com impacto ou somente fazendo melhor o mesmo? Uma definição bastante objetiva e própria para *inovação* é: *“algo diferente que exerce impacto”*¹. Assim, **innovar não é fazer o mesmo, porém melhor, mas fazer o novo, de forma notável**. Vamos continuar a perguntar: como anda a inovação nas empresas?

É preciso refletir sobre as práticas dos últimos anos: as empresas estão perseguindo somente **melhorias incrementais**, com renovações graduais nos produtos e serviços, ou estão tentando – conseguindo – **impactar o mercado com inovações proativas**? É claro que a inovação de caráter incremental é recomendável e ajuda a empresa a criar um ativo valioso – a cultura de inovação.

Mas a inovação vai sempre gerar ganhos significativos?

Não necessariamente. É certo que esse tipo de inovação não gera ganhos relevantes em *market share* e rentabilidade, além de não garantir a fidelização dos clientes. Também é evidente que as inovações proativas ou radicais não fazem parte da rotina das empresas na gestão dos produtos. Em mercados congestionados e superdisputados, sabemos que é preciso gastar muita energia na defesa cotidiana de *market share* e na manutenção de preços em níveis desejáveis.

Justamente por isso, inova-se mais de forma incremental. Mas é saudável que seja considerado o lema *think big* quando o assunto é inovação. No mínimo, isso pode aguçar a criatividade das equipes e encorajá-las a alcançar voos mais altos.

¹Fonte: definição proposta por Scott D. Anthony, em *“O livro de Ouro da Inovação”*, Editora Campus Elsevier, 2012.

Dentro do tema pesquisado por vocês, há dois conceitos interessantes – o de “sinais de mudança” e o “fatos de mercado”. Vocês podem falar mais sobre eles?

Temos dito que os sinais de mudanças no mercado constituem a matéria-prima básica das estratégias proativas. Procure perceber um sinal que ninguém está captando e, com certeza, você sairá na frente. Sabemos também que os sinais dividem-se em fracos e fortes, ou seja, aqueles que são nebulosos, vagos e imprecisos e aqueles que são bem mais nítidos, visíveis e palpáveis.

Nessa questão surge um ponto: os *fatos de mercado*. Quais são aquelas mudanças que já ocorreram ou estão ocorrendo? Como elas se encaixam nessa análise? Devem ser levados em conta na busca por sinais de mercado? É preciso encontrar respostas para essas questões.

E quais são elas?

Temos afirmado que os fatos de mercado são valiosos se os estrategistas souberem dissecá-los em suas consequências futuras. Em outras palavras: fatos são pedras preciosas ainda a serem lapidadas. Como isso pode ser feito?

Antes de tudo, é preciso listar os fatos relevantes do *macroambiente*, ou seja, aqueles acontecimentos que dizem respeito a mudanças Políticas, Econômicas, Sociais e Tecnológicas (ou seja, a boa e velha *Análise PEST*). Acrescentem-se aí as mudanças ambientais, uma variável que não pode mais ser negligenciada. Junte também a isso fatos mais específicos do seu mercado de atuação. Pronto: a empresa terá aí um bom material para trabalhar.

Seria possível ilustrar ou dar exemplos concretos?

Sem dúvida. Para ilustrar esse processo, vamos listar cinco fatos marcantes do *ambiente demográfico*, os quais já estão trazendo – e trarão ainda muito mais – diversos impactos sobre inúmeros mercados. Perguntamos: Que sinais podem ser retirados daí? Que mudanças esses fatos terão trazido em um futuro relativamente próximo, como em três anos, por exemplo? O que esses fatos ainda não estão dizendo claramente? Vamos ver, então, esses fatos.

Primeiro, temos uma queda abrupta da taxa de natalidade: hoje, no Brasil, um casal não mais repõe

um casal. Dos inacreditáveis seis filhos por mulher da década de 1960, a taxa de natalidade migra para 1,5 filho na média nacional atual. Estamos nos igualando aos países desenvolvidos nesse quesito.

Depois, temos aumento notável da longevidade: cada vez se vive mais e melhor no Brasil. Em 2030, seremos um país de “velhos”, com cerca de 40 milhões de pessoas com mais de 60 anos de idade. Serão 80 idosos para cada 100 jovens. Nosso perfil populacional deixou de ser representado pela velha pirâmide. Agora, ele tem aspecto de jarro – ou seja, está mais largo na parte central do que na base.

Em terceiro lugar, vem a estagnação do crescimento populacional: segundo o IBGE, em 2040 a população brasileira parará de crescer, atingindo cerca de 216 milhões de habitantes. Desses, 150 milhões estarão na ativa e mais de 60 milhões serão aposentados.

Faltam ainda dois fatos.

Sim, na sequência, temos o crescimento das megalópoles: segundo a ONU, até 2025, serão 37 cidades gigantes com mais de 10 milhões de habitantes no planeta. Daqui a vinte anos quase dois terços da população mundial viverá em centros urbanos.

Por fim, há o fenômeno da **urbanização da população brasileira:** a aglomeração das pessoas nos centros urbanos é ainda mais marcante no Brasil. Hoje, quase 85% dos 190 milhões de brasileiros já vivem em áreas urbanas. Deixamos de ser uma nação rural.

Esses fatos são apenas uma pequena amostra das mudanças que já enfrentamos e, com certeza, têm muito a dizer. A empresa que escolhe ser proativa e que pretende, portanto, antecipar mudanças no mercado deve saber interpretar cada um desses fatos, rastreando os sinais de mudanças deles decorrentes.

No contexto da pesquisa de vocês, há um destaque também para o que denominam comportamento proativo de profissionais. Esses são os profissionais essenciais para o sucesso das empresas proativas?

Em julho de 2012, a revista *Você S/A* mergulhou nesse tema e publicou reportagem com conceitos e casos práticos sobre o modo proativo de agir e sua relação com a produtividade nas organizações e com a alavancagem de carreiras profissionais. Fica claro que o modo proativo de agir contribui de forma direta para o sucesso das

empresas. Daí, a **gestão do comportamento proativo** deve estar presente na pauta estratégica do negócio, alinhando-se a outras prioridades nos campos de marketing, finanças e operações.

Sabemos que **empresas proativas são movidas por pessoas proativas**. Essa é uma das constatações mais evidentes de nossas pesquisas. Manuais de gestão, processos, equipamentos e sistemas não são proativos; pessoas, sim. São elas que fazem a diferença e arquitetam as estratégias de antecipação de mudanças. Um dos CEOs que entrevistamos nos disse: “se a empresa tem líderes reativos, deve esquecer a proatividade e contentar-se apenas em seguir mercado”.

Quais seriam as principais características dos profissionais proativos?

Temos discutido muito essa questão com gestores de recursos humanos. Entendemos que a proatividade pessoal deve fazer parte da agenda de desenvolvimento de competências gerenciais dos líderes.

Nesse sentido, desenvolvemos uma relação das principais características do profissional proativo: ele é orientado para a mudança – de tal modo que até altera ou cria circunstâncias totalmente novas. Ao mesmo tempo, é movido por oportunidades, buscando-as de forma sistemática.

Ele também demonstra espírito de iniciativa e tomada de ação, persegue os objetivos até vê-los realizados, antecipa mudanças e soluciona problemas de forma prévia. Esse profissional trabalha focado no momento presente, no curto prazo, mas sem esquecer o longo prazo, pois é orientado para o futuro, indo além do prescrito ou do que é formalmente requerido. Enfim, ele desafia o *status quo* e os paradigmas de trabalho.

No fundo, temos uma questão cultural aí...

Com certeza! Podemos afirmar que manter acesa a chama da proatividade pessoal é papel dos líderes. Se a empresa quer construir uma **cultura de proatividade**, tudo começa por aí. Em consequência, consolida-se o que chamamos de **mindset proativo**, ou seja, a predisposição dos gestores para agir antecipadamente. Trata-se de um valioso ativo a ser gerenciado, como todos os demais que geram valor para o negócio. Ao cuidar bem desse ativo, o mínimo que a empresa ganha é **senso de urgência** – ou seja, algo importante em tempos de mudanças tão velozes.

Para concluir nossa conversa, vocês poderiam abordar mais um aspecto relevante da pesquisa de vocês – a visão de futuro proativa.

Claro. Uma das características essenciais das empresas proativas é o desenvolvimento de uma nova visão de futuro. Chamamos essa habilidade de **Visão de Futuro Proativa**. Ela representa um novo modelo mental, no qual **o futuro é consequência das ações efetuadas no presente**. Ela apresenta diferenças marcantes em relação à visão reativa tradicional. O quadro a seguir demonstra isso.

Quadro
As diferentes visões de futuro

| Visão de Futuro Reativa | Visão de Futuro Proativa |
|--------------------------------------|--|
| O futuro é incontrolável. | O futuro é controlável. |
| O futuro deve ser previsto. | O futuro deve ser vivenciado. |
| Forecast (estimar o futuro). | Foresight (visualizar o futuro). |
| Visão de Túnel: o futuro será um só. | Visão caleidoscópica: múltiplos futuros. |
| O futuro ocorre amanhã. | O futuro é construído hoje. |

Qual a mensagem final para os empresários que nos leem e querem mergulhar na proatividade?

Para concluir, podemos afirmar, portanto, que olhar proativamente para o futuro é controlá-lo; é vivenciá-lo; é visualizá-lo; é vê-lo como múltiplo – enfim, é construí-lo hoje!

Assim, as diferenças identificadas aqui apontam para a necessidade de uma mudança cognitiva em relação ao futuro por parte dos gestores. Mas esse é só o primeiro passo. De nada adiantará mudar o modelo mental em relação ao futuro se essa mudança não repercutir em ações reais.

Empresas proativas sabem disso e procuram lidar com o futuro dentro dessa nova ótica. Resta indagar ao leitor empresário: e a sua empresa? Como trata o futuro?