

MASTER



ClearSale



TOTVS



Empresas

PREMIUM



COPASTUR



swile

APOIO ESPECIAL

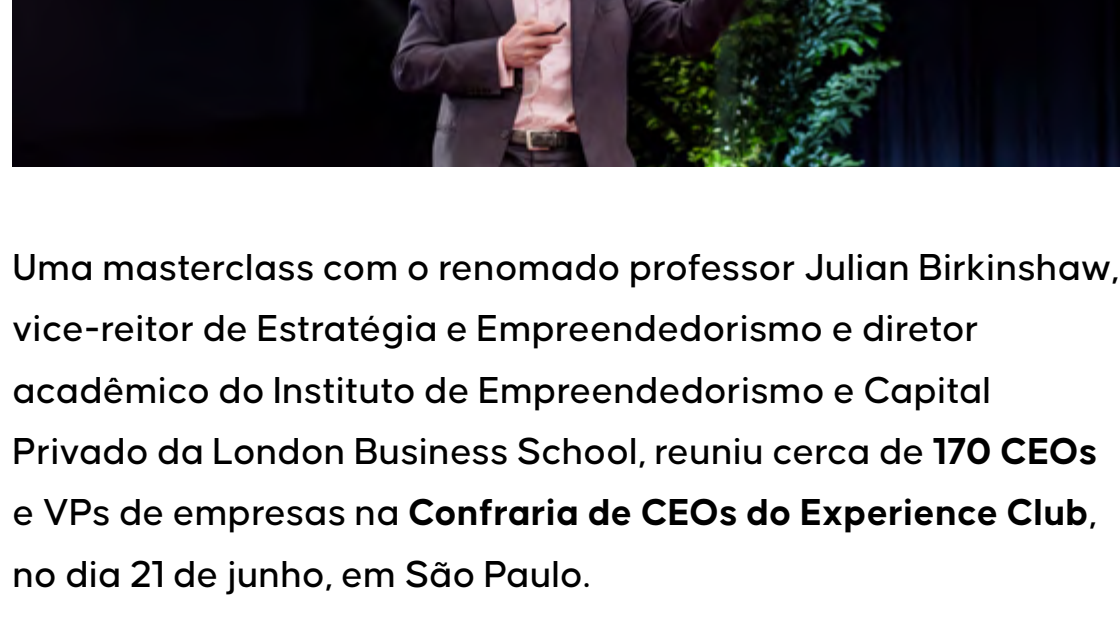
bird

[EXPERIENCE CLUB] CONFRARIA  
DE CEOs

LIDERANÇA

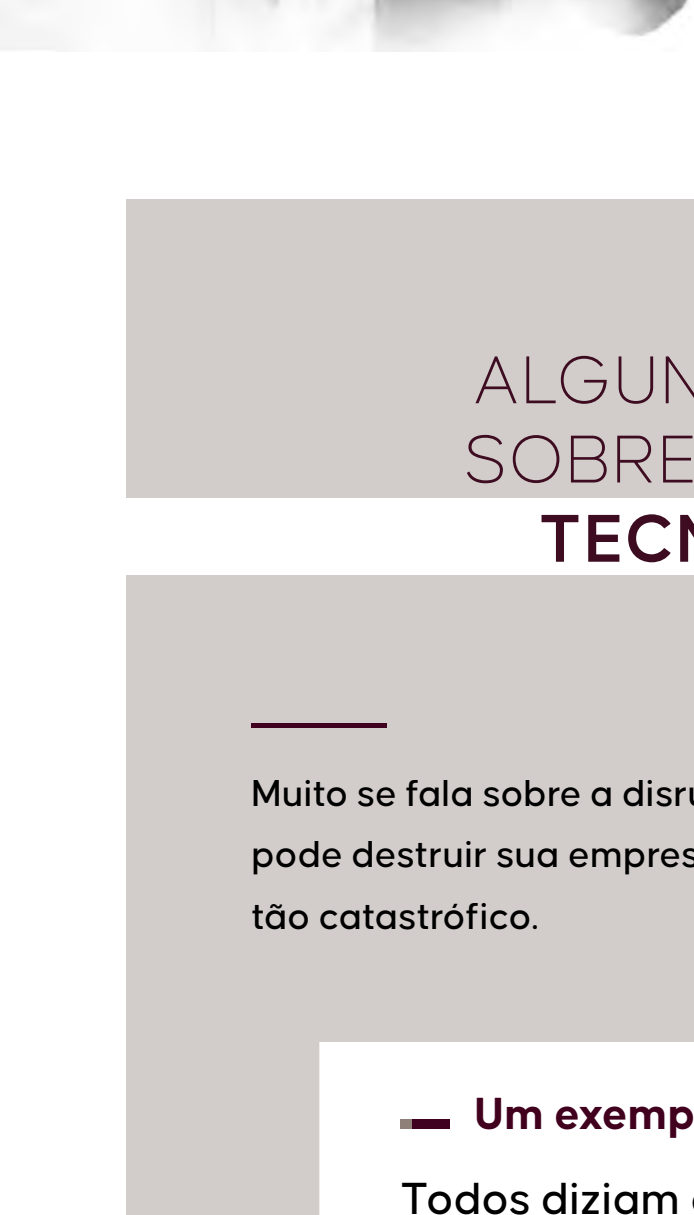


# COMO ADAPTAR SUA EMPRESA PARA O FUTURO?



Uma masterclass com o renomado professor Julian Birkinshaw, vice-reitor de Estratégia e Empreendedorismo e diretor acadêmico do Instituto de Empreendedorismo e Capital Privado da London Business School, reuniu cerca de 170 CEOs e VPs de empresas na **Confraria de CEOs do Experience Club**, no dia 21 de junho, em São Paulo.

Birkinshaw, autor de mais de 15 livros, entre eles *Reinventing Management* e *Fast/Forward* trouxe duas importantes discussões para o palco: o impacto da disrupção tecnológica nas organizações e a necessidade de revolucionar a gestão corporativa para a era digital.



É preciso ser **paranoico e pragmático** ao mesmo tempo em relação à tecnologia. Quantas empresas da lista Fortune 500 de 2022 não existiam em 1995? Apenas 21 são completamente novas, nascidas na era digital.

PROFESSOR  
**JULIAN BIRKINSHAW**

## ALGUNS INSIGHTS SOBRE DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA

Muito se fala sobre a disrupção tecnológica e como ela pode destruir sua empresa. Mas o cenário não é assim tão catastrófico.

### — Um exemplo:

Todos diziam que os bancos seriam completamente transformados pela tecnologia. Do ponto de vista do consumo dos produtos financeiros, houve uma mudança importante, tudo é feito pelo aplicativo e quase não há mais necessidade de agências bancárias físicas. Mas o modelo de negócios continua o mesmo: emprestar dinheiro, investir, pagar contas.

A tecnologia pode impactar seu negócio de duas formas: a maneira como seu produto é consumido e o modo como ele é desenvolvido. Ela pode ainda impactar ambos os fatores ou pode não causar nenhuma disrupção. Para cada cenário, a forma de lidar com a tecnologia é diferente.

### Qual é a resposta correta?

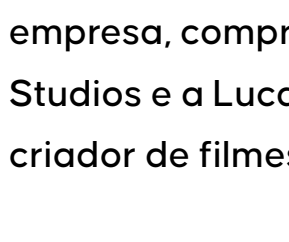


London Business School

Copyright Julian Birkinshaw 2023



## VEJA ALGUNS CASES



### DISRUPÇÃO NA FORMA DE CONSUMIR O PRODUTO

Em 2008, a Netflix migrou seu modelo de aluguel e venda de DVDs pelo correio para o streaming digital. A Amazon também lançou seu streaming na mesma época. Como a Disney respondeu ao movimento? Ela resolveu esperar para ver como essa nova forma de consumo de conteúdo evoluiria e se o modelo de negócio seria rentável.

Sua estratégia foi investir em dobro no core business da empresa, comprando nos anos seguintes a Pixar, a Marvel Studios e a LucasFilms. Em 2010, eles se tornaram o maior criador de filmes de qualidade do mundo.

Apenas em 2015, a Netflix e a Amazon Vídeo realmente decolaram. O serviço de streaming deles, Disney Plus, foi lançado em 2019, mais de uma década após o surgimento da tecnologia. Hoje, a maior parte da receita ainda vem das outras atividades. A Disney entendeu que ser o player de conteúdo de entretenimento mais importante do mundo era o mais valioso.

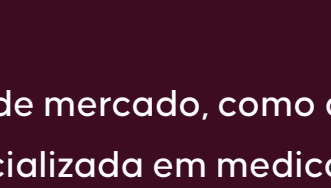
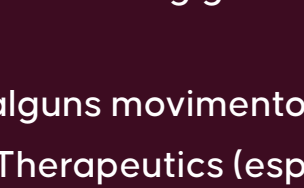
#### Recomendações para esse quadrante:

— Entenda muito bem o que de fato está mudando no comportamento do consumidor;

— Faça parcerias com startups que estão fazendo novas experiências com os clientes;

— Experimente novos modelos de negócio;

— Dobre as capacidades do core business.



### DISRUPÇÃO NA FORMA DE DESENVOLVER O PRODUTO

Pfizer e Roche são dois exemplos de indústrias farmacêuticas líderes em seu segmento. A tecnologia que impacta esse setor é a biotecnologia, uma nova forma de desenvolver e criar medicamentos. A disrupção no uso da tecnologia como forma de desenvolver os produtos farmacêuticos afetou muito pouco as duas gigantes.

Apesar de alguns movimentos de mercado, como a compra da Horizon Therapeutics (especializada em medicamentos para doenças raras e autoimunes) pela biofarmacêutica americana Amgen, em 2022, Pfizer e Roche se adaptaram com muita tranquilidade à entrada da biotecnologia.

Nesse quadrante, as tecnologias costumam demorar muito tempo para amadurecer. A biotecnologia levou 30 anos para se consolidar. É uma tecnologia insidiosa, que acontece lentamente e pode ser ameaçadora se não for levada a sério. Mas não vai destruir empresas tradicionais logo que surgirem.

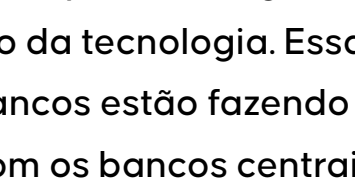
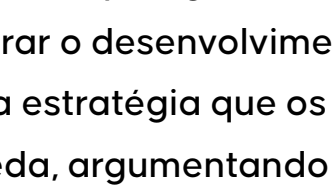
#### Recomendações para esse quadrante:

— Faça apostas em pequena escala para entender a nova tecnologia;

— Invista em aquisições para preencher possíveis gaps no negócio;

— Incremente suas capacidades ao longo da cadeia;

— Seja reativo, tornando-se um seguidor rápido da tecnologia.



### DISRUPÇÃO NA FORMA DE DESENVOLVER E CONSUMIR O PRODUTO

O que aconteceu com a indústria de filmes e câmeras tradicionais, em que a tecnologia trouxe disrupção tanto na forma de desenvolver, como na forma de consumir o produto, é raro. Nesses casos, é recomendada uma ação drástica. A empresa pode adotar uma postura mais defensiva, como é o caso da Konica, que fez uma fusão com a Minolta. Ou pode investir em lobby no governo e nas técnicas regulatórias para segurar o desenvolvimento da tecnologia. Essa é, por exemplo, a estratégia que os bancos estão fazendo no caso da criptomoeda, argumentando com os bancos centrais que essa é uma tecnologia perigosa para o sistema financeiro.

A Fuji reagiu se reinventando. Ela usou seus conhecimentos químicos na produção de filmes analógicos e se tornou uma empresa que faz cosméticos e princípios ativos para remédios. Ela forneceu, por exemplo, insumos para um remédio contra a covid-19. Olhar para seu portfólio de atividades e investir em outras áreas fez com que sobrevivesse à tecnologia.

#### Recomendações:

— Entenda rápido como a tecnologia vai impactar o negócio e reaja rapidamente;

— Defenda-se por meio de uma fusão;

— Faça lobby contra a tecnologia;

— Invista em outras atividades e áreas.



A **Kodak** não foi hábil em se adaptar à disrupção tecnológica. **Mas ela é a exceção**, não a regra.

PROFESSOR  
**JULIAN BIRKINSHAW**

# INSIGHTS SOBRE A NOVA LIDERANÇA NA ERA DIGITAL

O modelo de gestão tradicional, desenvolvido na era industrial, não atende mais às novas **demandas sociais** da era digital.

Somente a tecnologia não é suficiente. Precisamos mudar **como nós trabalhamos**.

## — MODELO HÍBRIDO:

**O que funciona?** Tecnologia, produtividade individual e em grupo e motivação individual. **O que é difícil?** Colaboração e conectividade, qualidade de vida no escritório, desenvolvimento e crescimento pessoal.



O papel do líder é fazer com que as pessoas tenham **liberdade** para fazer suas próprias escolhas no trabalho, dentro de um **limite** claro definido, indicando a **direção certa** a seguir.

Estamos migrando de um modelo de valor em ativos para um modelo de valor nas redes, na visão de **ecossistema de negócios**.

A **Adhocracia** é a evolução da forma de fazer gestão. Sua ênfase está na **ação, experimentação e tentativa e erro**.

Um modelo de como a Adhocracia funciona na prática: a Autotrader, uma empresa britânica que fazia uma revista de venda de carros usados, migrou seu modelo de negócios 100% analógico para 100% digital. Inicialmente, seu produto era uma revista em papel. Hoje é um marketplace digital. Para fazer a transição, a Autotrader criou uma unidade separada de negócio em outra cidade, que recebeu investimentos agressivos e tinha total liberdade para matar o negócio original em papel.



# LEIA 4 RESUMOS DE LIVROS DE BIRKINSHAW PUBLICADOS NA [EXP]



[LEIA AQUI](#)



[LEIA AQUI](#)



[LEIA AQUI](#)



[LEIA AQUI](#)

## TEXTO

Monica Miglio Pedrosa

## EDIÇÃO

Denize Bacoccina

## FOTOS

Marcos Mesquita

## DESIGN

Millena Oliveira



Gostou?



Compartilhe