

MASTER



ClearSale



TOTVS

Empresas

PREMIUM



COPASTUR-



swile

APOIO ESPECIAL

bird

MOVING
BUSINESS
FORWARD

[EXPERIENCE CLUB] CONFRARIA
DE CEOs

L I D E R A N Ç A



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

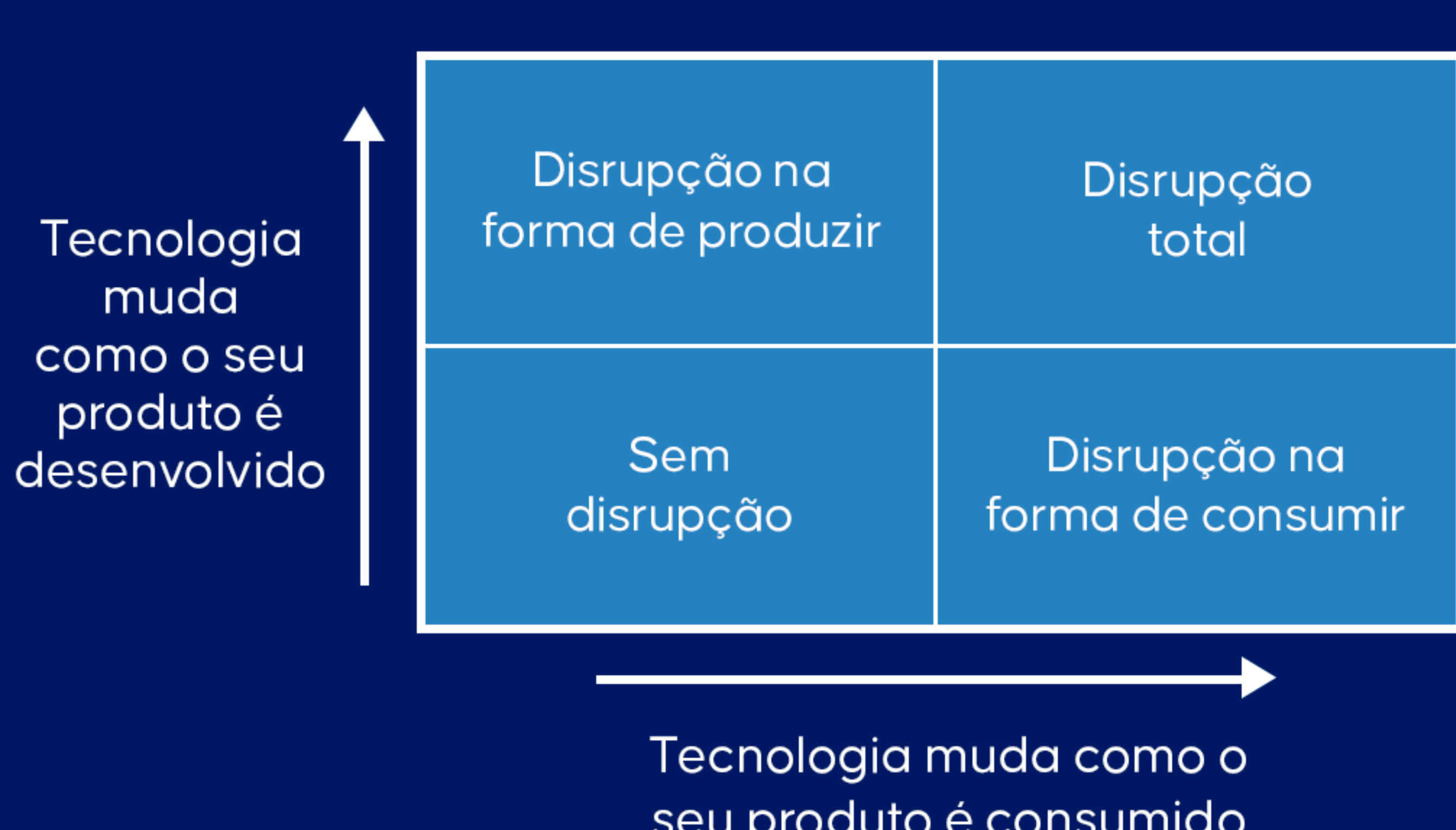
Muito se fala sobre a disrupção tecnológica e como ela pode destruir sua empresa. Mas o cenário não é assim tão catastrófico.

— 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?





VEJA ALGUNS CASES

Disney

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 dobrar o investimento no core business da empresa, comprando nos anos seguintes a Pixar, a Marvel Studios e a Lucasfilm. Em 2010, eles se tornaram o maior criador de filmes de qualidade do mundo.

Apenas em 2015, a Netflix e a Amazon Video 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 políticas 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.

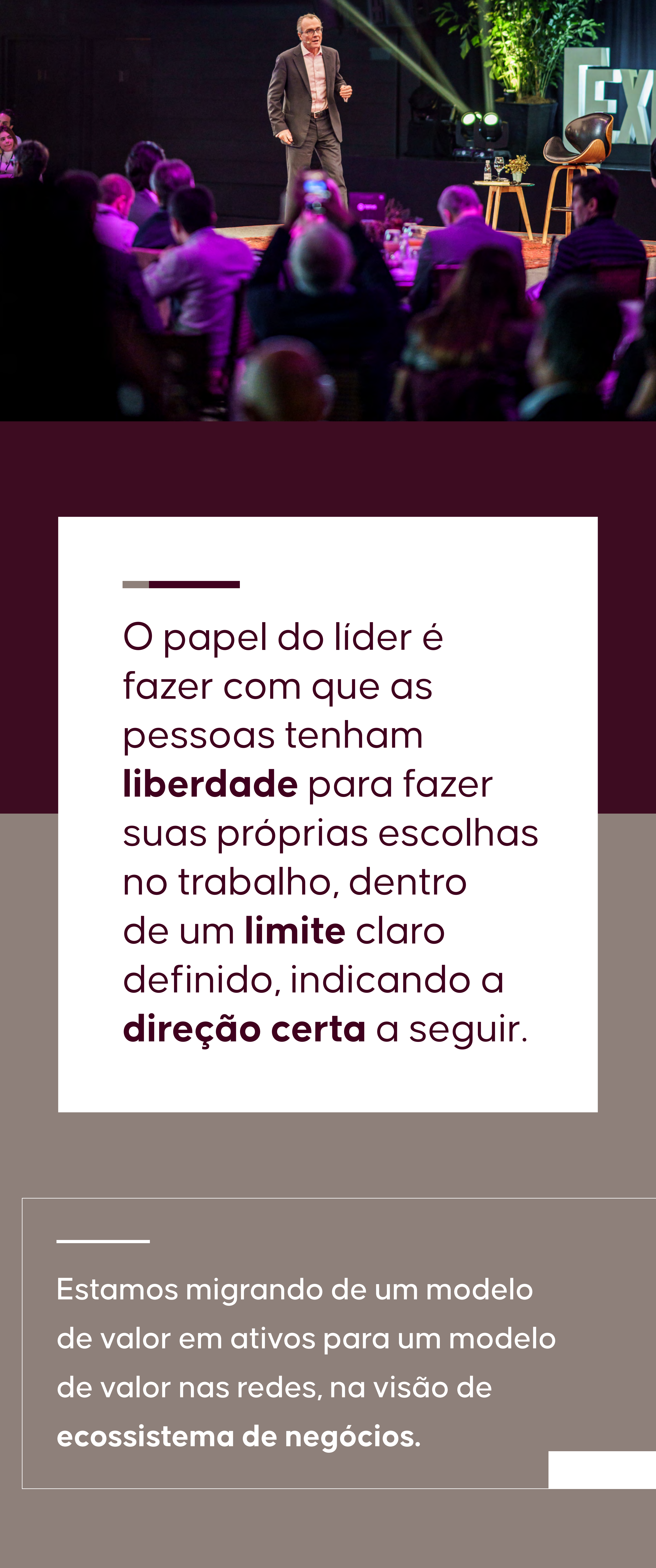
Somente a tecnologia não é suficiente.

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.

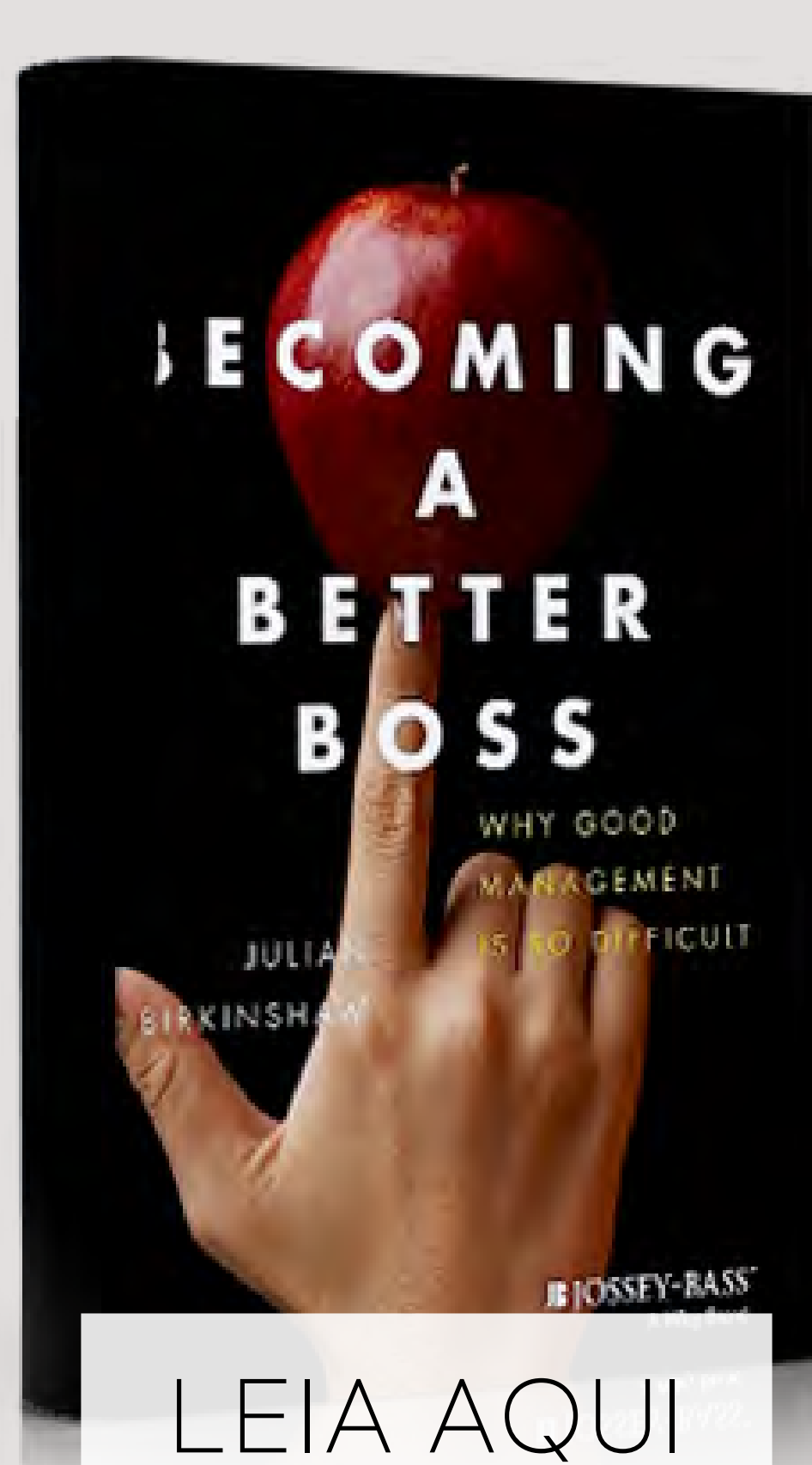
Estamos migrando de um modelo de valor em ativos para um modelo de valor nas redes, na visão de **ecossistema de negócios**.

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

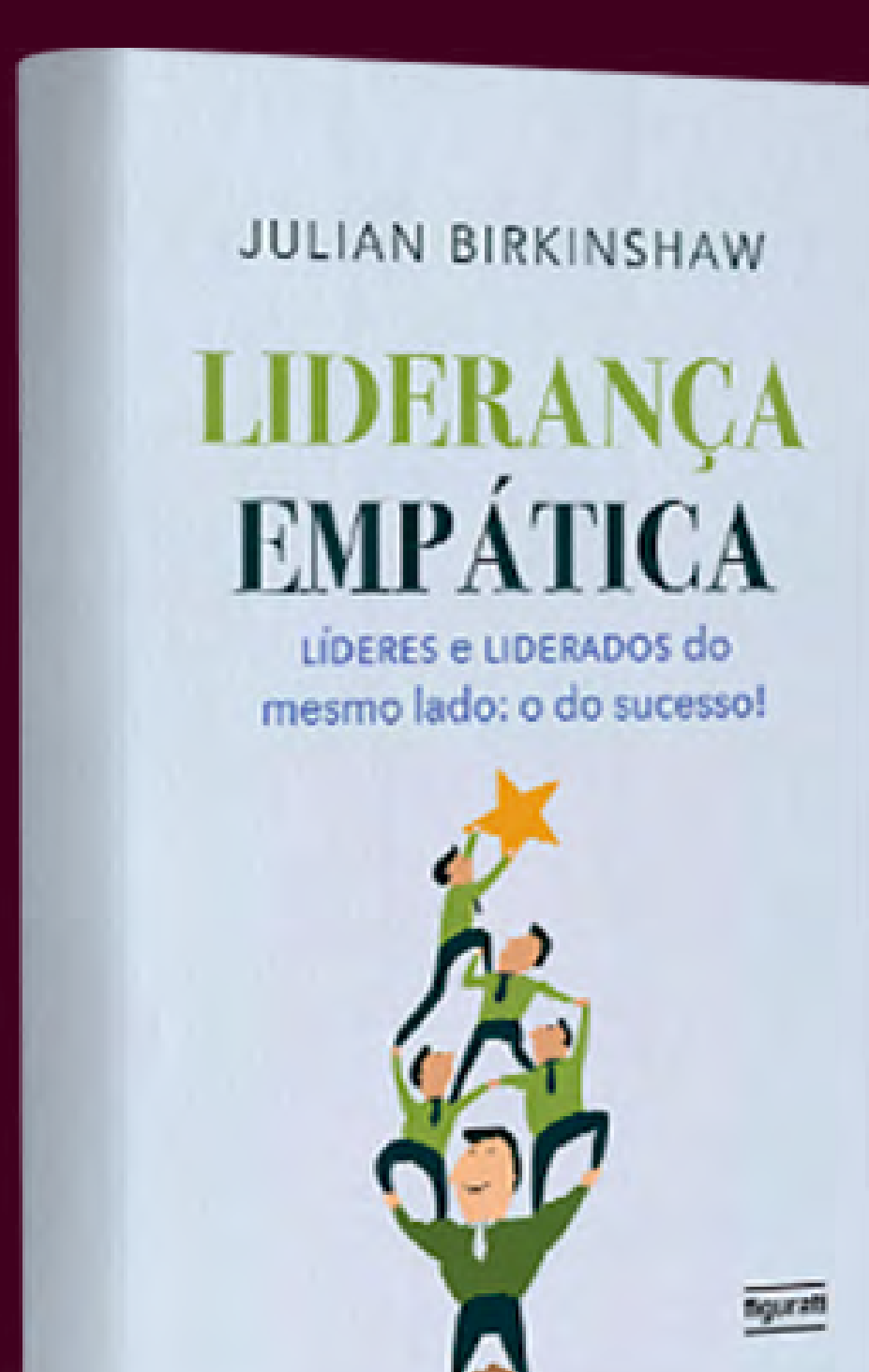
Um modelo de como a Adhocracia funciona na prática: a Autotrader, uma empresa britânica que fazia uma revista de venda de carros usados, migrou seu modelo de negócios 100% analógico para 100% digital. Inicialmente, seu produto era uma revista em papel. Hoje é um marketplace digital. Para fazer a transição, 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.



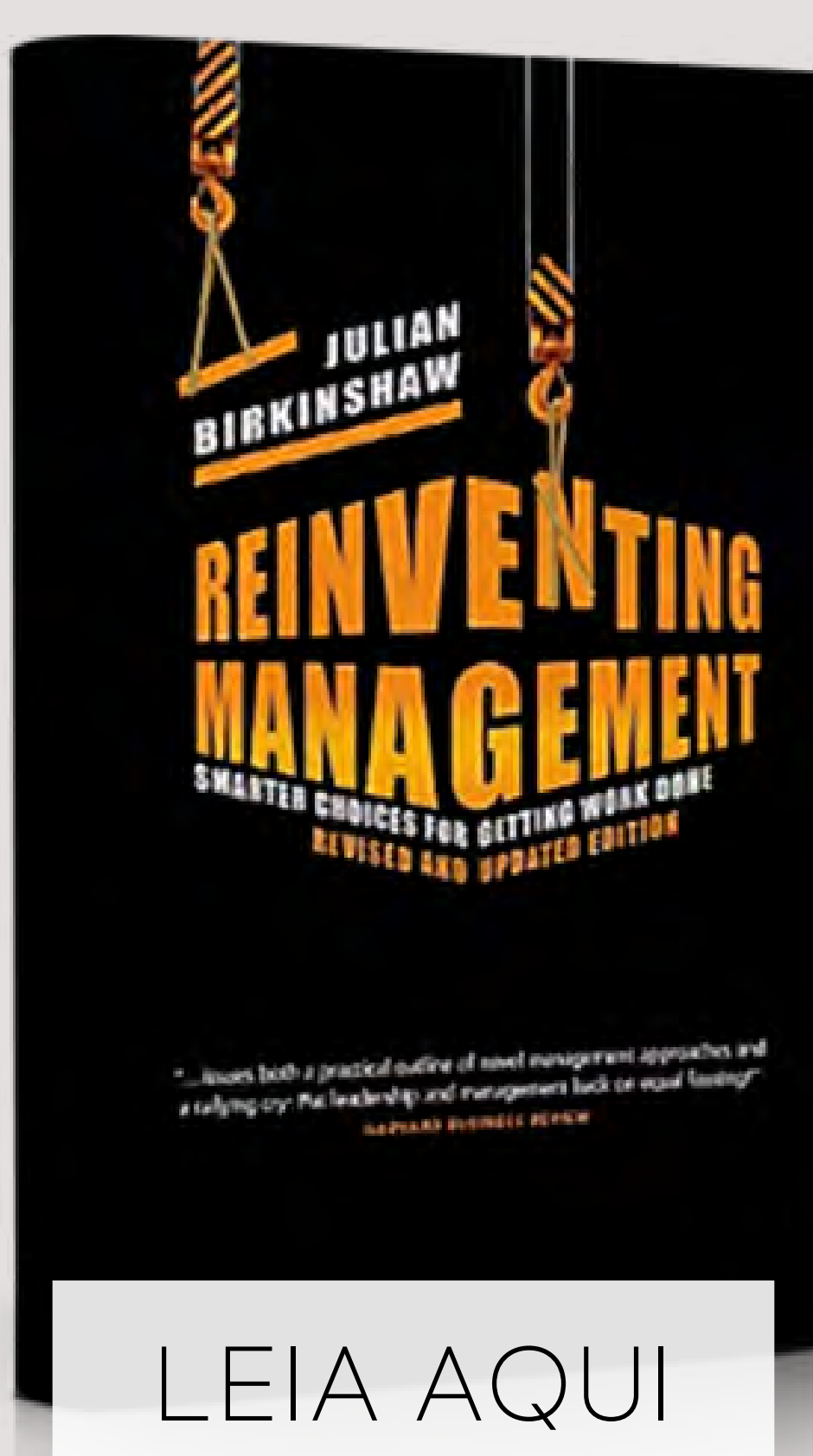
LEIA 4 RESUMOS DE LIVROS DE BIRKINSHAW PUBLICADOS NA [EXP]



LEIA AQUI



LEIA AQUI



LEIA AQUI



LEIA AQUI

TEXTO

Monica Miglio Pedrosa

EDIÇÃO

Denize Bacoccina

DESIGN

Millena Oliveira

FOTOS

Marcos Mesquita



Gostou?



Compartilhe