

# O DESAFIO DA **DISRUPÇÃO**



NOSSAS EMPRESAS ESTÃO PREPARADAS  
PARA A **QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL**,  
OU “**INDÚSTRIA 4.0**”, QUE ESTÁ EM CURSO?

Buscar o valor de uma empresa nunca foi tarefa simples. Mas, na atual conjuntura, em que companhias de todos os setores são ameaçadas por tecnologias emergentes e novos negócios - que criaram formas diferentes de atender o consumidor - julgar o posicionamento de uma empresa no mercado e os retornos futuros sobre o investimento realizado tornou-se uma tarefa mais complicada ainda. É fato que o **processo disruptivo** sempre existiu e que empresas de todos os portes, a todo o momento, precisam buscar novas tecnologias, mercados e processos para continuarem existindo, mantendo seu crescimento e lucratividade. O problema é que, no momento atual, esse ciclo é cada vez mais rápido. Segundo estudo da MOVE UP, apenas 2% das indústrias brasileiras adotam as tecnologias características da revolução digital.

por **ANA BORGES**

Assim como Netflix, Airbnb e Uber, através da tecnologia, mudaram radicalmente a forma de atender os consumidores, respondendo aos anseios da população, os gigantes como AWS (Amazon Web Services) e Google juntamente com as startups trazem em seu DNA a disrupção, que atingirá desde o setor financeiro à padaria da esquina. “Através destas tecnologias habilitadoras, que agora demandam baixo investimento, e com um modelo de negócio acertado, é possível alcançar uma enormidade de mercados com uma infinidade de soluções. O surgimento de novos gigantes do dia para a noite tem servido de exemplo e de inspiração também para empresas de todos os portes, ramos e idades”, afirma **Domingos Monteiro**, CEO da Neurotech, empresa pioneira na aplicação prática de inteligência artificial no mercado de crédito e seguro no país.

A palavra “disrupção” é o termo abreviado do inglês “disrupt”, que foi cunhado pelo professor de Harvard Clayton Christensen. É usada para descrever inovações que oferecem produtos diferenciados e criam um novo modo de alcançar os consumidores, desestabilizando empresas até então líderes do setor. Os números da Fortune demonstram a rapidez com que isso vem ocorrendo. Das 500 maiores corporações de 60 anos atrás, apenas 12% ainda existem. O número de



**DOMINGOS MONTEIRO**, Neurotech

## EM PAUTA

anos de permanência na lista também tem diminuído. Em 1955, o prazo médio era de 60 anos. Na década de 80, passou para 30. Atualmente, é de menos de 15 anos. “Esta nova era do compartilhamento tem parecido ser um jogo onde o ganhador leva tudo e as oportunidades são poucas e para um número limitado de players. Quem não atentar para este momento e não estiver disposto a fazer bom uso das ferramentas tecnológicas vai perder mercado”, afirma Monteiro.

As rápidas transformações por que passa o mundo - onde dados são o novo petróleo - levam à queda das gigantes e desestabilizam mercados tradicionais. Os dados crescem exponencialmente, o que permite que cada vez mais as empresas entendam e surpreendam positivamente seus clientes. Hoje, a cada dia, é gerado um volume de informações superior ao que a humanidade produziu do seu início até 2003. Segundo levantamento da consultoria EMC, o volume mundial de dados deve atingir 40.000 Exabytes, ou 40 trilhões de Gigabytes em 2020. “As pessoas têm supercomputadores nos bolsos e se habituaram às facilidades deles advindas. Elas esperam que seus fornecedores tenham uma solução adequada para o que necessitam”, complementa Monteiro.

Neste novo mundo a questão-chave é saber como usar os dados para entender ao consumidor, como fez o Airbnb. Fundada em 2008, a plataforma de compartilhamento de lares e experiências de viagens conta com cerca de 5 milhões de imóveis ou cômodos para hospedagem, todos terceirizados, dispostos em 81 mil cidades de 191 países. “A economia compartilhada quebra barreiras e, em pouco tempo, tornará a hospedagem alternativa mais utilizada que a convencional. O Airbnb e seus concorrentes tornaram possível a negociação direta entre proprietários e inquilinos, fortalecendo as relações interpessoais e facilitando a negociação”, destaca **Ricardo Molina**, CEO do grupo Casa na Disney, que oferece casas para aluguel de temporada em Orlando e que registrou forte aumento da demanda por conta do uso do aplicativo.

O fato é qualquer um pode fazer a escolha mais interessante, pagando o menor preço e optando por quem é mais eficiente. A tecnologia atual possibilita atender a estas vontades na era do compartilhamento. “São muitas as variáveis e ciências para entender o comportamento do mercado e se antecipar a estas mudanças e quase todas elas estão relacionadas à desintermediação questionada sobre vários aspectos. Ela vai gerar realocação de mão de obra, novas profissões e uma série de mudanças para entregar às pessoas o que elas querem consumir com uma oferta melhor que satisfaça a sua necessidade sem que se mantenha o caráter convencional. Não vejo nenhum



**RICARDO HENRIQUES, MOVE UP**



**São muitas as variáveis e ciências para entender o comportamento do mercado e se antecipar a estas mudanças e quase todas elas estão relacionadas à desintermediação questionada sobre vários aspectos.**



setor que vá ficar fora disso”, ressalta **Ricardo Henriques**, presidente da Exceler e um dos curadores da MOVE UP - Rede de Gestão Empresarial e Conhecimento, criada com o objetivo levar soluções de inovação a setores da economia, sejam eles privados ou públicos.

O executivo acrescenta que não se faz um pensamento disruptivo somente para se imaginar um novo produto, mas também para criar uma nova forma de ofertá-lo. Foi o que ocorreu com o Uber. “Há uma confusão de que inovação deve ser sempre a oferta do que não existia. A inovação pode ser isso, mas também uma nova forma de oferecer o que já existe. A necessidade de as pessoas terem outras opções de mobilidade já existia”, ressalta.

A microeconomia tradicional já previa que, no longo prazo, o lucro econômico das empresas tenderia à zero, não só daquelas que se encontram em concorrência perfeita, mas também do mercado de concorrência monopolista. O problema é que hoje até o monopólio puro se mostra ameaçado e, quem não investir em inovação irá fracassar. Dentro da Revolução 4.0, nenhum setor está totalmente preservado. É simples perceber isso. Basta olhar os investimentos em carros elétricos para perceber que até mesmo o petróleo tende a deixar de ser o ouro negro do passado.

#### **VALUATION DISRUPTIVO**

Ao se depararem com o atual processo, investidores precisam diversificar seus portfólios entre novatas e tradicionais, sempre de olho em quem vai crescer e engolir mercado ou em quem está se estruturando para enfrentar ou incorporar as novas tecnologias. Neste cenário, o valuation simples, em que se olha o passado para prever o futuro, deixou de ser a única ferramenta para a tomada de decisões. Como avaliar uma empresa do setor hoteleiro, por exemplo, que pode simplesmente morrer por conta de um aplicativo como o Airbnb? Como pensar em uma grande rede varejista que pode ser engolida pela Amazon?

Hoje, o mercado financeiro possui ferramentas bem estruturadas que observam o desempenho, capacidade de gestão, econômica, financeira, logística das empresas, mas que não abrangem aspectos especificamente ligados à revolução digital. A própria tese de investimento está num processo disruptivo. “É preciso considerar coisas que não são convencionais hoje. As projeções de valuation em mercados disruptivos são diferentes. Como prever os fatores e as taxas de descontos em mercados que estão sendo superados?”, diz **Fábio Gonzalez**, CEO do Torq, iniciativa da Senior Solution dedicada a concretizar projetos de inovação de serviços financeiros. Ele observa que, além dos cálculos dos múltiplos, tornou-se necessário utilizar outros critérios para o enriquecimento da análise, como o perfil dos gestores, sua experiência e a tecnologia aplicada.

Quando buscava precificar um ativo, a análise financeira sempre partia do passado para projetar o futuro. Mas, na nova era, deve-se entender o comportamento da sociedade como



**FÁBIO GONSALEZ**, Torq



**É preciso considerar coisas que não são convencionais hoje. As projeções de valuation em mercados disruptivos são diferentes. Como prever os fatores e as taxas de descontos em mercados que estão sendo superados?**



um todo em seus mais amplos aspectos, o que influencia na escolha por um produto. “A disrupção traz a desintermediação de processos e meios para a manifestação da vontade dos indivíduos. Quanto os bancos investiram para investigar e entender isso?”, questiona Ricardo Henriques, da MOVE UP.

## EM PAUTA

**Romero Rodrigues**, sócio do fundo de investimento RedPoint e co-fundador do Buscapé, observa que os grandes investidores devem estar conectados ao sistema de informação para se posicionarem no mercado de ações. O objetivo, neste caso, não é obter retorno, mas saber o que as fintechs e as outras empresas novas estão fazendo.

“Gestores de grandes fundos de ações passaram a investir em fundos de venture capital só para olhar o que está vindo e como isso vai influenciar determinados setores. É preciso estar envolvido neste mercado de inovação e ir além do fluxo de caixa gerado. Tudo é diferente”, ressalta Romero.

Ao acompanharem as tendências, o posicionamento dos investidores torna-se mais assertivo. “Oportunidade e ameaça são a mesma coisa. Até as empresas tradicionais precisam buscar novas tecnologias para não serem mortas. Olhar somente os números das companhias tornou-se algo insuficiente porque as projeções futuras são mais incertas. A necessidade agora é saber o que as empresas estão fazendo do ponto de vista da inovação, o que vai ser criado ali na frente”, avalia Henriques.

Novos investidores têm apostado nas mudanças do mercado, o que também requer uma curva de aprendizado e conhecimento além do valuation. A DOMO Invest é um exemplo disso. A asset management foi criada com foco em investimentos early stage de venture capital, com o objetivo de financiar e ajudar empreendedores e suas startups a crescerem e se estabelecerem no mercado de tecnologia. “Não apenas capitalizamos as empresas, mas também atuamos como advisor nas áreas que exigem crescimento mais acelerado. Permanecemos próximo às startups investidas, do ponto de vista de gestão e, assim, reduzimos o custo do conhecimento”, explica o sócio da DOMO Invest, **Gabriel Sidi**.

Formada por profissionais que investem em startups há mais de dez anos e empreendedores, a Domo Invest foi escolhida em julho deste ano para gerenciar o fundo do BNDES voltado para empresas nascentes. Além disso, a asset levantou no ano passado um fundo próprio de R\$ 100 milhões para investir em até 20 startups. Até agora, dois aportes foram feitos: R\$ 4 milhões na Noverde, startup de crédito pessoal, e R\$ 3 milhões na AgendaEdu, que atua no setor de educação. “As startups estão à procura não só de recursos financeiros para o crescimento de seus negócios, mas também de investidores comprometidos com o desenvolvimento de maneira mais presente. Dessa forma, os empreendedores esperam que esses investidores contribuam com conhecimento, estratégias de crescimento inovadoras, conexões com novos clientes e acesso a fornecedores”, explica Sidi.



**ROMERO RODRIGUES**, RedPoint

“

Gestores de grandes fundos de ações passaram a investir em fundos de venture capital só para olhar o que está vindo e como isso vai influenciar determinados setores. É preciso estar envolvido neste mercado de inovação e ir além do fluxo de caixa gerado. Tudo é diferente.

”

## MORTE SÚBITA

Na era da disrupção, tudo ocorre muito rapidamente e as empresas precisam se posicionar com agilidade para evitar a morte. “As empresas precisam mudar. Para se adequarem ao presente, têm de ter agilidade nos processos e na inovação, sem o que não conseguirão ser competitivas”, diz **Eduardo Horai**, líder de Arquitetura de Soluções da AWS para a América Latina.

A morte da multinacional Blockbuster, que poderia tranquilamente ter adquirido por troco a Netflix, em 2000, quando esta era apenas um delivery de DVDs, ilustra o quão é importante a mudança de postura das organizações hoje. Na época, para os gestores da Blockbuster, parecia ser um bom negócio continuar a investir suas forças em melhorar as operações de varejo. Não foi.

A Netflix, ao contrário de sua rival “se matou” algumas vezes para não ser morta. Deixou de ser uma entregadora de DVD para oferecer filmes pela internet, ainda numa época em que as conexões geralmente não davam conta disso. A oferta de DVDs para locação demandava uma infraestrutura cara e um centro de logística enorme. A empresa jogou o que investira nisso fora para apostar em um novo mercado. “A Netflix podia ter ficado arrogante; não o fez. Passou a se reinventar. Naquele momento, a ideia de alugar filme pela internet era ridícula. Assim que ela mata a rival, passa a se matar”, resalta Romero Rodrigues do RedPoint.

E, com o passar do tempo, mais uma vez, matou-se para não ser engolida, virando estúdio de TV para prover conteúdo exclusivo a seus assinantes. Hoje, a empresa ameaça as TVs abertas e por assinatura. “A pergunta foi quem pode matar? Quem tiver um conteúdo muito especial. Para não ser morta, ela virou um estúdio”, diz Rodrigues. Como resultado, em abril de 2015, a Netflix valia cerca de US\$ 32 bilhões, mais do que a emissora líder de audiência dos Estados Unidos na época, a CBS.

Inúmeras organizações sofrem do mesmo dilema. Sabem que podem ser engolidas por iniciativas inovadoras, mas o problema é enxergar a saída. Segundo estudo da MOVE UP, apenas 2% das indústrias brasileiras adotam as tecnologias características da revolução digital. Além disso, dados da consultoria McKinsey mostram que 70% das tentativas de inovação fracassam. “Não existe empresa centenária que não tenha mudando. É preciso inovar todo o tempo. Não tem vaca sagrada. A diferença hoje é que o processo está muito mais acelerado”, alerta Sidi.



**GABRIEL SIDI**, DOMO Invest



**Não apenas capitalizamos as empresas, mas também atuamos como advisor nas áreas que exigem crescimento mais acelerado. Permanecemos próximo às startups investidas, do ponto de vista de gestão e, assim, reduzimos o custo do conhecimento.**



### CONFLITO DE INTERESSES

Tomar a decisão de investir em um processo disruptivo requer muitos recursos para buscar a longevidade do negócio. Isto significa resultados menores no presente e, por consequência, menos dividendos e até a desvalorização das ações. Há um conflito de interesses. O investidor quer retorno de curto ou de longo prazo? “Uma coisa é o empresário fazer uma aposta; outra é o investidor ter informações suficientes sobre esta aposta e aportar recursos nela”, diz **Andrea França**, sócia da PwC Brasil.

Se a empresa está no meio de uma transformação, está gastando / investindo em tecnologia. Portanto, não é uma aposta de curto prazo, mas de longo. “É um belo conflito: curto versus longo prazo. Um investidor de longo prazo precisa analisar os números da empresa para ver quanto ela está aportando em tecnologia. Mas se o investidor quer retorno no curto prazo e a empresa que está passando por transformação, este deve ser um ponto de atenção, porque os resultados imediatos serão menores”, explica a sócia da PwC.

Ao mesmo tempo, o retorno de investimentos em processos disruptivos é incerto. “Para permanecer grande e relevante no mercado é preciso sempre estar atento para isso. Se na era da disruptura não é possível ficar de fora e os investimentos exigidos são incertos e elevados, como tomar decisões na hora de montar seu portfólio?”, questiona.

Uma das saídas é estar atento ao que está ocorrendo em determinados setores e avaliar como o player a ser investido se porta diante das mudanças. Existem segmentos da economia que já vivem a disrupção, como o próprio mercado financeiro, o hoteleiro, o varejo e o aéreo. Outros, como o de saúde, virão na próxima onda, que se aproxima rapidamente, basta ver o crescimento das clínicas populares.

Os empresários que estão investindo menos em tecnologia podem até dar resultados imediatos, mas a conta vai ser paga depois. “A empresa vai ter que desembolsar no futuro um valor muito maior, o que vai demandar mais tempo também para fazer a transformação. A redução hoje pode representar um risco monstruoso no futuro”, alerta Andréa França.

### RESISTÊNCIA

Apesar de a maioria dos empresários entender o momento atual, poucos se mostram preparados para realizarem as mudanças no ritmo necessário. A resistência vem das próprias áreas de negócios diante do medo do fracasso. “As pessoas estão tocando seus processos sempre do mesmo jeito de forma rentável, o que tem dado certo. Há um passado



**EDUARDO HORAI, AWS**



**Todas as empresas precisam passar por uma jornada de diferentes momentos para transformar a experiência do consumidor e seus negócios a fim de se manterem competitivas no mercado.**



de sucesso consistente. Mas o que está ocorrendo fora pode ameaçar o negócio ou representar uma grande oportunidade. É difícil entender isso”, avalia Gonsalez, do Torq.

Sob o ponto de vista do empresário e executivo, há um grande dilema. Ou o executivo foca no dia a dia do negócio para entregar os produtos e serviços que hoje dão resultados ou passa a mirar o futuro, voltando-se para a disruptura e a inovação, mesmo sem ter certeza se o que é esperado se concretizará. “Todo mundo sabe que muitas mudanças acontecem agora, mas são cobrados por resultados em cima do que se faz da mesma forma há algum tempo. Quem está na empresa precisa entregar resultado e este resultado trimestral precisa ser feito dentro do que já existe. Mas o que está em questão é a perpetuação e crescimento de negócio”, complementa Gonsalez.

A maioria dos gestores foca em iniciativas relacionadas à performance financeira, promovendo a resistência em inovar. Aí, o maior desafio está na mudança cultural. A questão é simples e complexa ao mesmo tempo. Se a empresa hoje exibe rentabilidade, os bônus estão garantidos por um bom tempo, mas até quando? Vale a pena reduzir a rentabilidade hoje e mudar o negócio para garantir a sustentabilidade futura? “As grandes corporações atingem um determinado tamanho e buscam se proteger dentro do seu próprio mercado. Criam anticorpos e não permitem a inovação. Até quando chega uma startup e as mata”, afirma Rodrigues.

Neste sentido, o grande questionamento de uma grande corporação é como se matar para sobreviver. “Às vezes, é preciso desconstruir o castelo e substituí-lo por uma barraquinha. As grandes empresas fazem o máximo para manter sua vantagem competitiva. Para isso, devem ser disruptivas. É um caminho inevitável”, alerta o sócio do RedPoint.

A disruptura, portanto, precisa começar na estrutura da organização. Para Monteiro, CEO da Neurotech, a mentalidade voltada para a eficiência operacional, tão importante para a sobrevivência e para o crescimento de qualquer negócio, pode ser um dos assassinos da inovação. “Quando se tenta inovar em uma estrutura completamente voltada à eficiência, o que se vê é uma mescla entre a área de inovação, de projetos e operacional, e o surgimento de um conflito entre a adoção de novas tecnologias e a busca por eficiência. Neste sentido, em muitos casos, o primeiro incêndio na operação draga todos os recursos da inovação e destrói todos os esforços naquela linha”, destaca.



**ANDREA FRANÇA**, PwC Brasil



**Para permanecer grande e relevante no mercado é preciso sempre estar atento para isso. Se na era da disruptura não é possível ficar de fora e os investimentos exigidos são incertos e elevados, como tomar decisões na hora de montar seu portfólio?**







**É preciso ter a inovação conectada aos processos da empresa, porém, de forma autônoma, a fim de que não haja cobrança por resultados imediatos e onde o fracasso de algumas iniciativas seja encarado como aprendizado para novas tentativas. Quando se fala de tecnologia disruptiva, fala-se em tentativa e erro e, em uma empresa focada em eficiência a qualquer custo, não existe tolerância ao erro, ou ela é muito baixa.**



Segundo Monteiro, é preciso ter a inovação conectada aos processos da empresa, porém, de forma autônoma, a fim de que não haja cobrança por resultados imediatos e onde o fracasso de algumas iniciativas seja encarado como aprendizado para novas tentativas. “Quando se fala de tecnologia disruptiva, fala-se em tentativa e erro e, em uma empresa focada em eficiência a qualquer custo, não existe tolerância ao erro, ou ela é muito baixa. É aí que, geralmente, a administração da companhia sufoca esta área”, explica.

Quase toda empresa surge de uma oportunidade onde a inovação é necessária ou fará a diferença. Em geral, quando estas empresas crescem, precisam focar em eficiência para ampliar ainda mais seu mercado, e é neste momento em que muitas acabam perdendo a habilidade de inovar. Isso ocorre de forma incremental e quase imperceptível, pois o descon-

forto original que levou à inovação se transforma em um desconforto operacional em busca de eficiência. “Acontece que neste novo mundo não é apenas a eficiência que vai garantir a sustentabilidade, a rentabilidade e a perenidade dos negócios”, alerta Monteiro.

#### **PROCESSO DOLOROSO**

O processo de mudança exige investimentos elevados, realocação ou demissão de colaboradores e mudanças de processos. Por este motivo, os casos mais bem-sucedidos de disrupção são aqueles em que a alta administração está comprometida. “A transformação deve seguir de cima para baixo. É uma antecipação de uma camada da empresa que vai empurrando o todo. Mesmo um diretor de tecnologia bem preparado, quando se depara com algo que vai colocar os processos em risco, decide reduzir o ritmo da transformação, pois, na disrupção, criam-se conflitos”, afirma Andréa França, da PwC.

Ela explica que as empresas que conseguiram virar a chave transformaram suas áreas de tecnologia para atender aos times que estão nas pontas cuidando da jornada do consumidor. Se eles acham algo que possa trazer vantagem à organização, levam para a área de tecnologia, a qual vem a reboque e fica sobrecarregada. “É um processo doloroso que envolve muito investimento. Acaba se tornando uma grande aposta, mas ninguém pode ficar de fora. As empresas precisam estar atentas”, destaca a sócia da PwC.

Implementar processos disruptivos em empresas significa realizar uma transformação digital que impacte toda a organização, o que deve ser feito de forma acelerada. Implica também em elevados investimentos que não têm garantias de retorno. “Todas as empresas precisam passar por uma jornada de diferentes momentos para transformar a experiência do consumidor e seus negócios a fim de se manterem competitivas no mercado”, afirma Eduardo Horai, da AWS.

Ele lembra que a própria tecnologia está a favor do empresário para auxiliá-lo diante da rapidez das mudanças. “Atualmente, os gestores encontram na computação em nuvem as ferramentas para obterem essas vantagens de forma significativa, com agilidade e inovação, contando ainda com redução de custos durante esta trajetória. Esse já é o novo ‘normal’ para a maioria das empresas, nos mais diversos segmentos”, observa. Antes, uma equipe de engenheiros demoraria pelo menos dez semanas para implementar um novo servidor e testá-lo; com a nuvem, isso é feito hoje em poucos minutos. “Com um novo ritmo de inovação, tudo começa a mudar na empresa, pois todos podem ter novas ideias e vê-las testadas e implementadas em pouco tempo”, exemplifica Horai. **RI**