

Vida nova para os ativos que sua empresa já tem

REVISTA HSM AUGUST 25, 2018

Segundo um provérbio chinês, se alguém descobriu a água, não foi o peixe.

Empresas imersas em seus aquários raramente vencem as barreiras que as separam de novos e mais rentáveis mercados | *Por Maximiliano Tozzini Bavaresco*

Um dos grandes desafios de todo gestor, independentemente do porte de seu negócio, é mapear com clareza o tamanho e o funcionamento do mercado em que atua. Quem são os outros players? Qual é a participação de sua empresa nesse mercado? A tendência é que cresça, se estabilize ou se contraia? Será que no futuro os clientes seguirão interessados no que sua organização tem a oferecer? Quais são os ativos que tornam a empresa competitiva, e como proteger o seu quinhão de mercado? Esses questionamentos, importantes e absorventes, preenchem de tal maneira o dia a dia das organizações que muitas não se dão conta de que podem ter em mãos ativos valiosos não apenas para seus negócios – mas para muitos outros mercados e negócios.

Após dez, vinte, cem anos atuando em um mesmo setor, é comum que empresas acumulem expertises úteis e relevantes para outros segmentos. Algumas abrem unidades de negócios inteiras com base apenas nos ativos identificados como propulsores de novos mercados. A maioria, porém, é incapaz de levantar a cabeça, olhar ao redor e, de maneira engenhosa, delinear novos modelos de negócio, prospectando outras oportunidades ancoradas naquilo que faz melhor. Um provérbio chinês descreve esse impasse: segundo o ditado, se alguém descobriu a água, certamente não teria sido o peixe. Quando está imersa em seu aquário, uma empresa raramente consegue vencer as barreiras físicas, mentais ou tecnológicas que a separam de novos e mais rentáveis mercados – mercados por vezes maiores do que o negócio em que está inserida atualmente e, talvez, mais fáceis de explorar com base nos ativos que ela já possui. É compreensível; o cotidiano drena novas iniciativas. Além disso, muitos gestores não foram preparados para o mindset das grandes mudanças do nosso tempo; ainda pensam de modo linear e se deixam levar pela inércia.

No entanto, executivos e gestores que derrubam esses muros estão encontrando novas formas de capturar valor e obter grandes benefícios.

Para ajudar na visualização desse cenário cheio de possibilidades, desenvolvi uma ferramenta proprietária que mostra a grande abrangência de mercados possíveis de se conquistar com os ativos que cada empresa já tem. Esses mercados, por vezes, podem ser infinitamente maiores e menos concorridos que o mercado core. A ferramenta chama-se “Assets and Markets Materiality” e contribui de modo simples e efetivo para a identificação e o mapeamento de novos segmentos onde a companhia pode atuar, muitas vezes sem a necessidade de qualquer investimento, ou com investimento mínimo, e forte potencial de gerar receitas.

COMO USAR

O exercício de utilização da ferramenta começa com uma reflexão profunda e compreensão por parte da empresa em relação a seus ativos, ou seja, seu valor. O que de fato permitiu que ela sobrevivesse tanto tempo no mercado? O que a fez superar os momentos de incerteza e as dificuldades? É o momento de perguntar-se: o que a empresa tem de único? Talvez esses ativos não sejam máquinas, embora possam ser; podem ser recursos financeiros – ou não; quem sabe fábricas, escritórios, equipes, ou ainda know-how, propriedade intelectual, contatos, networking, uma marca reputada positivamente e conhecida por duas ou três gerações. Há empresas que pensam ter um negócio, mas têm outro; denominam-se de tecnologia, mas, na realidade, são prestadoras de serviço, por exemplo. Esse entendimento é essencial para identificar as novas possibilidades e até mesmo grandes ameaças ao futuro e à perpetuação no mercado.

Veja como a companhia de seguros de origem alemã HDI seguiu esse processo, detalhado na revista HSM Management 129-extra. Ela reconhecia em seu corpo de colaboradores uma altíssima capacidade analítica. Apesar de atuarem prioritariamente no ramo de seguros automotivos, muitos executivos eram matemáticos ou estatísticos de formação, familiarizados com análises de dados organizados a partir de informações de seus segurados. Aplicando a ferramenta, perceberam possibilidades infinitas na área de inteligência artificial, onde seus conhecimentos estatísticos e de algoritmos poderiam abrir terreno para que se tornassem, no futuro, gestores de big data quando a internet das coisas estiver mais disseminada. “Neste momento, estamos estudando onde já podemos começar a atuar e o que temos que fazer para entrar em outras áreas”, afirma Paulo Moraes, diretor de marketing da HDI Brasil. “Estávamos concentrados no negócio do carro e eis que, graças à ferramenta, começam a pipocar territórios de atuação tão

diversos quanto inteligência artificial e e-learning, em um processo muito interessante”, completa.

Há empresas que abrem unidades de negócios inteiras com base apenas nos ativos identificados como propulsores de novos mercados. A Porsche, por exemplo, tem um braço de consultoria, ativo desde 1994, por meio do qual grandes equipes de engenheiros e administradores aplicam a diversos negócios as soluções encontradas pela indústria automotiva em momentos de crise. Suas estratégias em tempos difíceis tornaram-se ativos com materialidade em diversos outros mercados.

Nem sempre a transposição de ativos para outros mercados é simples e automática. É importante considerar também atributos de marca e de reputação que permitam a uma organização explorar os mercados certos. Uma empresa cujo core business é higiene e cuidados pessoais pode flertar com o mercado de beleza, onde as margens são bastante elevadas. No entanto, é importante que se pergunte se tem reputação para ingressar nesse novo ambiente. Nesses casos, é de importância vital a aplicação de pesquisas de mercado que contribuam para a tomada de decisão com base no que clientes e consumidores pensam, esperam e projetam para empresas e marcas, assim como para seus respectivos produtos e serviços. Afinal, nem sempre uma percepção interna é validada por outros públicos, o que pode inviabilizar alguns movimentos, ainda que temporariamente. Mesmo que não tenha reputação, porém, é possível construir pontes por meio de pequenas ações de tal modo que, em cinco ou dez anos, esteja preparada para lançar-se nele.

Há situações em que o ativo em questão nem sequer está no core business da empresa. Um fabricante que insere seus produtos em 10 mil pontos de venda pode oferecer-se para distribuir mercadorias para outro que tenha

uma rede mais restrita e queira expandir sua presença. O ativo, no caso, é a rede de distribuidores compartilhada, que se transforma ou se materializa em uma plataforma de vendas para outros mercados e empresas.

GRANDES E PEQUENAS EMPRESAS

É comum que se pense que essa capacidade de enxergar novos mercados seja privilégio de grandes empresas, com seu corpo de advisors, estrutura e capacidade de investimento. Nem sempre é assim: organizações tentaculares tendem a se curvar a burocracias infundáveis, regras de compliance, estratégias de proteção de marca e de acionistas. As pequenas e médias, bem como as empresas de dono, profissionalizadas ou não, podem sair em vantagem; ágeis e flexíveis, conseguem fechar negócios de maneira muito mais rápida apenas por meio de um acordo ou parceria estratégica. Ou seja, A ferramenta chama-se “Assets and Markets Materiality” é uma ferramenta de amplo uso, capaz de auxiliar negócios de diferentes portes, setores e histórias em sua jornada de sustentabilidade econômica e financeira.

Maximiliano Tozzini Bavaresco é CEO da SONNE. Este artigo aparece na íntegra na revista 129 extra.