

Falta de controle

Nesta edição, falo um pouco mais sobre nossa falta de controle sobre clientes e reação dos concorrentes - riscos inerentes às estratégias escolhidas pelas organizações. Hoje, os clientes querem produtos e serviços superiores, adaptados a suas necessidades, fornecidos com extrema rapidez, pelos menores preços e com serviços adicionais gratuitos. Essas exigências não têm fim. Eles são seduzidos pela oferta pródiga, anunciada pelos concorrentes, e, conscientes, cada vez mais, de sua importância e valor, bem como de seus direitos, apresentam demandas de que nem precisam, na verdade, e o fazem apenas pela simples possibilidade de estarem tendo a chance de usufruir algo a que teriam direito - mesmo sem necessidade.

A inovação radical é o único meio de escapar da tirania da hipercompetição, que vem esmagando as “margens de lucro” nos mais variados setores. A mudança “não linear” ou “descontínua” que estamos experimentando exige que as organizações rompam as algemas do ontem e imaginem soluções inteiramente inéditas para as necessidades do amanhã dos clientes. Isso porque a concorrência continua acirrada. E uma das principais realidades que parecem provocar isso, e que fará parte de nossa vida para sempre, pode ser representada pela “globalização”. Em termos bem simples, globalização significa que não existe mais “interior” no mundo. De qualquer lugar do planeta, graças ao comércio eletrônico e às facilidades de logística e distribuição, uma empresa pode dominar mercados mundiais, e nada, absolutamente nada, ficará fora da competição global. Não estamos mais competindo somente com nossas empresas do Brasil ou mesmo do Mercosul. A competição é global, mesmo!

Portanto, nenhuma organização, hoje, tem condições de ignorar a necessidade de competir. Qual é o grande desafio? Para ter um desempenho superior, as empresas têm que vencer a competição! O problema é que os concorrentes também ouviram essa mensagem. O que é que impede os rivais de imitar ou até mesmo de melhorar sua estratégia? E o pior de tudo: seus concorrentes mais perigosos são aqueles que mais se parecem com você! Por isso, a vantagem da diferenciação é apenas temporária, pois pode ser imitada pelo seu concorrente: o sucesso nos negócios significa fazer as coisas melhor que os rivais, e não só fazer as coisas bem. Portanto, não basta melhorar somente. Mais do que isso, é necessário diferenciar. Na primeira edição de 2010, nos encontramos aqui de novo, desta vez para refletirmos sobre como as mudanças tecnológicas representam um risco à estratégia. Acompanhe nossa discussão, que começou na edição do mês de outubro (# 139), sobre a Gestão das Organizações. Até breve! ■



Carlos Pessoa

Professor e especialista em negociação e gestão estratégica
www.carlospessoa.com.br