

Novos modelos de negócio: opção de renovação da indústria para 9 em cada 10 empresários fluminenses.

Em um mercado onde os produtos e serviços são cada vez mais parecidos, a criatividade passa a ser vista como um ativo importante dentro da lógica de agregação de valor, com um evidente caráter estratégico – especialmente em um cenário de crise econômica. Refletindo o esforço da indústria para aperfeiçoar seus processos e obter vantagens competitivas em uma conjuntura econômica adversa, observa-se a formação de novos modelos de negócios como alternativa à diferenciação de produtos e estratégias de mercado.

Com potencial para remodelar setores inteiros e criar (ou multiplicar) a percepção de valor agregado, **novos modelos de negócios** ainda possuem definição pouco trivial e unânime. Nesse contexto, o Sistema FIRJAN realizou pesquisa junto aos empresários das indústrias fluminenses com o objetivo de conhecer o grau de entendimento sobre o tema e, com isso, identificar em quais pontos sua percepção está alinhada às experiências reais observadas no mercado.

Os resultados da pesquisa revelam que 82,4% dos empresários industriais fluminenses reconhecem situações relacionadas a novos modelos de negócios – a que tipo de empresa se destinam, como são implantados, e quais recursos são necessários (ou não) para seu sucesso.

De fato, a boa percepção da indústria fluminense reflete a importância do papel dos novos modelos de negócios no futuro do setor: **nove em cada dez empresários enxergam novos modelos de negócios como opção para renovação da indústria fluminense.**

Há oportunidades para todos os tipos e tamanhos de empresa.

Quase a totalidade dos empresários industriais fluminenses não veem restrições quanto ao tamanho (93,7%) ou tempo no mercado (96,0%) de uma empresa para a implantação de novos modelos de negócios. Por certo, a realidade mostra que ao mesmo tempo em que novas ideias podem surgir de *startups* enxutas, lideradas por empreendedores de primeira viagem, também há espaço para que grandes indústrias já estabelecidas no mercado se enveredem por este caminho.

Por exemplo, a **Nubank** aliou serviços financeiros a tecnologia em 2014 e é atualmente a líder brasileira no setor de *fintech*, iniciou suas atividades empregando doze sócios-funcionários e tendo como primeiros clientes da companhia apenas amigos e familiares. Já a gigante e conhecida **Procter & Gamble**, buscando aproximar-se do público jovem, lançou este ano no Brasil um clube de assinaturas digital pelo qual é possível programar a entrega de lâminas da *Gillette* em casa por um valor fixo. Ao investir nessa nova abordagem do cliente final, a Gillette não apenas cria um novo canal de distribuição, mas obtém um instrumento valioso para entender os hábitos dos seus clientes, quem são eles, onde estão e como eles consomem seus produtos.

Novos modelos de negócio não precisam ser radicais, inéditos ou caros.

Para 83,3% das indústrias fluminenses entrevistadas, a adoção de um novo modelo de negócios nem sempre exige mudanças radicais na estratégia da organização. De fato, alterações incrementais muitas vezes criam mais opções para as empresas, que podem analisar os resultados das novas estratégias e adequar sua atuação de acordo com a reação do mercado.

Inicialmente lançada como um serviço de aluguel de DVD's por correspondência – um passo relativamente pequeno frente ao modelo tradicional de locadoras de vídeo – a **Netflix** posteriormente migrou para o *streaming* e, com auxílio das experiências e informações obtidas nessa nova atividade, se posicionou como uma empresa de entretenimento doméstico, inclusive se consolidando como importante produtora de conteúdo audiovisual.

Sob essa mesma lógica, sete em cada dez empresários industriais entendem que novos modelos de negócios não exigem necessariamente o lançamento de produtos ou serviços totalmente novos para o mercado e nem mesmo diferentes do que a empresa produzia. A experiência de duas grandes companhias do setor de cosméticos brasileiro referenda essa percepção: a **O Boticário**, que durante muito tempo comercializou seus produtos apenas através de lojas, investiu na venda

direta por catálogo através de revendedores, um mercado dominado por suas concorrentes – entre elas a **Natura**, que fez o caminho inverso e recentemente inaugurou sua primeira loja física no Brasil.

Por não exigirem mudanças radicais ou ideias vanguardistas no mercado, novos modelos de negócios podem ser implantados sem a necessidade de grandes aportes financeiros, verdade que é compartilhada pela maior parte (70,2%) dos industriais fluminenses entrevistados. O site **Airbnb**, por exemplo, surgiu da necessidade de seus criadores sublocarem um quarto do seu *loft*, justamente para poderem arcar com o elevado aluguel de São Francisco. Utilizando inicialmente apenas a internet e uma infraestrutura física pré-existente (acomodações particulares no mundo inteiro), a companhia hoje ultrapassa um valor de mercado de 30 bilhões de dólares.

Novos modelos de negócios não exigem inovação tecnológica

Ainda que entendam que novos modelos de negócios podem ser implantados em todos os tipos de empresa, e que não necessariamente impõem um custo elevado às empresas, os empresários industriais fluminenses ainda associam que uma nova maneira de atuar no mercado necessita de inovação tecnológica: 89,0% dos respondentes acreditam que novas tecnologias são essenciais para novos modelos de negócios. A realidade que se apresenta, contudo, é que na maioria das vezes novos modelos de negócios surgem através da exploração do potencial econômico de tecnologias *já existentes*, e não da criação de novas.

O sucesso da plataforma do **Uber** reforça essa ideia. Através de um aplicativo de celular, tecnologia já existente, ele conectou motoristas com carros próprios precisando de dinheiro a pessoas em busca de alternativas mais baratas e personalizadas ao táxi. Por meio do GPS, ferramenta comum em qualquer *smartphone* fabricado na última década, a empresa é capaz de compilar dados para otimizar sua atuação, diminuindo a espera e reduzindo o tempo parado em engarrafamentos, o que torna seus serviços ainda mais valiosos na visão dos clientes. Da mesma forma, a indústria de panificação carioca **O Pão** surgiu com o objetivo de introduzir o hábito de comer o produto não só no café da manhã, mas como acompanhamento das refeições e a qualquer hora do dia. Sem loja de rua, eles oferecem seus produtos direto da fábrica pela internet, inclusive com um serviço de assinatura semanal.

De fato, as boas ideias e a capacidade de visualizar oportunidades latentes são condições fundamentais para o sucesso de um novo modelo de negócio. Nesse sentido, o capital humano é protagonista: 71,0% dos empresários industriais fluminenses acreditam que mão-de-obra altamente criativa é requisito nesse processo. Contudo, é importante ressaltar que, ainda que os rompantes criativos sejam importantes para as transformações empresariais, novos modelos de negócios também podem surgir de “pequenas” grandes ideias, como de um pipoqueiro que passa a vender seus produtos através do aplicativo WhatsApp e, com isso, expande sua área de atuação e abre um novo canal de comunicação com seus clientes.

É essencial estar disposto a fazer mudanças e olhar para o mercado e clientes

Nem toda modificação na forma de se relacionar com o mercado ou com os clientes representa o surgimento de um novo modelo de negócio. Entretanto, a disposição para fazer mudanças é um primeiro passo nessa direção. Entre os entrevistados, 12,1% afirmaram que, nos últimos dois anos, a empresa não criou nenhum produto novo, não adicionou funções a um serviço existente e nem mudou processos de produção ou de comercialização. Em um cenário de crise econômica aguda, que atingiu de forma mais contundente a indústria, é importante entender quais motivos foram preponderantes para que essas empresas não repensassem sua maneira de fazer negócios.

Os problemas ligados à cultura empresarial se destacam, citados por dois terços dos entrevistados. Nesses casos, há tanto situações onde houve dificuldades para mudar a cultura da empresa, quanto percepção equivocada de que um modelo de negócios bem sucedido é um convite à inércia. As questões de cunho financeiro também encabeçam a lista: 57,1% citaram a falta de recursos financeiros ou o alto custo de produção como razões para não terem feito mudanças nos negócios nos últimos anos.

As mudanças rumo a novos modelos de negócios, evidentemente, precisam se alicerçar em informações como tendências de mercado, monitoramento da concorrência e o entendimento das preferências e do comportamento dos consumidores. Nesse contexto, o Sistema FIRJAN também perguntou aos empresários industriais sobre a maneira como eles coletam informações para planejar suas ações e assim, aumentar as chances de uma mudança bem sucedida ocorrer no modelo de negócio.

Uma em cada quatro indústrias fluminenses (25,1%) declarou fazer esse acompanhamento de maneira estruturada, seja pela existência de áreas de inteligência de mercado ou P&D em seu organograma ou pela contratação de estudos de tendências ou pesquisas de mercado periodicamente. E a grande maioria (65,7%) se mantém atualizada buscando informações em fontes internas e externas, sem auxílio profissional especializado.

Em um cenário onde 91,0% dos industriais fluminenses reconhecem que novos modelos de negócios devem valorizar a experiência e a customização para cada consumidor, essas informações são indispensáveis para repensar o negócio e a estratégia empresarial em torno das necessidades do cliente. Não é de se estranhar, portanto, que o mesmo número de empresários declarou interesse em entrar no debate sobre o tema.

EXPEDIENTE: Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) - Av. Graça Aranha, 01 CEP: 20030-002 - Rio de Janeiro. **Presidente:** Eduardo Eugenio Gouvêa Vieira; **Vice-Presidente Executivo e Diretor Executivo de Relações com Associados:** Ricardo Carvalho Maia; **Gerente-Geral de Suporte Sindical e Empresarial:** João Paulo Alcantara Gomes; **Gerente de Pesquisa e Estatística:** Cesar Bedran; **Coordenadora de Bases e Cadastro:** Ana Luiza Esteves; **Equipe Técnica:** Fernanda Parga, Fernanda Ogg, Mauricio Souza, Natalia Cunha, Paulo César Soares, Thadeu Lima e Vanessa Vieira; **Coordenadora de Pesquisa e Estatística:** Tatiana Sanchez; **Equipe Técnica:** Marcio Felipe Afonso e Vanessa Magdaleni.

Informações: pesquisas@firjan.com.br

www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-economia/default.htm