

# O papel do consumidor na corrida pelo crescimento disruptivo sustentável.

Elizângela Marcelo Siliprandi (UFSC/CEFET-PR) [elibic@uol.com.br](mailto:elibic@uol.com.br)

Maurício Fernandes Pereira (UFSC) [mfpereira@cse.ufsc.br](mailto:mfpereira@cse.ufsc.br)

**RESUMO:** *O presente artigo se propôs a explicar o comportamento do consumidor atual com suas necessidades e desejos, assim como a forma como se relacionam com os produtos no momento de consumi-lo e como o utilizam para alcançar sua auto-realização. E ainda o desafio das organizações que vivenciam a realidade de uma corrida pelo crescimento, sugerindo a utilização do modelo do motor de crescimento disruptivo proposto por Christensen e Raynor (2003), com um conjunto de teorias que ambicionam orientar os gerentes que buscam promover o crescimento de seus negócios, com sucesso previsível. O artigo soma o conhecimento do comportamento do atual consumidor ao modelo proposto, descrevendo uma provável forma das organizações atuarem e se saírem vitoriosas na corrida pelo crescimento sustentável.*

**Palavras-chaves:** *Consumidor; Crescimento disruptivo, Crescimento sustentável.*

## 1. Introdução

Um dos fatores chaves, que torna difícil o crescimento sustentável de uma organização é a dificuldade que as mesmas têm em perceber as reais oportunidades de expansão. Os administradores se vêem acuados diante do mercado que pressiona e exige o crescimento acima da média.

Estudos feitos por Christensen e Raynor (2003), determinaram que cerca de uma em cada dez empresas é capaz de sustentar um crescimento que traga aumento de retorno acima da média de mercado, durante mais do que uns poucos anos. E ainda, que alguns esforços na ânsia de lograr êxitos de crescimento, acabam por derrubar de vez a empresa. É como uma corrida sem vitoriosos. Por isso, a importância de saber como participar desta corrida do crescimento. Se o administrador junto com sua organização não souber correr, participar da corrida pode ser pior do que ficar apenas de espectador, isto é relegar sua empresa à “estagnação” (CHRISTENSEN E RAYNOR, 2003, p.14).

As organizações precisam ser inteligentes, utilizar-se de estratégias inovadoras para obter e manter o controle sobre o seu setor, criando os mercados do amanhã. Condicionados a esta nova realidade, os gestores procuram definir trajetórias de crescimento mais fortes e duradouras, que sejam capazes de suportar uma realidade de consumo desenfreado, que acontece impulsionado pelos diversos estímulos que o consumidor sofre.

Zook (2002) cita um estudo feito com oito mil empresas, que revela que a maioria não aproveita as oportunidades de crescimento rentável a seu favor, não gastam tempo suficiente para definir as bases sobre as quais irão expandir seus negócios, concluindo que estas empresas pouco sabem sobre suas capacidades de crescimento rentável e contínuo. O autor ainda frisa a importância da direção da empresa conhecer os pontos fortes e quais são seus ativos diferenciados antes de estabelecer qualquer expansão de fronteiras, saber a rentabilidade de seus produtos e consumidores, e também qual seus comportamentos quanto à fidelidade. Além do auto conhecimento, o gestor precisa estar sempre atento ao setor ao qual faz parte e para saber sua posição no mesmo.

Atrelado a tudo isto, as empresas devem voltar seus olhos para o consumidor que se apresenta nos dias atuais. É da decisão de compra desse consumidor que dependerá a sua sobrevivência.

Lewis e Bridges (2004), estudiosos da alma deste novo consumidor, dizem que eles estão focalizando produtos e serviços distintos, inovadores e originais, com forte tendência a rejeitar artigos produzidos e comercializados em massa. Querem autenticidade. Os autores caracterizam este consumidor como individualista, altamente envolvido, independente e muito bem informado. E ainda que este novo elemento a ser compreendido sofre com problemas inteiramente diferentes dos velhos consumidores, que penavam pela escassez financeira, hoje eles são cerceados pela falta de tempo, atenção e confiança.

Sendo assim, este artigo objetiva estabelecer como o consumidor atual se comporta e, a partir deste comportamento como as organizações podem, se utilizando do modelo do motor de crescimento disruptivo proposto por Christensen e Raynor (2003), promover uma condição favorável na corrida pelo crescimento sustentável para as empresas.

## **2. O consumidor atual**

O que distingue o consumidor atual do antigo consumidor não é “a idade cronológica, mas procedimentos em relação ao consumo” (LEWIS E BRIDGES, 2004, p.xi). Vislumbra-se um consumidor altamente especializado em ser consumidor. Cujos critérios, de acordo com McKenna (1998), para a absoluta satisfação, se tornaram tão rigorosos que chegam a parecer irrealistas se comparados aos padrões do passado. E neste momento de mudanças, poucas organizações se encontram preparadas para conhecer e conquistar este consumidor atual.

McKenna (1998) identifica este formato exigido na atualidade como uma mudança de monólogo, para um diálogo. Antes o fornecedor primeiro produzia e entregava ao consumidor um produto ao qual ele deveria moldar, adequar sua vida, na forma de pagamento estipulada pelo fornecedor, aceitando o atendimento que lhe era oferecido. Apenas o fornecedor tinha escolha sobre suas ações, submetendo o consumidor à condição de aceitação sem poder de qualquer manifestação.

Atualmente, a situação sofre uma reversão. O consumidor espera ser atendido em suas preferências, necessidades e desejos, mesmo os que ele desconhece. Para que isto aconteça, as partes do relacionamento, fornecedor e cliente, precisam interagir. O primeiro conhecer profundamente o segundo, e este, reconhecer no primeiro um parceiro no qual possa confiar sua auto-realização a partir do consumo.

Cada vez mais as organizações estão se utilizando do conhecimento de psicólogos, antropólogos, sociólogos e outros estudiosos, para poder estudar cada vez mais a fundo o entendimento de como atingir o consumidor com este novo perfil. Dias et al (2003) identificaram três fatores psicológicos que podem auxiliar no entendimento dos processos internos do comportamento do cliente: abordagem psicológica, abordagem de aprendizagem e abordagem humanista:

- Psicológicas: cujo objeto de estudo é o indivíduo, procura explicar a motivação, percepção, aprendizagem e crenças, como atitudes que podem ser modificadas ou influenciadas por ações externas;

- Aprendizagem: cujo objeto de estudo é a maneira como a pessoa se utiliza da informação disponível;

- Humanista: cujo objeto de estudo é o cliente com um ser com potencial de auto-realização, orientado para um objetivo.

Seguindo o raciocínio do autor, pode-se concluir que o profissional que tem como objetivo o crescimento de sua organização, precisa atuar de maneira competente e qualificada para conhecer em profundidade o que se relaciona ao comportamento do cliente.

Dias et al (2003) chamam de necessidade uma discrepância entre o estado atual e o desejado, despertado por algum tipo de estímulo, seja externo ou de marketing. Os autores ainda dizem que cada pessoa recebe os estímulos de formas diferentes, dependendo não só de suas características pessoais, mas também das características e da natureza do estímulo e do

contexto social, cultural e organizacional no qual o estímulo ocorre. São percebidas variações sensoriais (audição, olfato, tato e paladar). Estes são os estímulos internos que são somados à enorme profusão de marcas e modelos de produtos e serviços, as novas técnicas de vendas, as novas formas e comunicação, os programas de lealdade, o fenômeno da globalização e da Internet são algumas das principais influências externas que têm atuado sobre o cliente.

Na literatura a emoção é encontrada relacionada à necessidade. Sheth, Mittal e Newman (2001) dizem que ambas são capazes de energizar uma pessoa em direção de objetos-alvo relevantes. Conseguí-los ou não pode refletir em emoções positivas ou negativas, respectivamente, naturalmente as pessoas buscam as positivas e afastam-se das negativas. Outro fator também relacionado à necessidade é o desejo. Sheth, Mittal e Newman (2001) colocam o desconforto como sentimento limitante entre eles. Sendo assim, necessidade é o que leva a uma ação para suprir uma condição considerada insatisfatória tornando-a melhor. Já o desejo tende a uma busca por uma melhora ainda maior para esta condição, neste determinado momento já satisfatória. Os autores salientam que em geral, as necessidades são mais influenciadas pela fisiologia e tendem menos a mudar com o passar do tempo. Enquanto que os desejos, influenciados pelo contexto, são mais volúveis, tendem a mudar intempestivamente.

Este é o consumidor atual. Cheio de novas possibilidades é ávido por novidades. Porém, que sofre com problemas muito diferentes dos consumidores antigos, que não dispunham de tanta diversidade de produtos, de tamanho poder de escolha, e, além disso, tinham baixo poder aquisitivo. Para Lewis e Bridges (2004) as condições que afetam os consumidor atual são:

- Escassez de tempo: intolerantes com atrasos, até se dispõem a pagar mais para não precisar esperar;

- Escassez de atenção: as informações sobre o produto que optam por adquirir precisam ser cada vez mais claras, de rápida compreensão, o atual consumidor tem capacidade de absorver e entender informações complexas, sejam quais forem, capacidade esta, resultante da escassez de tempo;

- Escassez de confiança: dificilmente confiará cegamente em seu fornecedor, a insatisfação com o mesmo é praticamente um pressuposto, já que suas expectativas são imensas e o desejo é de gratificação imediata. A fidelidade pode ser considerada utópica, já que o consumidor atual busca constantemente os níveis mais altos de qualidade e serviço, cada vez com mais benefícios a seu favor.

Este consumidor atual tem um comportamento diferente na sua relação com os produtos. Segundo Clammer apud Lewis e Bridges (2004, p. 11) o ato de “ir às compras não significa meramente adquirir coisas, mas comprar identidade”.

Enquanto os antigos consumidores compravam pelo hábito e recebiam a forte influência do marketing e do consumo de massa, o atual tem uma relação com o consumo fundamentada em:

- a) Autenticidade: produtos produzidos em massa deixam de despertar tanto o desejo dos consumidores, nas palavras de Gabriel e Lang apud Lewis e Bridges (2004, pg. 13) os novos consumidores estão engajados no discurso da diferença, uma exploração das “variações do minuto, de idiossincrasias do estilo, de produtos, marca, sinais e significados... a descoberta da diferença, o estabelecimento da diferença e a apropriação da diferença”. Cada vez mais o indivíduo tem a necessidade de ser diferente, e, ser notado por isto, ou pelo menos, fazer parte de um pequeno grupo de iguais. Este sentimento também pode ser identificado como individualismo;

- b) Envolvimento: diretamente relacionado com os sentidos do consumidor, ele não se contenta em apenas ver o produto que deseja consumir, precisa tocar, cheirar e se possível provar, dependendo do que se tratar. Lewis e Bridges (2004) também citam o envolvimento

do consumidor quando se referem a nova tendência do mesmo em preservar a saúde da família ou satisfazer a seus princípios éticos;

c) Independência: os autores percebem o atual consumidor como um indivíduo capaz de tomar suas próprias decisões praticamente sobre tudo, apesar do pouco tempo que têm para fazer suas buscas, tenderão a preferir a empresa que bate a sua porta, pela comodidade, e pagando até mais caro por isto;

d) Bem-informado: não é difícil chegar a um supermercado e encontrar as donas de casa revirando os produtos pra ler os rótulos e as informações neles contidas, o atual consumidor está cada dia mais especializado, buscando nas informações nutricionais o diferencial pra levar o produto pra casa ou não. E ainda com o advento da Internet, pode pesquisar marcas, fornecedores e tudo mais, ainda antes de sair de casa e podendo realizar a compra dali mesmo, pois certamente já dispõe de toda a informação que necessita para ter certeza de que estará efetuando uma boa compra;

Este é o perfil do consumidor atual, que clama pelo respeito a sua individualidade. Porém, que está pronto e ansioso para consumir as promessas que lhe são feitas pelo mercado. Mercado do qual ele quer fazer parte, com suas opiniões, com suas idéias, envolvendo-se desde a idealização até a definição do produto final. É um consumidor que sabe o que quer, tem consciência do que deve consumir, do que faz bem pra ele mesmo e para sua família. Sua ligação com os produtos que consome, são diretas, e ele ainda prima que sejam claras e transparentes.

### **3. Crescimento disruptivo**

A busca incessante pelo crescimento é uma constante na maioria das organizações, contudo muitas vezes ela ocorre sem princípios norteadores. Prahalad et al (1999) defendem o uso de uma estratégia para o crescimento, baseada em uma nova atitude mental dos gerentes, que se inicie com uma intenção estratégica, crie uma arquitetura estratégica e fomente a compreensão das competências essenciais e dos produtos essenciais, gerando para a organização um distendimento e uma alavancagem, juntamente com o desenvolvimento de um conjunto de valores e crenças consistentes que venham a influenciar na alcance da meta de crescimento lucrativo.

De acordo com Christensen e Raynor (2003) cerca de uma em cada dez empresas é capaz de sustentar o tipo de crescimento que se traduz em aumento do retorno para os acionistas acima da média do mercado durante mais do que uns poucos anos e a compreensão dos motivos causais nem sempre é tão fácil. Da mesma forma que a identificação de uma estratégia de crescimento que aparentemente funciona em determinada organização, não significa que funcionará em outra, os resultados obtidos podem e devem ser diferentes.

O processo de formulação de estratégias envolve análise, planejamento e a seleção das melhores ações, para que sejam aumentadas as possibilidades de alcance dos objetivos organizacionais. A melhor maneira de se formular estratégias sempre dependerá da natureza e das necessidades dos negócios constantes da carteira da empresa, não existindo, portanto, uma receita específica para todos os tipos de casos.

Construir um modelo de negócio que se mantenha com um crescimento sustentável é um grande desafio para os administradores. Há pouco tempo muitos executivos, como comenta Gertz (1999), garantiam o sucesso de suas carreiras alavancando o crescimento apenas cortando as “gorduras” extras das empresas em que trabalhavam. Com o tempo, utilizar-se desta estratégia já não era mais suficiente. As empresas, em sua maioria, já estavam enxutas, e o desafio era buscar novas formas de crescer. O autor ressalta que não existe uma receita universal de crescimento, e corrobora com Welch (2001) dizendo que além de atuar de forma sistematicamente eficiente, o administrador deve contar com uma certa dose de sorte.

Christensen e Raynor (2003) sugerem a utilização de um modelo de gestão que utiliza as tecnologias disruptivas e as análises de padrões de rentabilidade. Este modelo de crescimento disruptivo sugere um conjunto de teorias capazes de orientar os gerentes que buscam promover o crescimento de novos negócios, com sucesso previsível.

Os autores explicam o modelo de crescimento disruptivo a partir de decisões que representam ações críticas impulsoras do sucesso, identificando nove destas ações:

a) Como vencer os concorrentes mais poderosos: o ritmo de progresso tecnológico gerado pelas organizações já estabelecidas no mercado ultrapassa a capacidade dos clientes em absorvê-lo, surgem então novas oportunidades para as novas empresas substituírem as antigas. A capacidade de absorção do progresso tecnológico pelos clientes é o que definirá a trajetória de desempenho, que segundo os autores podem seguir dois caminhos. O que se limita a produzir a quantidade de melhoria em um produto ou serviço que seja absorvida pelo cliente, papel normalmente desempenhado pelas empresas já estabelecidas. Enquanto que o segundo caminho ou trajetória é o dos inovadores, que ultrapassam a capacidade de absorção de certa camada do mercado, utilizando-se das tecnologias disruptivas, com produtos ou serviços mais baratos, simples e convenientes.(CHRISTENSEN, RAYNOR E VERLINDEN , 2003)

b) Que produtos os clientes comprarão: mais de 60% de todas as iniciativas de novos produtos são abandonados antes mesmo de chegar ao mercado, dos 40% restantes, apenas 60% conseguem gerar algum lucro e permanecer no mercado. Acontece um desentendimento entre as verdadeiras necessidades dos clientes e os dados que conduzem o desenvolvimento de produtos. As idéias terão poucas chances de sucesso se exigirem que o cliente priorize tarefas que não lhe são importantes e não passarão a ser. O novo produto terá maiores possibilidades de sucesso na medida que ajudar o cliente a executar de forma mais eficiente e conveniente o que ele já faz em seu dia-a-dia, assim o produto disruptivo manterá sua trajetória de crescimento, estando ligado a uma tarefa já existente (CHRISTENSEN, RAYNOR, 2003).

c) Quem são os melhores clientes para o nosso produto: segundo o modelo proposto é preciso estar atento às oportunidades, ou seja, não apenas agir de modo a garantir quem já é cliente, mas atuar no sentido de encantar o não-consumidor, comunicando-o da possibilidade de executar suas tarefas, prioridades em suas vidas, com o produto de disrupção. A competição maior é contra o não-consumo. Se convergir o foco para estes clientes ideais, haverá a possibilidade do crescimento acelerado (CHRISTENSEN, RAYNOR, 2003).

d) Acertando o escopo do negócio: de volta à teoria, os gestores precisam ter sistematizado o que precisam dominar hoje e o que precisarão dominar no futuro para ser excelente na conquista do cliente e do que ele julga importante. O que hoje não é competência essencial pode se transformar em competência crítica prioritária. Os autores apontam a diferenças entre as empresas cujos produtos não são bons o bastante, das empresas cujos produtos são mais do que adequados. Identificando as primeiras com as que possuem vantagem, uma vez que atuam com arquiteturas de produtos exclusivas, e estas definem as regras de integração, ou seja, controlam todos os processos desde o projeto até a fabricação de todos os componentes do produto, para assim garantir a funcionalidade e confiabilidade. Estas empresas depois de algum tempo, já com seus produtos mais do que adequados, tornam-se sujeitas as disrupções híbridas por meio de empresas não integradas, com possibilidades de serem mais ágeis e flexíveis, conseguindo custos mais baixos.(CHRISTENSEN, RAYNOR, 2003).

e) Como evitar a comoditização: os autores colocam a comoditização tida como inevitável por alguns executivos, contudo salientam que ao mesmo tempo quando ocorre este processo na cadeia de valor, em outro ponto da mesma, acontece o processo oposto, a descomoditização. A primeira destrói a capacidade da empresa de gerar lucro, enquanto a segunda apresenta diferenças, oportunidades com potencial para criação e captação de

riquezas. O importante é que os gestores desenvolvam a capacidade de “dirigir-se não para onde o dinheiro está hoje na cadeia de valores, mas para onde estará amanhã” (CHRISTENSEN, RAYNOR, p.176, 2003).

f) A empresa é capaz de promover o crescimento disruptivo: “as capacidades de uma organização convertem-se em incapacidades quando se trata de disrupção” (Christensen e Raynor, 2003, p.204). Os mesmos autores referem-se ao arcabouço RPV, recursos, processos e valores como os fatores que determinarão a capacidade ou incapacidade de uma organização obter sucesso das inovações disruptivas:

- Recursos: incluem-se aí as pessoas, equipamentos, tecnologia, projetos de produtos, marcas, informações, dinheiro e relacionamentos com clientes e fornecedores. Visíveis e mensuráveis, podendo rapidamente ter seus valores estimados;

- Processos: podem ser formais ou informais, ou seja, definidos e documentados ou rotinas e hábitos que evoluem com o tempo dentro da organização. E ainda os culturais, que acontecem de modo inconsciente;

- Valores: alguns são de natureza ética, é com base neles que os funcionários tomam as decisões de priorização dentro da organização.

g) Gerenciando o processo de desenvolvimento da estratégia: o gestor deve, segundo Christensen e Raynor (2003), compreendendo as diferenças entre as estratégias deliberadas e emergentes - as primeiras predominam quando se percebe a estratégia como vencedora, cuja execução resultou em sucesso para a organização; a segunda necessária sempre que alguma mudança nas circunstâncias anuncia que a fórmula de sucesso do passado talvez não funcione no futuro – perceber o momento da passagem do modo da estratégia emergente para o modo da estratégia deliberada. Esta última, constitui-se muitas vezes em um obstáculo ao crescimento disruptivo da organização, pois o sucesso vivido até então elimina qualquer iniciativa que não sustente o negócio atual e impeça a adoção de estratégias emergentes que venham a alavancar novos empreendimentos dentro da empresa. Os autores também indicam três pontos de alavancagem executiva na elaboração da estratégia: gerenciar a estrutura de custos, ter o planejamento movido a descobertas e gerenciar a escolha de estratégias deliberadas e emergentes nos momentos adequados.

h) Bom dinheiro e mau dinheiro: Christensen e Raynor (2003, p.291) deixam bem claro neste ponto que “os novos negócios que postergam a rentabilidade raramente se tornam rentáveis”. A rentabilidade é que assegura o apoio e o entusiasmo das pessoas envolvidas, que apostaram suas fichas no empreendimento. Eles também ressaltam que nos primeiros anos de um negócio o melhor dinheiro é paciente com o crescimento, mas impaciente com o lucro: Fazem a sugestão de como manter o bom dinheiro nesta condição: lançando sempre novos negócios, enquanto o negócio principal ainda estiver no topo, para que possa ter paciência com o crescimento; dividindo as unidades de negócios, negócios pequenos se beneficiam com oportunidades pequenas e podem esperar pelo crescimento; não direcionando os lucros de negócios tradicionais para cobrir prejuízos nos novos negócios de crescimento acelerado, isto se chama ser impaciente com o lucro. Concluem com os conselhos de “começar cedo, começar pequeno e exigir vitórias preliminares” (CHRISTENSEN E RAYNOR, 2003 p.277).

i) O papel dos executivos seniores na liderança do crescimento: Christensen e Raynor (2003) definem quatro funções dos gestores quando na gestão da inovação: coordenar ativamente as ações e decisões, romper as barreiras dos processos tradicionais, criar processos que orientem os trabalhos nas novas situações decorrentes da nova atividade e, atuar como pontes na interligação entre os novos negócios e o negócio dominante, assegurando que os processos e valores estejam sendo aplicados corretamente.

A partir deste modelo, proposto pelos autores, acredita-se que as chances para sustentar o crescimento de uma organização podem ser melhoradas. Seguir um caminho inovador que ultrapasse a capacidade de absorção do cliente, ou seja, ofereça mais do que ele

espera receber dos produtos, utilizando as tecnologias disruptivas para tornar o dia-a-dia do consumidor mais fácil. E ainda, agir desta forma não apenas com os que já são clientes mas também com os não-clientes. Christensen e Raynor (2003) salientam que os administradores devem focar as oportunidades futuras, atrelando o arcabouço de recursos, processos e valores de forma a determinar a capacidade da organização em conseguir sucesso através das inovações disruptivas. Todo este movimento sem deixar de lado o que já vinha dando certo no negócio, aliar os novos negócios aos negócios dominantes, mantendo e inovando ao mesmo tempo.

#### **4. O desafio**

Conhecido e compreendido o perfil do cliente atual, assim como a necessidade latente das organizações se transformarem rapidamente para atenderem a estes consumidores. Os gestores estão buscando estas transformações, em tempo hábil de continuar competindo, e se possível, buscando a liderança em seu ramo. Organizações movidas por estas necessidades estão utilizando estratégias de crescimento que possibilitem a criação de valor sustentável.

A sugestão deste artigo está fundamentada no modelo de crescimento disruptivo de Christensen e Raynor (2003), que sugere como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso da organização. Utilizando-se de tecnologias disruptivas as organizações tendem a produzir novos produtos ou serviços pra alcançar uma nova fatia de mercado que antes não possuía, com o intuito de alavancar o crescimento disruptivo.

Prestando-se a atenção no que o seu potencial cliente deseja, e compreendê-lo em sua complexidade, respeitando suas diferenças, há a possibilidade de melhorar a porcentagem citada de apenas 40% dos novos produtos chegarem ao mercado, e menos ainda ser aceito e permanecer no mesmo. Considerando ainda a enorme economia de energia e de recursos despendidos com estes produtos que resultam em evidentes fracassos.

Apenas oferecer o que o cliente já necessita, ou utiliza em suas tarefas rotineiras não assegura que o produto seja aceito. O consumidor atual quer mais que isto para mudar ou não de opção na hora da compra. Apenas ele determinará se o produto terá uma trajetória de crescimento. Este consumidor precisa ver nesta nova opção mais que apenas sua utilidade, quer autenticidade, poder sentir o produto, conhecê-lo profundamente. E só então tomará a decisão da compra. Esta escolha pode ser dar, a partir da facilidade de aquisição do produto, ou seja, o meio pelo qual ele está sendo oferecido. O atual consumidor, além de tudo, quer comodidade e rapidez.

Guimarães (2005) se reporta aos chamados Echo Boomers, uma nova geração de consumidores dos Estados Unidos, cerca de 80 milhões de crianças, adolescentes e jovens adultos, que consomem cerca de 170 milhões de dólares por ano, o equivalente a 28% do PIB brasileiro, estes são considerados os grandes alvos das organizações. São extremamente ativos, por isso as empresas para conquistá-los precisa entender este perfil. A Ambev e a Coca-cola recorrem promoção de eventos que atraem este consumidor. A Nike, cuja marca pode ser considerada como, por si só atrativa aos mesmos, não ficou parada apenas esperando ser adquirida, lançou uma linha de produtos especialmente para esta nova geração, o Nike iD, onde o consumidor pode, através da internet, montar seu próprio tênis, criando o que Lewis e Bridges (2004) chamam de identidade. O mesmo fez a Toyota, também buscando estes clientes, desenvolveu o Scion, que pode ser customizado com mais de 40 opcionais, também via internet, somada a este benefício uma intensa estratégia de comunicação e marketing, através de patrocínio de eventos onde esta geração vai estar presente e em propaganda via internet.

A movimentação, a análise dos resultados, a inquietude, devem ser constantes na organização que busca o crescimento disruptivo, já que ao se vislumbrar a realidade das organizações se percebe a aceleração à qual as mesmas estão submetidas. São transformações

econômicas, culturais, tecnológicas e sociais que atingem as empresas e causam a necessidade desta movimentação, sob pena de serem relegadas ao segundo plano, ou pior ainda, caírem no total esquecimento de seus clientes.

A atenção aos produtos que oferece é outro fator preponderante, já que o mercado é inundado a todo instante por produtos ou serviços idênticos ou similares. Nunca se ofereceu tanta diversidade, tanta possibilidade de consumo. Esta balburdia chega a causar no consumidor uma insegurança quanto ao que consumir. Ele quer continuar consumindo a marca que sempre consumiu, mas esta precisa oferecer todos os benefícios que as outras marcas estão oferecendo. E não apenas isto, para se manter fiel, ele exige ainda mais, senão facilmente tenderá a experimentar novas emoções.

Giannetti (2002) descreve este comportamento do indivíduo, que em determinado ponto, tudo o que satisfaz passa a não produzir mais o mesmo efeito, satura, e passa a se tornar desagradável. É natural do ser humano a tendência de buscar a satisfação passando de uma condição a outra, por mais que a primeira lhe fosse perfeita.

É nesta velocidade de mudanças que as organizações devem manter seu foco. Para o crescimento disruptivo poder se sustentar seus produtos ou serviços precisam constantemente apresentar alterações, mesmo que substanciais.

Basear a trajetória de crescimento de uma organização, fundamentada no motor de crescimento disruptivo sem considerar o comportamento do atual consumidor teria como consequência um provável fracasso. A organização precisa contar com a cautela e paciência de seus envolvidos, pois um crescimento sustentado não acontece vertiginosamente. Demanda tempo. Em uma circunstância de ruptura, toda a organização deve estar centrada nos mesmos objetivos, o crescimento sustentável. E este crescimento atrelado em como manter ou tornar seus produtos ou serviços parte dos hábitos de consumo dos atuais consumidores. Um trabalho sem descanso, ininterrupto.

## **5. Considerações**

O crescimento acontecerá naturalmente se ações estratégicas definidas mantiverem o foco em quem determina este crescimento, o cliente: a organização deve estar pronta para atender a um consumidor com atitudes muito diferentes ao que ela estava acostumada, e esta nova forma de agir passa a ser limitante e determinante do sucesso ou insucesso desta empresa no contexto atual.

Hayward apud Lewis e Bridges (2004, p.178) explica que: “...a sociedade é incrivelmente fluida. Os consumidores de hoje desfrutam melhor condição, mas estão mais confusos e menos previsíveis que antes. Com tantas escolhas e oportunidades, agora podem decidir em extensão muito maior quem e o que são eles”.

É a partir do consumo, a aquisição de produtos e serviços autênticos, que o atual consumidor encontra o meio de atingir a auto-realização, abrindo a possibilidade de estender o controle sobre todos os aspectos da vida psicológica, sobre as necessidades e emoções, ações e reações, autoconfiança e auto-estima (LEWIS e BRIDGES, 2004). O segredo do sucesso, segundo os mesmos autores, está em adquirir uma consciência aguçada do que estes consumidores bem-informados comprarão e porquê. Respeitando sua escassez de tempo e de atenção, e ajudando-os em sua busca pela autenticidade

As organizações que buscam o crescimento nos moldes do motor de crescimento disruptivo, podem adotar a idéia citada por Nóbrega (2002, p. 193) do “exploit x explore”, onde ambas as palavras podem se traduzidas como “explorar”, porém recebem atribuições diferentes. Exploit significa continuar explorando as opções que já têm, mas de forma otimizada, com mais eficiência, esgotando as possibilidades. Enquanto que explore, é aventurar-se por novos caminhos e novas oportunidades, quebrando paradigmas. Ser explore é ser disruptivo.



Manter um diálogo com o consumidor e a partir das informações conseguidas com este relacionamento construir as estratégias de crescimento disruptivo, pode garantir o crescimento sustentado da organização. Uma organização capaz de aprender com seus consumidores tende a permanecer no mercado, desde que estejam realmente “dispostos a aprender e sejam capazes de mudar, ao cometerem erros e se restabelecerem deles, os gerentes aguçam o instinto para melhor percorrer os campos minados da próxima batalha” (CHRISTENSEN E RAYNOR, 2003 p. 208).

É uma corrida pela sustentabilidade e um mercado cada vez mais acelerado, onde todos competem entre si, independentes do ramo de atuação. Manter-se já é um grande desafio. Crescer exige um esforço hercúleo de toda a organização. Esta deve estar preparada para disputar a corrida com seus concorrentes mais poderosos, antecipar-se ao mercado oferecendo ao cliente o que ele ainda não necessita, compreendendo claramente quais as competências necessárias para conseguir correr até a linha de chegada, durante o percurso estar atento para que seu produto ou serviço não se torne *comodity* e seja esquecido no caminho. E ainda, saber construir suas estratégias para cada momento, para cada obstáculo da corrida. Deste modo, a bandeirada final pode ser assegurada.

## Referências

- CHRISTENSEN, C.M. & RAYNOR, M.E. *O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHRISTENSEN, C.M., RAYNOR, M. E & VERLINDEN, M. *A teoria para chegar antes*. HSM Management, ed. 40, setembro-outubro, 2003.
- DIAS, S. R. (coord.) *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GERTZ, D. *Crescimento: foco nos clientes atuais*. HSM Management, ed. 12, janeiro-fevereiro, 1999.
- GIANNETTI, E. *Felicidade: diálogos sobre o bem-estar na civilização*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.
- GUIMARÃES, R. *É preciso aprender a lidar com eles*. Revista Exame, Edição 842, Ano 39, n° 9, 2005
- LEWIS, D. & BRIDGES, D. *A alma do novo consumidor*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2004.
- McKENNA, R. *Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito*. Rio de Janeiro: Campus: 1998.
- McCRACKEN, G. *Cultura e consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo*. Rio de Janeiro: MAUAD, 2003.
- NÓBREGA, C. *Antropomarketing - dos Flinststones à era digital: marketing e a natureza humana*. Rio de Janeiro: SENAC, 2002.
- PRAHALAD, C.K.; FAHEY, L. & RANDALL, R.M. *Estratégia para o crescimento: o papel das competências essenciais na corporação*. MBA: curso prático - estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SHETH, J. N. MITTAL, B. NEWMAN, B. I. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.
- WELCH, J. *Jack definitivo: segredos do executivo do século*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ZOOK, C. *O negócio central como uma árvore*. HSM Management, ed. 33, julho-agosto, 2002.