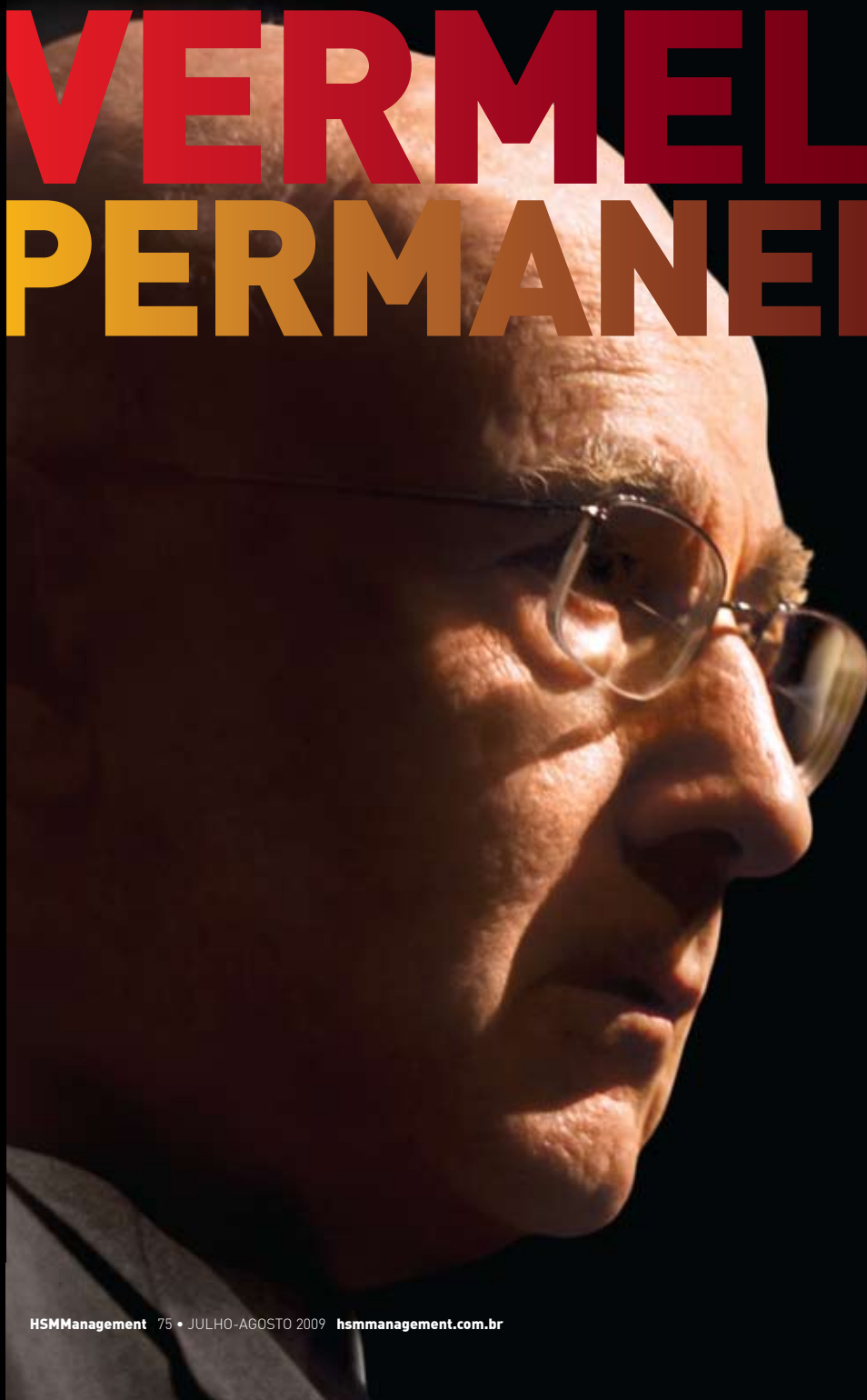


ALERTA VERMELHO PERMANENTE



O “SISTEMA DE GESTÃO DO CAOS”, CAPAZ DE RESPONDER MAIS ADEQUADAMENTE A UMA REALIDADE MARCADA PELOS SOBRESSALTOS DA ECONOMIA E DOS MERCADOS, É DESENVOLVIDO POR PHILIP KOTLER NESTA ENTREVISTA EXCLUSIVA

Imagine que todos os médicos fossem atuar nas extremidades de seu mercado. Eles se tornariam, ao mesmo tempo, profissionais de pronto-socorro e de postos de saúde que objetivam a prevenção. É mais ou menos isso que as empresas terão de fazer na nova era do caos. Trata-se da aposta do “pai” do marketing Philip Kotler, segundo o qual a partir de agora as empresas terão de instalar um sistema de alerta (prevenção) e resposta rápida (o atendimento de pronto-socorro) que lhes permita desenvolver rapidamente novos cenários quando a economia entrar em queda, o que deve acontecer com frequência, e atuar neles.

Em outras palavras, as empresas precisarão abandonar a sensação de segurança que haviam construído com políticas, estratégias e táticas resultantes de anos de tentativa e erro e aceitar que agora surgiu um ponto de inflexão estratégica gigantesco. Ou mantêm a estratégia e correm os riscos derivados dessa decisão –o novo ambiente pode castigar e, inclusive, levar à ruptura–, ou reconhecem a necessidade de uma nova.

O novo livro de Kotler, *Chaotics* (escrito em parceria com John A. Caslione e publicado pela Amacom) busca formatar essa nova estratégia, ou, como eles preferem chamá-la, esse sistema de gestão do caos. Em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, Kotler repassa os fundamentos desse sistema e quais as especificidades para economias

emergentes em geral e para o Brasil em particular. Vale notar que Kotler não entra no mérito sobre se isso é pior ou melhor –é diferente e, por enquanto, inevitável. E exige outra abordagem de enfrentamento pelas empresas.

Minha primeira pergunta não poderia deixar de ser: é verdade que nunca mais voltaremos aos tempos normais?

Sabe o que eu ando dizendo aos presidentes de empresas? Que eles precisam ter um telefone perto de suas camas à noite no caso de uma grande ameaça ou grande oportunidade surgir, exigindo sua atenção imediata. Companhias mundiais hoje operam 24 horas, sete dias por semana, e o CEO simplesmente precisa estar disponível. Conheço casos da Unilever e da Bear Sterns nos quais o fato de os CEOs não estarem acessíveis quando necessário prejudicou os negócios.

Então, a resposta para você é: nunca mais voltaremos à idade de ouro da normalidade. John Caslione e eu achamos que os líderes empresariais precisam compreender isso de uma vez por todas. Fenômenos como globalização e digitalização introduziram uma nova dimensão de velocidade e interdependência em nossas vidas. Não há retorno possível.

Isso já vem sendo falado há algum tempo no mundo empresarial, mas, pelo que eu depreendo do que o sr. diz, fala-se principalmente da boca para fora...

Sim, isso foi articulado há alguns anos por Andy Grove, CEO da Intel, em seu

livro *Só os Paranoicos Sobrevivem*. Ele dizia que uma empresa deve observar a frente, os lados e os fundos, porque os golpes vêm de todos os lados, e esse é, de fato, o princípio básico para as empresas se armarem melhor. O que nós fizemos foi aprofundá-lo e detalhá-lo na prática e com os pontos de vista do marketing e da estratégia.

Em vez de confiar numa *business intelligence* casual, as empresas devem construir um amplo sistema de alerta, que lhes permita observar a frente, os lados e os fundos. Em vez de falar superficialmente sobre planejamento para contingências, devem fazer planejamento de cenários. Em vez de estabelecer um orçamento fixo para cada departamento, devem definir orçamento variável. Os departamentos precisam saber com antecedência o que cortar se o mercado submergir e o que aumentar se as oportunidades de repente explodirem.

Nosso sistema de gestão do caos [*chaotics management system*] apresenta um retrato da empresa do século 21 muito atento ao conjunto pronto de respostas a diferentes surpresas, choques e oportunidades que podem surgir.

O sr. pode nos dizer se há aspectos específicos para empresas de países emergentes?

Acredito piamente que o sistema de gestão do caos se aplica a todas as empresas de todos os países. Mas, se alguns países são mais sujeitos a choques do que outros, e isso pode descrever alguns países emergentes, é maior ainda a necessidade de nosso sistema de gestão do caos.

José Salibi Neto é chief knowledge officer (CKO) do HSM Group.

Em um momento em que as economias emergentes ganham os holofotes e que a projeção dos BRICs [Brasil, Rússia, Índia e China] parece cada vez maior, esse sistema de gestão funciona apenas para o marketing e a estratégia de empresas ou também para o marketing e a estratégia de países?

Publiquei um livro há alguns anos sobre o marketing das nações. Os princípios básicos de construir uma economia e uma sociedade fortes permanecem os mesmos ali descritos, mas muitos ajustes são necessários devido ao aumento da turbulência que todos os países agora estão vivenciando e também ao aumento de interdependência –todo país tem de exportar para que possa ganhar o suficiente para importar bens que são mais baratos em outros lugares. Além disso, as

cadeias de fornecimento estão ficando mais longas; qualquer interrupção do fornecimento de um país tem ramificações em outros países, o que gera uma “fragilidade interconectável”.

Não é possível ao Brasil voltar à autonomia que tinha nos anos 1960. O Brasil tem de saber produzir valor continuamente e saber comprar e vender em uma base de valor em qualquer lugar do mundo e, para isso, ele e todos os outros países precisam estar mais alertas aos fatos mundiais e à constante mudança que vem acontecendo. Com as devidas adaptações, nosso sistema de gestão do caos pode ajudá-los nisso, sim.

O sr. vê a inovação constante como essencial no sistema de gestão do caos? Ou é mais uma questão de disciplina?

SAIBA MAIS SOBRE PHILIP KOTLER

Professor de marketing internacional da Kellogg Graduate School of Management, da Northwestern University, Philip Kotler é considerado o grande precursor do marketing mundial, assim como seu livro *Administração de Marketing*, escrito em 1967 e constantemente revisto e ampliado, segue sendo a bíblia dessa disciplina, obrigatório em praticamente todos os cursos de administração do mundo. Natural de Chicago, Illinois, Estados Unidos, ele estudou na University DePaul, fez mestrado na University of Chicago e doutorado no Massachusetts Institute of Technology, sempre em economia. Depois, cumpriu um pós-doutorado em matemática na Harvard University e outro em ciências do comportamento na University of Chicago.

Eleito o primeiro “líder em pensamento de marketing” pelos membros da prestigiosa American Marketing Association, Kotler recebeu diversos prêmios em marketing e presta consultoria a grandes empresas, como AT&T, IBM, Shell e Merck. Ele é autor ou coautor de mais de 15 livros, muitos dos quais já foram lançados no Brasil e traduzidos para mais de 14 idiomas. Ele provavelmente é o único especialista mundial que consegue abordar todas as áreas do marketing, de marketing em instituições não lucrativas a marketing de lugares, passando por marketing para investidores. Kotler virá ao Brasil a convite da HSM para o Fórum Mundial de Marketing e Vendas, em 18 e 19 de agosto deste ano.

Que lado –inovação ou disciplina– as empresas em alerta vermelho permanente devem priorizar?

Sempre achei que os gestores deveriam considerar três períodos de tempo ao abordar o impacto de qualquer decisão de vulto: agora; daqui a dois a três anos; de cinco a dez anos. E continuo acreditando que isso é válido nesta era do caos. Quando a administração só considera a disciplina de eficiência, é pensando principalmente em hoje e tentando arrancar o maior lucro do período corrente. Nunca pensei que esse foco no agora fosse suficiente.

Por exemplo, disciplina, no pensamento de [Peter] Drucker, quer dizer fazer certo as coisas (eficiência) mais do que fazer as coisas certas (eficácia). Só que líderes precisam ser eficazes, sobretudo de agora em diante. Então, a inovação é a prioridade. Tão absolutamente prioritária que sou a favor de construir o pensamento inovador em toda a organização.

Então, mudo minha pergunta: desses três horizontes de tempo, qual é o prioritário no sistema de gestão do caos?

Nenhuma empresa deve começar seu pensamento com o que fazer em relação à recessão atual. O ponto de partida é onde ela quer estar daqui a cinco ou dez anos. Que clientes ou problemas sociais quer resolver? Ao trabalhar de trás para frente, a empresa compreenderá qual o melhor *mix* de disciplina e inovação para seu caso.

No caos, o sr. recomenda investir em oportunidades, manter as pessoas-chave e não deixar de preservar as áreas que os consumidores mais valorizam. Esse é o tipo de pensamento que deve prevalecer numa empresa?

Sim, de agora em diante as empresas precisam pensar proativamente sempre, não só durante uma queda. Uma

anúncio

sabedoria velha mas sempre atual é: um lado de uma crise é a vulnerabilidade; o outro é a oportunidade. As empresas precisam fazer regularmente uma análise SWOT para checar suas oportunidades, ameaças, fraquezas e forças. Isso não significa que as mesmas táticas de ação são garantidas tanto em tempos bons como ruins, mas pede uma mentalidade sempre proativa.

Que oportunidades o sr. está identificando do outro lado dessa crise especificamente?

Em geral, a oportunidade gira em torno de avançar sobre os concorrentes, adquirindo seus ativos ou seus talentos. Claro, isso é mais factível para empresas fortes financeira e competitivamente.

“A OPORTUNIDADE GIRA EM TORNO DE AVANÇAR SOBRE OS CONCORRENTES, ADQUIRINDO SEUS ATIVOS OU TALENTOS”

O avanço pode ser também roubar mercado dos concorrentes –nessa seara, historicamente, companhias orientadas a preço como McDonald’s e Wal-Mart são as que se dão bem durante recessões. Estamos vendo um grande crescimento das *dollar stores* nos Estados Unidos, lojas onde as pessoas podem economizar; marcas mais baratas também vêm se destacando.

Mas não creio que esse seja o único tipo de oportunidade de ganhar mercado. As empresas precisam descobrir respostas criativas para os consumidores que estão hesitando em comprar porque acham que os preços vão cair ainda mais ou porque têm medo de perder o emprego. A Hyundai recentemente se ofereceu para receber

de volta seu carro novo se o proprietário perdesse o emprego. Outra empresa se ofereceu para devolver a diferença se o preço caísse mais tarde, a fim de aumentar a vontade de comprar agora.

É possível resumir a essência do enfrentamento desta nova era do caos?

Eu diria que acelerar mudanças, elevar os níveis de complexidade nos negócios e mensurar os riscos e a incerteza são a matéria-prima do marketing e de sua nova realidade. Para se defender, as companhias devem aumentar sua capacidade de adaptação em todas as instâncias, especialmente nas áreas de marketing e vendas.

Outro ponto fundamental é que são exigidos, no marketing em particular, grandes profissionais que consigam esperar o inesperado e que, em tempos caóticos, possam reinventar os modelos de negócio e as estratégias de marketing, para reagir rápido aos fatos.

O sr. destacou as empresas orientadas a preço baixo em épocas recessivas. Como a recessão será sempre ou iminente ou instalada, preço virará a eterna prioridade do consumidor?

Recessões têm o efeito de construir “maior consciência” nos consumidores. Estes passam a se perguntar: “Por que precisamos de certos itens que comprávamos à vontade antes da recessão? A comida em um restaurante caro é tão especial assim? A bolsa de grife é muito melhor que as outras?”. Alguns começam a pensar “menos é mais” em vez de morrer de trabalhar e ter pouco tempo de lazer. Se isso se tornar uma visão difundida, mudará profundamente as premissas e estratégias do marketing convencional. Embora, quando a economia começa a melhorar, a restrição diminua, não devemos esquecer que, talvez paradoxalmente, o pensamento ambientalista tende a

permanecer em alta nestes tempos de caos. Não que o consumidor vá se envolver com a grande questão de como controlar a mudança climática, mas, em seu comportamento doméstico, buscará maneiras “menos é mais” de ajudar o meio ambiente, apagando as luzes etc.

A neurociência vem fazendo grandes revelações sobre o consumidor. Ela vai ajudar as empresas a enfrentar o caos?

Graças à neurociência, estamos enfim desistindo do velho modelo propagado pelos economistas de que os consumidores calculam racionalmente os custos e benefícios de cada compra e escolhem a oferta que maximize a relação custo-benefício. Sabemos que as emoções e o inconsciente desempenham grande papel na escolha da marca. O trabalho de Gerald Zaltman e experiências de economistas comportamentais estão revelando muita coisa sobre a escolha do consumidor. Algumas descobertas são especialmente surpreendentes para mim, como quando Martin Lindstrom, autor de *Buy-ology*, conta que os pôsteres que trazem os dizeres “Cigarro mata” na verdade abrem o apetite dos fumantes para acender um cigarro.

O problema da neurociência é que em geral ainda é muito difícil interpretar, explicar ou confiar nela.

O sr. pode nos dar exemplos de empresas que vêm lidando bem com a crise?

Para mim, são as que não só reduzem custos, mas também agregam valor à vida de seus consumidores. O Wal-Mart contratou 33 mil novos colaboradores para incrementar o serviço nas lojas e melhorar a experiência dos consumidores ali, facilitando a movimentação naquelas lojas enormes.

A e.l.f. Cosmetics se esforçou para oferecer cosméticos de qualidade a

QUESTÕES OPERACIONAIS DE MARKETING E VENDAS

O grande desafio do marketing será rever os gastos, área por área:

- **Pesquisa de marketing.** Um pouco de pesquisa continua sendo necessário para entender os clientes, para não seguir apenas a intuição e a experiência dos vendedores. Entretanto, podem-se cancelar custosos estudos que demoram meses e cujas conclusões são menos relevantes em tempos caóticos.
- **Produtos.** Convém descontinuar os produtos com pouca possibilidade de gerar lucros. A crise também dá a oportunidade de produzir modelos mais simples e vendê-los a um preço menor.
- **Serviços.** Muitas empresas oferecem um pacote de serviços incorporados à compra de seus produtos. Uma área em que se podem reduzir custos é a dos serviços que custam mais para a empresa do que valem para os usuários.
- **Publicidade.** Se a empresa investe muito em comerciais de 30 segundos, deve reduzir ou até eliminar essa publicidade. É preciso concentrar o gasto em seus mercados fortes e onde seja possível defender e expandir a participação. Além disso, vale transferir alguns fundos para novos meios digitais.
- **Preços.** Melhor que reduzir preços pode ser oferecer benefícios adicionais. Se isso não funcionar, podem-se apresentar versões básicas mais econômicas. Vender os mesmos produtos a um preço menor é outra opção, mas sob o risco de arranhar a imagem da marca.
- **Margens.** Quando se procura equilíbrio entre o volume de vendas e as margens de lucro em mercados turbulentos, convém ajustar os preços e a proposta de valor às necessidades mutáveis do cliente, manter um olhar constante nas mudanças repentinas que acontecem nas estruturas de preços e atualizar permanentemente a informação sobre sensibilidade ao preço.
- **Distribuição.** Muitas empresas operam com intermediários (atacadistas, varejistas, agentes e outros), que transportam e vendem seus produtos. Na presença de um mercado deprimido, não é conveniente suprimir intermediários. O ideal é motivá-los, com promoções e incentivos.

Vendas

Manter o orçamento de marketing é a melhor maneira de proteger as vendas. Depois, é preciso evitar o pânico, e algumas medidas ajudam:

- Identificar os pontos fortes e fracos do grupo.
- Dispensar os vendedores cujo baixo desempenho seja suficientemente comprovado.
- Não se esquecer de que a queda da economia cria oportunidades, pois tudo está mudando.
- Trocar a tradicional pressão sobre a equipe por estas iniciativas: capacitar, criar ou amplificar o espírito de equipe, não ceder à tentação de rebaixar preços para fechar acordos, encontrar novas maneiras de motivar os vendedores, manter as expectativas elevadas porém não inalcançáveis, não mexer na base salarial da equipe em tempos difíceis. (Fonte: *Chaotics*.)

preços baixos e torná-los disponíveis para todos, e está usando as redes sociais para construir uma comunidade de beleza na qual as consumidoras possam trocar informações sobre suas necessidades e experiências.

A Half Price Books é uma varejista de livros de desconto que tem vendido por menos da metade do preço dos editores. Eles estão aumentando as lojas e vêm experimentando o crescimento nas mesmas lojas há vários meses, vendendo livros de autoajuda, inspiracionais, de treinamento e sobre novas carreiras.

A Southwest Airlines, em vez de aumentar as tarifas de bagagem e refeições, se manteve como uma companhia aérea que não cobra taxas e obteve êxito em manter suas vendas e construir confiança com o público que viaja. Enquanto isso, outras companhias aéreas estão acrescentando taxas por excesso de peso nas bagagens, refeições etc. para manter altos seus lucros. Mas a Southwest Airlines está usando isso como oportunidade para divulgar o *slogan* "Sem taxas".

Uma rede hoteleira mexicana demonstrou criatividade ao dizer que qualquer pessoa que pudesse ter contraído gripe suína em seus dez hotéis teria três diárias grátis nos próximos três anos se houvesse evidência de que tinham se contaminado em um hotel da rede. Em todos os países podem ser encontradas empresas que estão transformando a crise em oportunidade.

Qual seria o papel da mídia digital no sistema de gestão do caos de companhias de todos os tipos? Ela torna mais fácil gerenciar essa situação?

A mídia digital tem dois papéis nessa história. Ela exacerbou a disponibilidade e a velocidade de transmissão de notícias tanto para o bem como para o mal. Para o bem, considere, de um

MARKETING NO CAOS:

POBRE

X

BOM

X

EXCELENTE

Impulsionado pelo produto
Orientado ao mercado de massa
Oferta de produtos
Produto de média qualidade
Serviço de média qualidade
Orientado à função
Reativo à concorrência
Exploração do fornecedor
Exploração do distribuidor
Impulsionado pelo preço
Velocidade média
Hierarquias
Verticalmente integrado
Impulsionado pelos acionistas

Impulsionado pelo mercado
Orientado a segmentos
Oferta de produtos incrementada
Produto superior à média
Serviço superior à média
Orientado ao processo
Os concorrentes são ponto de referência
Preferência pelo fornecedor
Apoio ao distribuidor
Impulsionado pela qualidade
Velocidade superior à média
Rede
Organização achatada
Impulsionado pelos *stakeholders*

Orientado ao mercado
Orientado a nichos
Oferta de soluções para o cliente
Produto “lendário”
Serviço “lendário”
Orientado ao resultado
Passa-se por cima dos concorrentes
Parceria com o fornecedor
Parceria com o distribuidor
Impulsionado pelo valor
Velocidade “lendária”
Trabalho em equipe
Alianças estratégicas
Impulsionado pela sociedade

(Fonte: *Chaotics*.)

lado, a rapidez com que a gripe suína se alastrou e, de outro, a rapidez com que as informações sobre ela circularam e com que os países tomaram precauções para proteger sua população.

O aspecto nocivo é que as pessoas precisam lidar com a informação com cuidado. É mais fácil do que nunca circular desinformação e rumores que podem ferir ou iludir pessoas e empresas. Vivemos em uma era de muita informação e as empresas devem alocar recursos para detectar e gerenciar os fluxos dela. E, para isso, devem usar a própria mídia em sua função “para o bem”, nesse estado que eu denomino de “alerta vermelho permanente”.

As mídias tradicionais – jornais na linha de frente – vêm tendo sua morte anunciada todos os dias. O que o sr. pensa a esse respeito?

Mídias raramente morrem. Elas geralmente encolhem em nichos nos quais podem manter bom desempenho. A televisão não matou o rádio ou o cinema. Os computadores não mataram a

televisão. Com relação à crise dos jornais, sei que é difícil manter um jornal funcionando com seu tamanho atual quando a receita de anúncios está se transferindo para a internet – e as pessoas jovens não recorrem aos jornais para obter notícias. Os bons velhos tempos dos jornais se foram de fato. Mas os jornais podem manter público tendo apelo mais especializado e indo para a internet.

Não acho que os anunciantes consigam atingir seus objetivos se migrarem totalmente para a nova mídia digital. A maioria das empresas vai ganhar se usar um *mix* de novas e velhas mídias, cada uma fazendo o que faz melhor e sendo medida.

Qual é o papel das redes sociais para as empresas neste novo mundo caótico?

Redes sociais como Facebook, MySpace, Twitter e outras desafiam nossas práticas de marketing tradicionais. Primeiro, porque as pessoas passam mais tempo conversando com amigos e família em seus computadores e te-

lefonos e, conseqüentemente, menos tempo vendo TV, cujos comerciais costumavam ser a maior fonte de influência publicitária. Hoje a porcentagem de mensagens sobre marcas vindas de fontes comerciais em contraposição a fontes sociais está diminuindo rapidamente.

Então, cabe aos profissionais de marketing fazer duas coisas. Uma é monitorar as conversas para descobrir se sua marca é tema de discussão e, se for, quão favorável ou desfavorável é a conversa. Está cada vez mais difícil para uma empresa hoje oferecer má qualidade e pouco valor sem que o boca a boca espalhe palavras venenosas sobre sua marca. As companhias estão cada vez mais em um aquário e não têm escolha além de produzir boa qualidade em troca de dinheiro.

Segundo, as empresas precisam descobrir melhores maneiras de identificar potenciais clientes com a mídia social. Seria maravilhoso se uma empresa como a Wilson pudesse comprar uma lista de todos os membros do

Facebook que tivessem o tênis como *hobby*. Infelizmente o Facebook não vai vender esse tipo de informação, porque isso afastaria seus membros. O mínimo que a empresa pode fazer é inserir e circular informações sobre si mesma em mídias sociais como blogs, *podcasts* e outras.

O Twitter, que está mostrando rápido crescimento, é particularmente promissor por poder carregar mensagens curtas sobre uma marca para um número enorme de pessoas em seus computadores ou celulares.

É fácil construir marcas fortes em momentos como este? Como o sr. avalia as chances para marcas de países emergentes em especial?

Uma crise econômica é um momento em que os consumidores estão buscando custos mais baixos sem sacrificar a qualidade. Os países emergentes têm a vantagem dos custos mais baixos. A questão é se os produtores locais de marcas fortes em países emergentes podem lançá-las com sucesso em países economicamente avançados.

Minha resposta para isso é: sim, ainda mais com a ajuda das mídias sociais de que acabamos de falar. Estou vendo um fabricante mexicano de produtos de panificação vendendo bem sua marca no Texas e em outros estados do sul dos Estados Unidos. Até porque os Estados Unidos têm vários grupos de imigrantes, que servem de primeiro alvo a ser mirado por uma marca emergente, ao qual se seguirão outros alvos.

Como ficarão as marcas durante os momentos de crise da era do caos?

Uma crise econômica produz um momento de “destruição criadora”. Os fracos afundam. E isso faz sentido porque uma das maiores causas de recessão é o excesso de

capacidade. Temos capacidade demais para produzir automóveis, eletrodomésticos, eletrônicos e outros itens e isso derruba os preços. É necessária a racionalização do setor. O que está sendo destruído é o excesso de capacidade e os destruidores são os que se saem melhor em seu setor. Então, na era do caos, a destruição criadora será bem mais frequente e as empresas devem estar preparadas elas mesmas para promovê-la e, ao mesmo tempo, devem investir em novas marcas. Há a imensa oportunidade do marketing social, por exemplo. Acabei de publicar, com Nancy Lee, um novo livro, *Up and Out of Poverty: The Social Marketing Solution*, no qual oferecemos uma nova abordagem para ajudar pessoas pobres a sair da armadilha da pobreza por meio de empresas praticando marketing social.

O sr. pode explicar isso melhor?

Paradoxalmente, o problema do “excesso de capacidade” é, em outra parte do mundo, um problema de “consumo de menos”. Há 4 bilhões de pessoas pobres no mundo que adorariam ter uma bicicleta, uma moto ou um carro, ou um computador ou uma TV. O problema é que elas não têm dinheiro. Seriam o melhor mercado que alguém poderia desejar se simplesmente tivessem dinheiro para comprar bens.

Descrevemos mais de uma dúzia de casos nos quais o marketing social tem sido usado para aumentar a adoção de telas mosquiteiras para proteger crianças contra mosquitos e malária enquanto dormem, nos quais o marketing de camisinhas reduziu o tamanho de famílias e preveniu a difusão do HIV e muitos outros exemplos. Recentemente, 700 profissionais de marketing social se encontraram na Primeira Conferência Mundial de Marketing Social, em Brighton, Inglaterra, para

trocar experiências e compartilhar ferramentas e tecnologias para combater as principais causas da pobreza.

E como deve ser o marketing para investidores, já que o dinheiro é uma questão-chave em tempos instáveis?

Muito bem lembrado. Caso a empresa não tenha habilidade de marketing para levantar dinheiro nestes tempos em que ficarão mais frequentes a escassez de fundos e o alto risco, é particularmente importante que a desenvolva. Ela deve usar um marketing cada vez mais criativo para convencer os investidores a apostar em suas propostas de negócios, já que hoje há abundância de oportunidades para investir o dinheiro e muitos concorrentes dispostos a pagar um retorno realmente alto. Toda empresa deve pensar em montar uma linha de marketing para trabalhar essa habilidade.

“NO CAOS, A DESTRUIÇÃO CRIADORA SERÁ BEM MAIS FREQUENTE E AS EMPRESAS DEVEM SE PREPARAR PARA PROMOVÊ-LA”

Com o aumento da tecnologia, o que o sr. acha que vai acontecer com mercados como o de alimentos, muito importante no Brasil, por exemplo?

Virá mais crescimento econômico dos avanços tecnológicos, como robótica, nanotecnologia e biotecnologia, do que de setores estáveis. Mas os mercados de alimentos e de outros itens básicos vão permanecer fortes e relativamente estáveis. Sempre haverá nichos de crescimento nesses setores, assim como nichos em declínio.