

VISÃO SISTÊMICA

Visão sistêmica é a capacidade de se ter uma visão global ou holística - isto é, visão do todo - para se alcançar um determinado objetivo. Trata-se de uma habilidade que pode ser adquirida.

A partir do momento que encaramos os problemas como sistemas abertos, ou seja, que trocam informações, materiais e energias com o ambiente externo, notamos que quanto mais soubermos sobre um problema - sejam informações diretamente sejam indiretamente relacionadas à questão - mais eficazes são nossas soluções.

A visão sistêmica consiste na combinação adequada das seguintes formas de pensamento:



PENSAMENTO VERTICAL: forma focada de pensar, usando uma lógica direta e baseada em causa e efeito. A simplicidade e rapidez na solução de problemas é sua principal vantagem, porém apresenta como desvantagem a unilateralidade, ou seja, uma visão muitas vezes parcial e limitada do problema.

PENSAMENTO LATERAL: forma de se pensar sob diversas formas, por diversos pontos de vista sobre um problema, estabelecendo diversas linhas de raciocínio para sua solução. Ideal para soluções coletivas. Sua desvantagem é o risco de perda de foco.

PENSAMENTO CRÍTICO: consiste em se fazer uma análise da viabilidade (prós e contras, vantagens e desvantagens) da solução para um problema. Sua desvantagem é o risco em se ater aos contras de uma solução.

PENSAMENTO ANALÍTICO: identificação e análise das variáveis e de todas as etapas ou partes que constituem a solução de um problema. Sua dificuldade é que, quanto mais variáveis a serem estudadas, mais complexa torna-se uma decisão com base nesse tipo de pensamento.

PENSAMENTO ESTRATÉGICO: ajuda a estabelecer um passo a passo para a solução de um problema, a estabelecer um plano de ação para se resolvê-lo, contornando os riscos e aproveitando as oportunidades. Sua possível desvantagem é enrijecer a solução de um problema, ou seja, seguir a risca um plano sem aproveitar ou evitar potenciais oportunidades ou ameaças que venham a surgir no decorrer do tempo.

Fonte: Visão Sistêmica (CD-ÁUDIO). Editora: Bridge & Books <http://www.audiolivro.com.br>

Exercícios:

- 1) Descreva uma situação (pode ser uma situação cotidiana e comum ou, preferencialmente, do contexto empresarial) e aplique cada um dos tipos de pensamento.
- 2) Após receber três grandes encomendas para construção de navios que excediam a sua capacidade de produção, a diretoria da Estaleiros Horizonte convidou você para sugerir idéias de acordo com cada tipo de pensamento (vertical, lateral, crítico, analítico, estratégico e sistêmico). Dê suas idéias lembrando-se que o sistêmico é a combinação dos demais, e deve representar sua solução para a questão.
- 3) Leia atentamente o estudo de caso e responda às questões que seguem:

Pesquisa de Mercado e Sistemas de Informação de Marketing – O Caso Coca-Cola

Em 1985, a Coca-Cola cometeu um impressionante erro de marketing. Após 99 anos de sucesso, ela deixou de lado sua antiga regra "não mexa com a Mãe Coca" e abandonou sua fórmula da Coca-Cola original!

Em seu lugar surgiu a **New Coke**, com um gosto mais doce e suave. A empresa anunciou o novo sabor com uma verdadeira festa de propaganda e publicidade.



A princípio, em meio a fanfarra de apresentação, a New Coke vendeu bem. Mas as vendas logo caíram, a medida que um público atônito reagia. A Coca-Cola começou a receber grandes quantidades de cartas e mais de 1.500 telefonemas diários de consumidores irados. Um grupo chamado "Old Cola Drinkers" iniciou protestos, distribuiu camisetas e ameaçou abrir um processo, a menos que a Coca-Cola trouxesse de volta a fórmula antiga.

Após apenas três meses, a Coca-Cola trouxe a antiga coca de volta. Agora denominada "**Coke Classic**", ela era vendida lado a lado com a New Coke nas prateleiras dos supermercados.

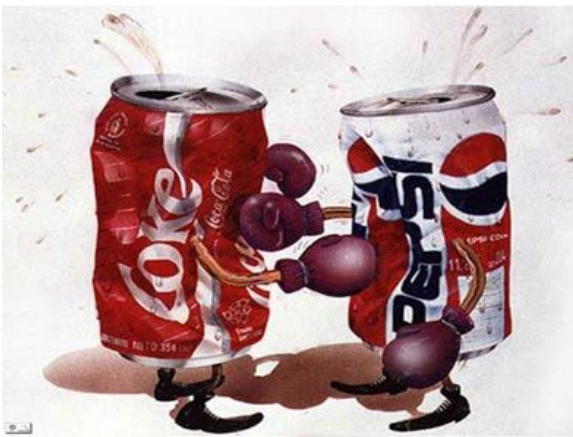
A empresa disse que a New Coke iria continuar sendo sua marca principal, mas os consumidores tinham uma idéia diferente. No final de 1985, o número das vendas da Classic batia o da New Coke nos supermercados por dois a um. Em meados de 1986, as duas maiores fontes de renda da empresa, McDonald's e Kentucky Fried Chicken, tinham voltado a servir a Coke Classic em seus restaurantes.

Uma reação rápida salvou a empresa de um desastre em potencial. Ela aumentou seus esforços em favor da Coke Classic e reduziu a New Coke a um papel secundário, de apoio. Em 1987, a Coke Classic era novamente a sua principal marca e o líder dentre os refrigerantes dos EUA. A New Coke tornou-se a "marca de ataque" da empresa - sua arma contra avanços da Pepsi. Os anúncios da empresa ousadamente comparavam o gosto da New Coke com o da Pepsi.

Ainda assim, a New Coke conseguiu uma parcela de apenas 2% do mercado. Em 1989, a Coke Classic vendia mais do que a New Coke em uma proporção de 10 para 1.

Na primavera de 1990, a empresa mudou a embalagem da New Coke e a relançou com um novo nome: Coke II. No entanto, a maioria dos especialistas previu que a empresa tinha a intensão simplesmente de deixar a marca desaparecer de cena.

Por que a New Coke foi introduzida? O que deu errado? Muitos analistas culpam a pesquisa de mercado malfeita pelo erro.



No começo dos anos 80, embora a Coca-Cola ainda fosse a líder do mercado, ela estava lentamente perdendo terreno para a **Pepsi**. Durante anos, a Pepsi construiu, com sucesso, o "Desafio Pepsi", uma série de testes transmitidos pela televisão, demonstrando que os consumidores preferiam o sabor mais doce da Pepsi. No começo de 1985, embora a Coca ainda fosse a líder do mercado total, a Pepsi detinha a maior parcela dos supermercados, com uma vantagem de 2% (não parece muito, mas 2% do enorme mercado de refrigerantes significam 600 milhões de dólares em vendas a varejo!) A Coca-Cola tinha de fazer alguma coisa para deter o avanço da concorrente - a solução parecia ser mudar o seu sabor.

A Coca-Cola começou a maior pesquisa de mercado para um novo produto já feito na história da empresa. Ela gastou mais de dois anos e quatro milhões de dólares em pesquisas antes de definir a nova fórmula. Conduziu cerca de 200.000 testes para definir o sabor do refrigerante - 30.000 só para a fórmula final.

Em testes em que não se dizia ao entrevistado o nome dos refrigerantes oferecidos, 60% dos consumidores preferiram a New Coke em lugar da antiga e 52% consideraram-na melhor que a Pepsi. As pesquisas mostravam que a New Coke seria uma vencedora. Então, a empresa a lançou no mercado certa do seu sucesso.

Considerando-se tudo isto, o que aconteceu?

Analisando os dados, podemos ver que a pesquisa de mercado da Coca-Cola foi conduzida de uma maneira errônea. A pesquisa procurava saber, unicamente, a reação das pessoas ao sabor; não se preocupou em explorar os sentimentos dos consumidores diante da idéia de que eles deveriam abandonar a velha Coca e substituí-la por uma nova versão. A pesquisa não levou em consideração os dados intangíveis - o nome da Coca-Cola, sua história, sua embalagem, sua herança cultural e sua imagem. Para muitas pessoas, a Coca-Cola é um símbolo americano, tal como o *hot-dog*, o *baseball* e a torta de maçã. O significado simbólico da Coca-Cola provou ser mais importante para muitos consumidores do que o seu sabor. Uma pesquisa de mercado mais completa e minuciosa teria detectado essas importantes emoções.

Os gerentes da Coca-Cola podem ter feito um julgamento equivocado ao interpretar a pesquisa e planejar suas estratégias de acordo com ela. Por exemplo, eles consideraram o dado de que 60% dos consumidores preferiram o sabor da New Coke, como um sinal de que o novo produto conquistaria o mercado – como um político que ganha uma eleição com 60% dos votos.

Mas esse dado também mostrava que 40% ainda preferiam a Coca antiga. Ao abandoná-la, a empresa ignorou a grande parcela dos consumidores leais a Coca-Cola que não queriam uma mudança. A empresa teria feito melhor se tivesse deixado a Coca antiga em paz e introduzisse a New Coke como uma extensão da marca, como fez, posteriormente, com sucesso, com a Cherry Coke.

A Coca-Cola tem um dos mais avançados e bem-gerenciados departamentos de pesquisa de mercado dos EUA. Um bom trabalho de pesquisa manteve a empresa no topo da roda da fortuna que é o mercado dos refrigerantes durante décadas. Mas a pesquisa de mercado está longe de ser uma ciência exata. Os consumidores são cheios de surpresas, e compreendê-los é uma tarefa muito difícil.

Se a Coca-Cola pode cometer um grande erro em suas pesquisas de mercado, qualquer empresa pode.

Fonte: STONER, James A F., FREEMAN, R. Edward, Administração. Rio de Janeiro: PHB, 1995

Com base no texto acima e na visão sistêmica, responda:

- 1) Segundo o texto, a Coca-Cola começou a maior pesquisa de mercado para um novo produto já feito na história da empresa, para reagir ao gradativo avanço da Pepsi . Qual foi o tipo de pensamento predominante na idealização da pesquisa? Justifique.
- 2) No decorrer do estudo de caso o autor aponta alguns pensamentos laterais. Cite-os.
- 3) Usando a visão sistêmica (descrevendo e combinando idéias conforme os vários tipos de pensamento) proponha uma solução mais adequada para a Coca-Cola superar a ameaça da Pepsi.