

Modelos de Negócios Digitais Aplicando-se Ambidestralidade

Eduardo Mendes Machado

Raphael Addono



s efeitos da combinação entre as novas tendências de mercado e a tecnologia estão despertando um interesse cada vez maior em novas arquiteturas de modelos de negócios. Nesse sentido, a



criação de valor está mudando gradativamente da produção para os serviços baseados em dados.

Hoje, as plataformas desempenham um papel crucial na orquestração entre processos e parceiros de negócios. O aumento correspondente da importância dos dados e serviços inteligentes na criação de valor força as empresas a refletir criticamente sobre seus modelos de negócios tradicionais e avaliar sua

viabilidade futura, por mais bem sucedida que sua estratégia tenha sido no passado.

Tendo esse panorama em mente, supõe-se cada vez mais que a concorrência não se encontra mais apenas entre produtos ou excelência de processos, mas sim entre modelos de negócios.

Nesse ponto, os principais desafios no desenvolvimento de modelos de negócios digitais sustentáveis incluem a construção de um ecossistema de apoio, a ampliação do modelo de negócios e a avaliação, bem como a monetização de dados e a governança de uma plataforma sólida.

Portanto, uma proposta de valor para o cliente que atenda às suas necessidades de forma personalizada é o núcleo para estratégias de negócios bem-sucedidas.

A análise em tempo real dos dados operacionais dos produtos permite que os serviços sejam adaptados para se adequar às circunstâncias e necessidades dos clientes.

Assim, modelos como 'as-a-service' ou 'pay-per-use' permitem a prestação e cobrança de serviços de acordo com a disponibilidade ('pay-per-hour'), produtividade ('pay-per-piece') ou funcionalidade ('pay-per-resource) do respectivo serviço.

Dependendo da contextualização, isso resulta em uma variedade de opções para projetar

modelos de negócios centrados em dados que prometem valor agregado significativo ao cliente além do núcleo real do serviço.

Além de um modelo de negócio bem pensado em diferentes redes de criação de valor, uma série de condições estruturais criadas, poderão

influenciar o sucesso dos modelos de negócios digitais, devido a fatores externos.

Estes incluem questões como uma base de capital suficiente para financiar o crescimento em áreas de negócios existentes ou novas.

A disponibilidade de talentos, assim como o marco regulatório, pode promover, ou mesmo dificultar, o sucesso dos modelos de negócios digitais. Há um chamado à ação nesse sentido, uma vez que as restrições ao tráfego de dados estão aumentando atualmente.

Além disso, os marcos legais adequados para o uso dos dados, bem como conceitos básicos ou métodos para a avaliação monetária e estratégica dos dados, devem ser desenvolvidos, a fim de torná-los negociáveis como um ativo independente.



Por fim, outras condições importantes do quadro são definidas pela política



fiscal e contábil. Sobre esse ponto, a norma contábil IFRS16¹, altera a contabilidade e pode reduzir a atratividade dos modelos 'as-a-service'.

Fatores que impulsionam modelos de negócios digitais

Para vencer a corrida global por modelos de negócios orientados por dados e criar novas propostas de valor², os dados precisam ser avaliados e tornados comercialmente viáveis. O que é fundamental é que ampliamos nosso foco apenas de produtos e produção às operações que incorporam serviços baseados em dados. A fórmula para isso é: produtos

inteligentes + serviços inteligentes + novas experiências para o cliente.

À medida que as empresas melhoram sua capacidade de entender e prever o comportamento dos clientes, elas podem adaptar produtos e serviços às necessidades de seus clientes.

O foco não está mais no produto, mas em fornecer solução que resolva o problema do cliente.

Os clientes não pedem mais um produto específico. Ao invés disso eles buscam que a geração de resultado específico seja alcançada de forma consistente. Isso significa que os critérios de compra dos clientes estão mudando.

¹ *A nova definição de arrendamento* pode fazer com que alguns contratos anteriormente tratados como "contratos de serviço" possam agora ser tratados como "contratos de arrendamento".

² Modelos de negócios digitais bem-sucedidos fazem uso de saltos na inovação tecnológica para comercializar novas propostas de valor. As empresas precisam usar uma abordagem ambidestra: precisam otimizar seus negócios existentes e, ao mesmo tempo, desenvolver uma visão digital que coloque um forte foco nas necessidades individuais de diferentes grupos de potenciais clientes.

Corrobora isso o fato de que os clientes de hoje estão se conectando e se comunicando uns com os outros, fortalecendo sua posição. Eles também esperam contato pessoal e soluções personalizadas.

Como as linhas entre diferentes grupos de clientes ficam cada vez mais borradas, as empresas precisam adotar uma estratégia de gestão multi-clientes. Elas precisam estar prontas e dispostas a aprender a entender diferentes tipos de clientes e suas necessidades individuais e fornecer soluções personalizadas.

Colocar foco forte na entrega de benefícios adicionais é fundamental. Dessa maneira, as empresas que são capazes de identificar de forma rápida e precisa como criar benefícios adicionais para seus clientes ganharão vantagem competitiva.

Igualmente, há uma tendência para ciclos cada vez mais curtos de produtos e serviços, isso significa que se torna cada vez mais importante que as empresas identifiquem as necessidades dos clientes e grupos de clientes o mais cedo possível e construam rapidamente modelos de negócios sustentáveis e a prova de futuro.

Empresas que almejam o sucesso a longo prazo em um mercado em constante mudança precisam reconhecer que o cliente precisa responder rapidamente a essas necessidades desenvolvendo modelos de negócios rentáveis. Adotar uma abordagem estruturada para reconhecer as necessidades do cliente e desenvolver os modelos de negócios que podem atender a essas necessidades é um passo importante.

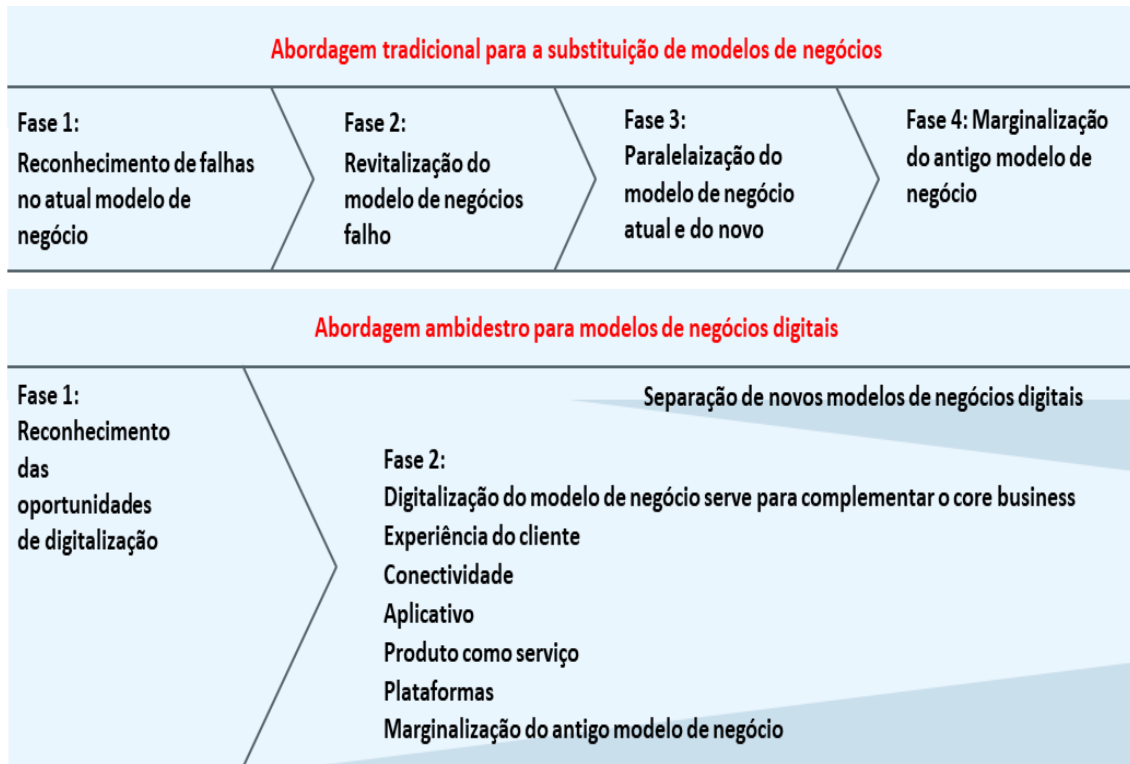
O impacto dos modelos de negócios digitais na organização empresarial

As empresas que buscam crescer adotando modelo de negócio digital precisam fazer mudanças em sua organização empresarial.

A experimentação de novas tecnologias digitais incentiva as empresas a aproveitar as oportunidades abertas pela digitalização e usar novos modelos de negócios digitais para crescer. Em empresas industriais cujo



core business é composto por produtos e serviços, o crescimento não é gerado seguindo a abordagem tradicional para a inovação do modelo de negócio.



Assim surge o conceito que é quase um axioma Matemático, para se ter sucesso, como um neologismo para caracterizar este novo modelo de gestão: Ambidestralidade.

Abordagens para promover a ambidestralidade organizacional

Para garantir que o core business e o modelo de negócio digital sejam compatíveis, as empresas necessitam de ambidestralidade organizacional. A ambidestralidade organizacional permite que as empresas sejam eficientes (explorando o que já existe), quanto inovadoras (explorando algo novo) ao mesmo tempo.

A ambidestralidade organizacional inclui elementos internos (estruturais e contextuais) e externos.

Como primeiro passo, as empresas precisam implementar a ambidestralidade estrutural. A ambidestralidade estrutural refere-se à criação de estruturas duplas, com diferentes unidades organizacionais sendo criadas para lidar tanto com a digitalização quanto o core business. À medida que o nível de ambidestralidade estrutural aumenta, três maneiras diferentes de implementar a entidade digital podem ser

distinguidas: 1) Integração em uma unidade de negócios existente, 2) Área central de excelência³ e 3) unidade de negócios separada.

	PMO	TMO
FOCO	Alcançando a eficiência do projeto : "Nossos projetos estão no prazo e no orçamento"	Entregando resultados de negócios corporativos : outcomes"Nosso portfólio está fornecendo valor para transformação crescente e robusta do negócio atual
HORIZONTE DE TEMPO	Normalmente, pontos claros de início e fim em um único horizonte	Gerencia através de múltiplos horizontes/ fases de transformação com limites não definidos, pois junto com as ações há necessidade de transformação de Cultura.
ABORDAGEM DE PLANEJAMENTO	De baixo para cima, em escalonamento gerencial.	De cima para baixo com base na estratégia de negócios e feedback do mercado
MEDIDA DE SUCESSO	Entrega de projeto/sem atrasos, eficiência do orçamento e recursos disponibilizados, e gestão de riscos.	Proposta de valor gerada ao negócio, crescimento e consolidação da marca
COMUNICAÇÃO COM ACIONISTA	Comunicação unidirecional em torno do progresso do projeto	Comunicação bidirecional com stakeholders organizacionais fornecendo feedback e atendimento das metas de transformação e roteiro de crescimento da empresa
HABILIDADES REQUERIDAS	Gerenciamento de projetos, gestão de orçamento, gerenciamento de mudanças e comunicação	Habilidades do PMO mais amplo conhecimento do mercado e suas tendências digitais emergentes e estratégia de negócios para construção de " <i>Scenario thinking</i> "

A

ambidestralidade estrutural é seguida pela ambidestralidade ambiente contextual interna e externa. Ambidestralidade contextual refere-se à gestão de atividades duplas dentro das três estruturas descritas e dependendo da situação. Um exemplo para isso é a regra 80/20, em que os funcionários de unidades de negócios embarcadas dedicam 20% do seu tempo de trabalho para trabalhar em questões de digitalização, que não fazem parte do seu dia-a-dia de trabalho.

A ambidestralidade externa refere-se a situações, em que as empresas constroem parcerias com outras empresas que focam especificamente na digitalização ou no core business.

³ Aqui a gestão só é possível com a criação de Transformation Management Office, pois não se trata de Gestão de Projeto mas sim de transformação Cultural da Organização.

Que arcabouço legal precisamos?

Os modelos de negócios digitais são tão novos que ainda não foram elaboradas regras e regulamentos específicos para eles (por exemplo, para lidar com declarações eletrônicas de intenção, descrições de serviços e distribuição de riscos), tornando-o necessário para termos e condições contratuais robustos a serem desenvolvidos.

O atual marco legal tem sido voltado para declarações e acordos entre pessoas, não máquinas. À medida que a criação, o uso e a análise de dados de negócios e máquinas se tornam cada vez mais complexos e automatizados, questões relacionadas à proteção do know-how estão ganhando importância. Isso tem a ver com o fato de que as empresas que utilizam serviços em nuvem, manutenção preditiva, monitoramento de

condições, contratantes para processamento de dados ou simplesmente máquinas operacionais estão cada vez mais conectadas. Grande parte dos dados de produção atualmente não é atribuída a uma pessoa jurídica particular, nem está protegida pelos instrumentos legais. Os dados pessoais já possuem proteção especial. Os modelos de negócios digitais, portanto, precisam ser projetados de forma a garantir a proteção de dados pessoais, e isto é desenvolvido internamente com gestão de cyber segurança.

É preciso ter cuidado especial nos casos em que diferentes fontes de dados são combinadas e onde estes permitem o perfil dos indivíduos, o que significa que os dados podem ser rastreados até pessoas individuais. São necessárias regras para anonimizar e pseudônimo de dados de forma segura para garantir que a grande variedade e grandes quantidades de



dados e dados secundários possam ser usados para a criação flexível de valor.

A fim de facilitar a plataforma operadores, agregadores e intermediários – que precisariam ser definidos mais especificamente em lei – para se adequarem às regras de proteção de dados, os legisladores poderiam adotar um quadro que abandona as regras desatualizadas sobre a contratação de processamento de dados e, ao mesmo tempo, proteger os elementos-chave da transparência no processamento, segurança de dados e portabilidade por meio da introdução de certificados. Um dos principais desafios nesta área é a questão de como as regras de proteção de dados podem ser harmonizadas globalmente⁴.

Faria sentido que as autoridades de concorrência emitissem diretrizes que forneçam informações sobre as regras de conduta que os operadores de plataforma e sistemas e os usuários precisam respeitar. Um novo regulamento de isenção de blocos geral para cooperação horizontal deve ser desenvolvido a fim de dar segurança Jurídica para aqueles que se envolvem nas várias novas formas de cooperação.

Enfim deveremos estar atentos aos aspectos Legais, mas não limitado a: Civil; Responsabilidade de Serviços e Produtos; Proteção de Dados (amplamente já comentado aqui); Proteção de Know-How (este tema devido a que quaisquer soluções digitais são modelos cognitivos) e aspectos Legais a Competitividade.

⁴ A NIST(NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY), desenvolveu modelo que contempla 80 normas diferentes do USA, inclusive aquelas da ISO, mais as normas aplicadas a 57 Países da Comunidade Europeia, Australásia, América do Sul Comunidade Árabe e África.