

Practical Community in Business Model

O CAMINHO PARA A INOVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Prof. Fabian Salum

Artigo publicado na Revista Exame em abril de 2017



Figura 01: O caminho para inovação dentro das organizações

No final dos anos 90 existia uma enorme preocupação ao redor do mundo a respeito do potencial efeito gerado pelo “*bug* do milênio”. Expressão criada como uma adaptação à linguagem usada no ambiente de programação computacional em que o termo “*bug*”, em tradução livre, significa “o inseto”, um tipo de vírus que poderia se instalar dentro dos sistemas operacionais dos computadores e, potencialmente, poderia infectar bilhões de códigos e causar uma série de problemas nas máquinas controladas por esses sistemas operacionais informatizados.

A preocupação surgiu a partir de uma constatação técnica. Os programas instalados nos computadores eram configurados considerando apenas os dois últimos dígitos de cada ano para ocupar o menor espaço na memória física dos computadores daquela época. A partir de então, o potencial problema se configurava pela possível e equivocada interpretação da data 01/01/2000, no início do novo milênio, como sendo uma data do passado 01/01/1900.

O impacto ocasionado pelo ritmo acelerado do processo de informatização nas organizações acarretou transformações no ambiente de produção e na entrega de produtos e serviços. Isto foi caracterizado como um resultado da intensidade do



processo frequente de mudanças dentro das organizações que, simultaneamente, contemplou o papel efetivo de dois protagonistas, com abordagens complementares: a capacidade humana de inovar e o efetivo uso de tecnologias da informação.

No contexto da tecnologia aplicada às organizações, temos, na maioria das vezes, o aparecimento das inovações incrementais, que, sem mudar a tecnologia existente e o mercado alvo de oferta, mantém os modelos de negócios existente. Por outro lado, há as inovações radicais, essas mais raras em que a tecnologia existente e o conhecimento aplicado e os potenciais mercados alvo são revisitados e mudados. Nesse caso, se faz necessário revisar e mudar o modelo de negócio existente.

Surgem, portanto, alguns questionamentos: O que são de fato os modelos de negócios? Quais são as relações entre modelos de Negócios com as estratégias organizacionais e as iniciativas de inovação?

Os modelos podem ser considerados como uma visão simplificada da visão ampla das funcionalidades de uma organização. Assim, ao fazer uso de modelos ilustrativos ou frameworks, pode-se criar uma forma de leitura e interpretação abstrata, na qual os estrategistas e/ou gestores possam eliminar detalhes irrelevantes, e assim permitir o alcance interpretativo de forma sucinta da funcionalidade de parte de um projeto ou de toda uma organização.

Num simples conceito pode-se armar que os modelos de negócios representam o elo entre a estratégia organizacional e sua execução dentro de um ambiente ou contexto organizacional, conectando os aspectos estratégicos das organizações com os aspectos táticos relacionados à execução de estratégias organizacionais. Isso é, em síntese, o objetivo conceitual e o uso aplicado de ‘modelos de negócios’.

Na ótica resultante de pesquisas acadêmicas feitas pelo Prof. Joan Enric Ricart da escola de negócios IESE, de Barcelona, os modelos de negócios surgem como um apoio para revisar e garantir a continuidade da geração de receitas.

Por outro lado, os modelos de negócios surgem como uma proposta de apoio no formato de uma ferramenta gerencial, capaz de oferecer aos gestores uma melhor percepção e compreensão das dimensões de gerenciamento de atividades pertencentes a uma estratégia organizacional. Neste ponto, vale destacar que uma estratégia organizacional encontra-se em uma posição deliberativa comparada com qualquer tipo de iniciativa isolada de inovação. É bem dizer, em outras palavras, que a inovação só ocorrerá se houver um objetivo estratégico que direcione para tal fato.



Contudo, é sabido que o termo ‘modelos de negócios’ tornou-se muito popular a partir de 2010, quando surgiu o modelo CANVAS – um tipo de framework ou ilustração que se propõe a apoiar a interpretação de um observador externo quanto ao modelo de negócio idealizado (novo negócio) e/ou ao modelo de negócio praticado (negócio existente). A praticidade do CANVAS auxilia, e muito, as empresas nascentes que buscam validar um conceito de negócio sem necessariamente investir tempo no nível de detalhamento e estudo aprofundado. Atividades estas exigidas na configuração de um plano de negócios, por exemplo. Por suas características e difusão no mercado, o CANVAS também tem sido considerado como um modelo de inovação. É justamente aí que surgem as confusões conceituais que se escutam.

Assim sendo, cabe-nos pensar, como será a dinâmica de adequação dos modelos de negócios nas organizações existentes e nascentes no contexto pós-crise. Será que devemos reformular estratégias organizacionais somente? Não! Faz-se necessário a revisão da modelagem de negócios. Anal as empresas finalizaram o ano de 2016 bem diferente de como começaram.

A revisão de literatura sobre Modelo de Negócios aponta outros frameworks tão funcionais quanto o CANVAS, porém mais parcimoniosos, com fundamentação teórica menos fragmentada, e com uma visão de modelo de negócio como um elemento estratégico que se estende para além dos modelos de inovação. Entre esses frameworks, destaca-se o denominado Escolhas e Consequências (E/C), proposto por Casadesus-Masanell e Ricart (2010). Conceitualmente, o E/C arma que os modelos de negócios são definidos pelas escolhas estratégicas feitas por uma organização ou considerando sua rede de relacionamentos, que explicam a criação e captura de valor.

Além disso, o E/C fundamenta-se teoricamente na corrente de estudos da organização industrial (OI), de onde o professor de Harvard Michael Porter deriva a vertente do posicionamento estratégico. Embora nem toda organização possua uma estratégia definida ou explícita, os modelos de negócios estão presentes, quer a empresa os reconheça ou não. A operacionalização dos modelos de negócios é que irão garantir a criação de valor continua, ou seja, os modelos devem ser constantemente revisitados.

Segundo Casadesus-Masanell e Ricart, os modelos de negócios envolvem escolhas quanto aos ativos (tangíveis e intangíveis), políticas e estrutura de governança. A governança gerencia não apenas os ativos como também as políticas internas da organização. Ambos, ativos e políticas, devem atender aos objetivos estratégicos e suas respectivas escolhas.



Portanto, todas as organizações se caracterizam por um conjunto de escolhas realizadas e de suas respectivas consequências. A união destes conjuntos determina o estilo e o perfil dos respectivos modelos de negócios. Isso posto, concluo dizendo que modelagem de negócios é um assunto de âmbito estratégico organizacional e não, como muitos dizem, um processo resultante de uma inovação. Mesmo porque a inovação dentro de uma organização só ocorre, reitero, se houver direcionamento e aprovação estratégica pelo corpo diretivo, caso contrário fica só na boa vontade e acaba morrendo! Quais serão suas escolhas estratégicas?