

Injetando vida nova em modelos de negócios antigos

Quando a economia passa por dificuldades, a alta gerência normalmente coloca a empresa sob a lente do microscópio na tentativa de identificar onde cortar ou controlar melhor os custos que estão corroendo o lucro. Contudo, concentrar toda a atenção nos gastos talvez não seja a melhor forma de ajudar a empresa a melhorar seu desempenho. Uma saída mais inteligente consiste em analisar a situação da empresa de modo mais abrangente.

“Analise em profundidade o modo como você faz negócios”, aconselha Raphael Amit, professor de administração da Wharton, em um novo estudo: “Inovação do modelo de negócio: criando valor em tempos de mudanças”. Amit e Christoph Zott, professor de empreendedorismo da Escola de Negócios IESE, explicam que tornar um modelo de negócio mais inovador é o segredo para o sucesso duradouro de qualquer empresa. “Em outras palavras, o que propomos é uma alternativa ao corte de custos”, diz Amit. “Em vez de cortar custos para preservar seu resultado final, você aumenta o faturamento e o resultado final descobrindo novas formas de fazer negócios.”

O exame minucioso de um modelo de negócio deveria ser “o ponto de partida para que o empresário descubra uma forma de servir sua clientela de um modo diferente, sem ter de produzir um produto ou serviço novo, já que o custo disso seria muito maior”, diz Amit. “Há custos associados à mudança do modelo de negócio da empresa constituída. Via de regra, porém, eles são substancialmente menores do que os custos associados a um projeto de P&D de longo prazo.”

Contudo, mudar o modelo de negócio é difícil por diversos motivos, diz Zott. “Primeiro, isso requer um pensamento holístico, o que não é simples. É muito mais fácil otimizar as partes de um negócio — por exemplo, os processos de comercialização ou a contabilidade — do que todos os seus aspectos.” Em segundo lugar, diz ele, “toda mudança gera oposição dentro da empresa. É difícil modificar ou abolir hábitos profundamente arraigados.” Por fim, é preciso “coragem, perspicácia e iniciativa empreendedora para fazer as coisas de maneira diferente do que se fazia antes, e diferente também da forma como a maior parte dos concorrentes ainda faz. Essas são habilidades raras na maior parte das empresas”.

São poucas as empresas que procuram ir além do seu modelo de negócios. Conforme explicam os autores, isso torna empresas como a espanhola Inditex a exceção, e não a regra. A empresa, dona de marcas globais como a varejista de moda Zara, tornou-se muito conhecida por seu modelo de negócios integrado e extremamente verticalizado. “A empresa realiza diversas atividades em suas próprias instalações ou controla atividades que, à primeira vista, poderiam ser terceirizadas, porque parecem agregar pouco valor”, diz Zott.

“Contudo, esse modelo extremamente integrado dá a Inditex uma vantagem incrível em termos de rapidez no tocante à concorrência, já que lhe permite introduzir, em pouco tempo, novos designs de roupas nas lojas.”

Esse é apenas um exemplo, mas deveria ser suficiente para levar gerentes e empresários a se preocuparem com a inovação do modelo de negócios. Conforme a Inditex mostrou, uma inovação dessas pode não só revelar a existência de uma fonte desprezada ou subutilizada de lucros, como pode ser também uma fonte de vantagem competitiva — a concorrência verá que é mais difícil imitar, ou replicar, um novo modelo de negócio do que um novo produto ou processo.

Em outras palavras, mudar com sucesso um modelo de negócio pode levar a empresa a superar a concorrência e a dificultar que outras a alcancem. Além disso, uma vez que a empresa pode ganhar vantagem competitiva em relação aos concorrentes reformulando seu modelo, as empresas devem estar alertas à possibilidade de que a decisão de não inovar pode levar o concorrente a fazê-lo.

A Apple é uma empresa que ganhou participação de mercado através da inovação do seu modelo de negócio. Durante boa parte da sua história, a empresa se preocupou em produzir hardware para computadores pessoais. Quando, porém, criou o iPod e o download de músicas através do iTunes, tornou-se a primeira empresa de eletrônicos a introduzir a distribuição de música como parte do seu modelo de negócio. De acordo com os autores, “em vez de crescer introduzindo um novo hardware no mercado, a Apple transformou radicalmente seu modelo de negócio incorporando uma relação já existente com sua clientela de hardware semelhante ao modelo ‘navalha e lâmina’ de empresas como a Gillette. Dessa forma, a empresa expandiu o foco de inovação retirando-o do espaço do produto e deslocando-o para o modelo de negócio”.

Inspiração do conselho de administração

Uma combinação de fatores inspirou Amit e Zott a estudar a inovação do modelo de negócio. Eles perceberam que os avanços da tecnologia da informação haviam capacitado as empresas a fazer negócios de uma forma diferente do que faziam no passado. Amit se lembra também de com sua experiência em diversos conselhos de administração fez com que se desse conta de que mudar a forma como uma empresa faz negócios poderia ampliar consideravelmente o valor gerado para o acionista. “Observei a diferença entre a estratégia da empresa — isto é, como a empresa se posicionava firmemente no mercado em relação à concorrência e como se dava sua vantagem competitiva — e o modelo de negócio que empregava, ou seja, a forma como as empresas fazem negócio”, explica. Cada uma tem um conjunto de valores próprios que precisa ser levado em conta.

As empresas geralmente se preocupam muito com estratégias à custa da análise do modelo de negócio, diz Amit. Um dos objetivos do estudo é “alertar os gerentes e empresários para que reflitam profundamente, e de modo cabal, sobre seu modelo de negócio — isto é, sobre a estrutura da empresa, sobre a forma como ela faz negócio —, além de pensar também na estratégia utilizada”, diz.

Modelos radicalmente inovadores podem fazer mais do que simplesmente mudar o destino da empresa. Eles podem mudar indústrias inteiras, diz Amit, citando como exemplo o novo modelo de negócio desenvolvido pela Better Place, companhia californiana de carros elétricos de Shai Agassi. Para vencer o desafio do esgotamento frequente da bateria e o abastecimento dos carros através da queima de carvão fóssil, Agassi e sua equipe mudaram o modelo de negócio para se adequar ao produto, e não o contrário, como acontece com frequência.

Assim como as operadoras de telecomunicações criaram uma rede sem fio para possibilitar a comunicação por esse sistema, a Better Place construiu uma rede que possibilitasse o deslocamento dos veículos elétricos por meio de pontos de abastecimento e postos de troca de bateria alimentados por energia renovável. A empresa está criando um ecossistema de companhias que produzirão carros elétricos com baterias que podem ser trocadas ou recarregadas nos postos. As empresas fabricarão também baterias, abrirão concessionárias e muito mais. Assim como os clientes das teles pagam por minuto na rede sem fio, a clientela da Better Place pagará por milhas rodadas. Os veículos se tornarão o meio de geração de receita da empresa.

“A empresa pensou em uma maneira nova de mudar a indústria automotiva de um modo que aliviasse a dependência dos combustíveis fósseis. É bom para o meio ambiente, bom para a segurança nacional e bom para os consumidores”, observa Amit. A Better Place “poderá inclusive dar um carro ao cliente em troca de uma taxa nominal, já que o lucro virá do aluguel da bateria, assim como a operadora de celular dá ao cliente um aparelho de graça para que ele o utilize em sua rede”. O modelo de negócio da Better Place, diz ele, virou de cabeça para baixo boa parte do que se passa no setor de automóveis. “Atualmente, quando o cliente compra um carro na concessionária, a empresa não ganha nada quando o cliente utiliza o veículo. O modelo de negócio da Better Place baseia-se na utilização do veículo. É um modelo de negócio diferente.” (Para saber mais sobre a Better Place, veja entrevista recente de Agassi na [Knowledge@Wharton: http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2315&specialid=90](http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2315&specialid=90).)

O que, como e quem

Amit divide os modelos de negócios em três componentes: o que a empresa faz, como as atividades se acham interligadas e quem as executa. As empresas podem desenvolver modelos de negócios inovadores alterando um ou mais desses componentes.

A IBM mudou o primeiro. Originalmente, a empresa fornecia hardware, depois introduziu uma série de novos serviços como, por exemplo, consultoria e manutenção de TI nos anos 90. Em 2006, esses serviços respondiam por mais da metade dos US\$ 90 bilhões em receitas anuais da empresa. Hoje, a IBM não trabalha mais com hardware: seu negócio de PC foi vendido para a Lenovo chinesa há alguns anos.

Já a Priceline.com distinguia-se de outras agências de viagens online por ter descoberto um novo meio de aquisição de passagens aéreas e de reservas em hotéis. Em vez de os hotéis e as companhias aéreas determinarem o preço da passagem e do quarto, a Priceline criou um mercado reverso, de modo que o cliente sugeria um preço, que era então aceito ou não pelo vendedor. A estrutura era de tal modo inovadora que a Priceline registrou a patente do negócio.

Com relação à reformulação da parte executiva das atividades da empresa, Amit cita como exemplo o Japão. No princípio dos anos 70, o governo do Japão havia estipulado limites para o crescimento dos grandes varejistas e seu horário de funcionamento. Toshifumi Suzuki, empresário do ramo do varejo, percebeu que se usasse um estilo de franquia americano poderia contornar as restrições e expandir seu negócio. Ao mudar o modelo tradicional de negócios, Suzuki conseguiu abrir franquias da 7-Eleven em todo o país.

Em ambientes de negócios turbulentos como os de hoje, é muito mais fácil dizer do que fazer tudo isso. “Mudar todo o sistema de atividades em vez de otimizar as atividades individuais — como a produção —, requer um raciocínio sistemático e holístico que pode ser muito exigente”, informa o estudo. “Na hora que for preciso reagir a uma crise, quando a empresa tiver de operar em tempos difíceis, ou quando for o caso de aproveitar uma nova oportunidade, repensar todo o modelo de negócio talvez não seja a primeira coisa que passe na cabeça de um gerente.”

A escassez de recursos financeiros não deveria impedir a reavaliação do modelo de negócios. “Em um mundo fortemente interconectado, principalmente em um mundo em que os recursos financeiros são escassos, empresários e gerentes devem olhar além do produto e do processo e se concentrar em meios de ‘inovar’ seu modelo de negócio”, observa Amit.

“Isso pode ajudá-los a criar e a explorar oportunidades de novas receitas e de fluxos de lucros que combaterão a queda das receitas e as pressões sobre as margens de lucros, posicionando-os para a próxima crise econômica.”

Portanto, por onde os gerentes devem começar? O primeiro passo, de acordo com os autores, consiste em responder as seguintes perguntas:

1. Qual o objetivo do novo modelo de negócios? Em outras palavras, quais são as necessidades objetivas a serem satisfeitas pela nova atividade?
2. Que novas atividades são requeridas para satisfazer essas necessidades?
3. Como essas atividades podem ser ligadas umas às outras de novas maneiras?
4. Quem deveria executar cada atividade — a empresa ou o sócio? Que novos arranjos administrativos podem viabilizar essa estrutura?
5. Como será gerado valor para a empresa e demais partes envolvidas no modelo?
6. O que permitirá à empresa se apropriar da receita do novo valor criado?

Sem dúvida, as turbulências financeiras sempre deixam as empresas sem escolha, a não ser reavaliar o modo como fazem negócio. As montadoras americanas estão sendo obrigadas hoje a mudar seu modelo depois de anos sem dar atenção a ele, diz Amit. O setor de serviços financeiros também está em polvorosa, porque se deu conta de que o modelo que usa há décadas não funciona mais. “Obviamente a indústria de serviços financeiros ganhou muito dinheiro nos anos de prosperidade, disseram os autores. Se não estiver quebrada, não há por que pensar em consertá-la.”

“O fato é que reavaliar um modelo de negócio e repensá-lo é tão importante quanto reavaliar — como faz a maior parte das empresas — uma estratégia de negócios”, diz Amit. “É aí que entra a liderança — a liderança visionária. Pensar de maneira nova sobre o design de novos modelos de negócios e constituir uma liderança forte que ponha em prática as mudanças que os modelos ousados e visionários exigem darão retornos em forma de crescimento e de lucratividade.”

INJETANDO vida nova em modelos de negócios antigos. **Wharton/Universia Knowledge**. São Paulo, set. 2009. Disponível em: <<http://www.wharton.universia.net>>. Acesso em 24 set. 2009.