

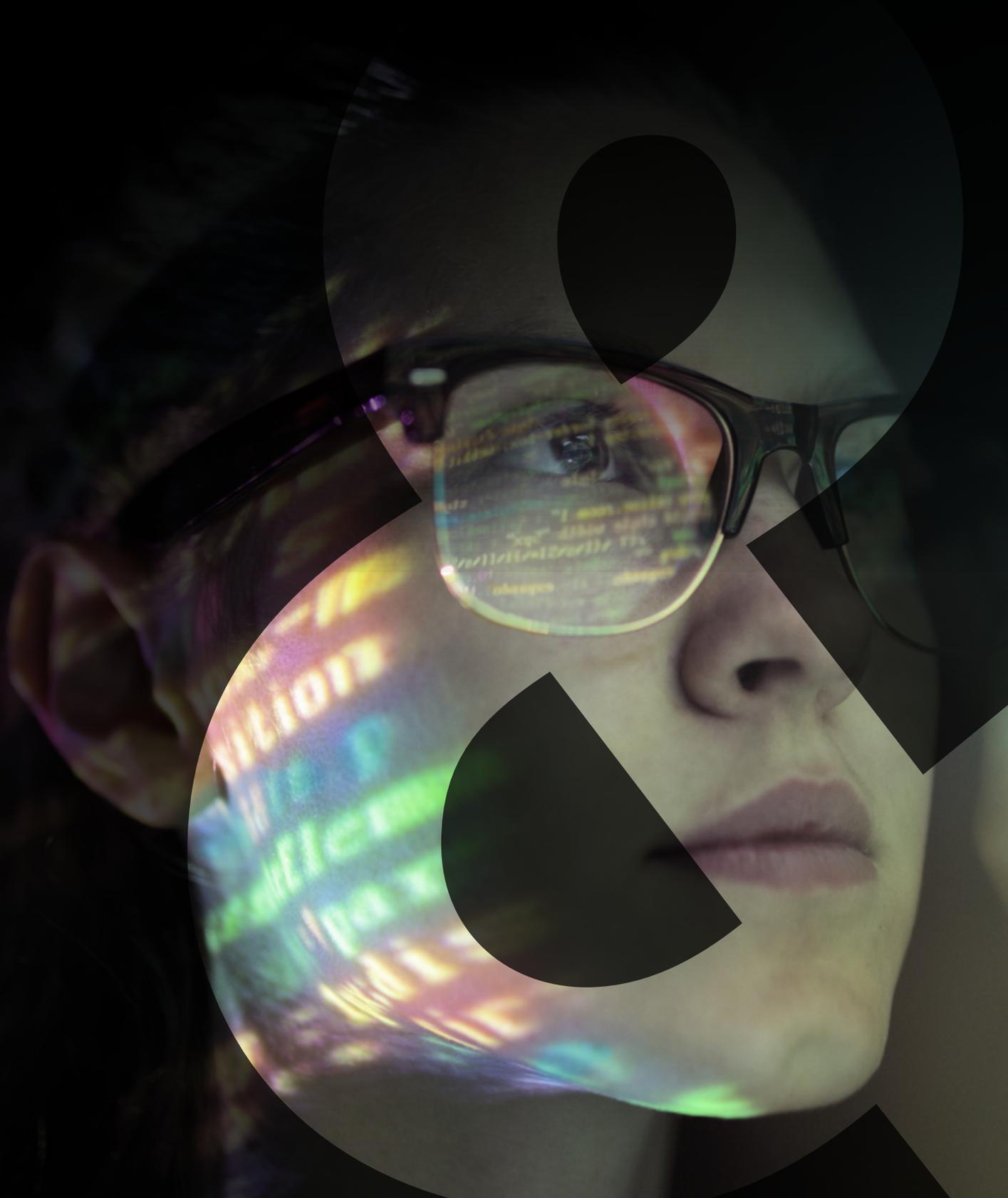
**strategy&**

Part of the PwC network

---

# Da estagnação à inovação: como reinventar seu modelo de negócios

Um guia prático para repensar como sua empresa  
cria, entrega e captura valor



# Conteúdo



Apresentação

3



Como criar valor com base na inovação do modelo de negócios

6



Enxergue além da sua empresa

8



Megatendências

11



Entenda a si mesmo

15



Tome uma atitude

22



Contatos

25





# Apresentação

Preparadas ou não, as organizações de hoje estão entrando em uma nova era, marcada por um turbilhão de disrupções tecnológicas, mudanças climáticas, instabilidade social e outras megatendências de longo prazo. Alguns CEOs vão enxergar os próximos anos como um período formativo em que precisarão aprender a se adaptar – e a prosperar –, transformando radicalmente a maneira como criam, entregam e capturam valor.

Outros verão suas empresas perderem terreno para as concorrentes, destinadas a tentar recuperar o tempo perdido. E alguns, inevitavelmente, olharão para trás e se perguntarão como suas organizações, outrora prósperas, se transformaram em simples notas de rodapé na história dos negócios.

Exagero? Considere que **52%** das empresas que estavam listadas na Fortune 500 em 2003 já faliram, foram adquiridas ou deixaram de existir. Além disso, **41%** dos CEOs brasileiros entrevistados na mais recente [Global CEO Survey da PwC](#) acreditam que suas empresas não serão viáveis em dez anos se mantiverem o rumo atual.

Adicionalmente, pense na reconfiguração radical que cada indústria precisará enfrentar para evitar os efeitos irreversíveis das mudanças climáticas. Diante desse cenário, não é exagero dizer que a forma como os CEOs e suas equipes de liderança encaram o imperativo de reinvenção determinará o futuro de suas empresas.

Em resposta a essa situação, propomos uma abordagem prática para repensar seu modelo de negócios que ajudará você a entender melhor os desafios que tem pela frente e começar a agir. Também esperamos trazer um pouco de otimismo a uma análise que, de outra forma, poderia parecer excessivamente pessimista diante dos desafios que enfrentamos. **Lembre-se:** todo problema, todo risco, contém o potencial para grandes recompensas, se você for capaz de identificar e aproveitar as oportunidades que eles oferecem.



“A reinvenção do modelo de negócios está cada vez mais sendo impulsionada pelas megatendências globais – como disrupção tecnológica, mudanças climáticas, instabilidade social. São desafios que as organizações precisam encarar de frente. Evitá-los pode ter impactos irreparáveis no mercado. Para que a necessidade de inovação seja uma oportunidade e não um risco, as empresas precisam repensar completamente suas estratégias de valor e reavaliar suas prioridades.”

**Gerson Charchat**, sócio e líder da Strategy& no Brasil

# Inovação: ir além do óbvio

Para começar, é sensato evidenciar o que já sabemos: a disrupção pode ser assustadora. É muito mais fácil se manter na inércia do que aceitar a mudança. Por isso, se você for como nós, pode achar reconfortante, e até revigorante, um breve contexto histórico – um lembrete simples de que esses desafios são, sim, superáveis.

De fato, em alguma medida, as empresas sempre buscam aprimorar seus negócios. E não faltam exemplos de organizações bem-sucedidas e duradouras que mal se parecem com suas primeiras versões. A montadora de automóveis Mazda, por exemplo, começou como uma produtora de cortiça. A Hasbro, a gigante fabricante de brinquedos, vendia de tudo, desde retalhos de tecidos até caixas de lápis e material escolar, antes de se dedicar aos brinquedos.

Nesse sentido, a reinvenção do modelo de negócios é um conceito tão antigo quanto os próprios mercados. No entanto, o termo “modelo de negócios” só foi cunhado durante o *boom* das **pontocom** em meados da década de 1990. Como a internet no início era essencialmente gratuita, os investidores buscavam respostas para como as novas empresas ganhariam dinheiro.

Elas cobriam assinaturas? Seriam pagas por anunciantes? Venderiam um produto físico enviado diretamente pelo fabricante? A resposta a essas perguntas passou a ser chamada de modelo de negócios. As tecnologias mais fascinantes de hoje podem ser diferentes, mas o desafio e a ambição permanecem: a incessante busca competitiva para fazer – e ser – melhor.

Para avançar nesses tempos turbulentos, será preciso ir além das respostas habituais à disrupção, como cortar gastos ou transformar modelos operacionais – embora sua jornada de reinvenção mais ampla provavelmente inclua essas opções.

No processo, você deve se sentir à vontade para questionar antigas premissas sobre como sua empresa gera receita, mesmo – e talvez especialmente – quando essas premissas foram as responsáveis pelo seu sucesso inicial.



# Como criar valor com base na inovação do modelo de negócios



A reinvenção do modelo de negócios significa transformar radicalmente a maneira como uma empresa cria, entrega e captura valor. Em outras palavras, é uma mudança fundamental na forma como a empresa gera receita, atende os clientes ou fornece novos produtos ou serviços.

Usamos os termos radical e fundamental intencionalmente – tanto para ajudar a esclarecer como a reinvenção do modelo de negócios difere de outros esforços que as empresas fazem em prol da mudança quanto para nos lembrar da magnitude e urgência dos desafios que estão por vir.

Na mais recente [Global CEO Survey da PwC](#), os líderes executivos demonstram que sentem esses desafios: quando pensam nos próximos três anos, eles citam a crescente pressão dos avanços tecnológicos, das mudanças nas preferências dos clientes e dos movimentos da concorrência como os principais fatores que impulsionam mudanças em seus modelos de negócios.

Pensando dez anos à frente, **41%** dos CEOs no Brasil (**45%** no mundo) acreditam que suas empresas não serão viáveis se mantiverem o rumo atual – um aumento em relação aos 33% registrados apenas 12 meses antes (39% no mundo).

Embora haja muitas razões para isso, um fator importante é o desafio iminente das mudanças climáticas. Para evitar os danos irreversíveis das mudanças climáticas, será preciso nada menos do que reconfigurar totalmente o sistema industrial, estimulando transformações profundas em todos os aspectos, desde a forma como nos alimentamos, nos locomovemos, construímos, fabricamos e fornecemos energia, até como cuidamos da nossa saúde. Mudanças nessa escala criarão oportunidades sem precedentes.

Em resposta, as empresas visionárias estão se reinventando agora. É o caso de uma concessionária de energia com a qual trabalhamos. Ela percebeu que seu modelo tradicional de criar valor – gerando energia a partir de grandes usinas elétricas movidas a carvão para comercializá-la – era insustentável em um mundo descarbonizado.

O futuro exigirá a geração de energia renovável mais perto de onde ela é consumida. Desse modo, a empresa está se reinventando, trabalhando com seus clientes para descarbonizar suas operações e ajudá-los a gerar sua própria eletricidade. A concessionária está mudando para ajudar seus grandes clientes comerciais a financiar a instalação de painéis solares, baterias e sistemas de controle em seus edifícios, além de operar esses ativos para eles.

Embora essa decisão ousada tenha canibalizado seus negócios tradicionais, os líderes da empresa argumentaram que era melhor revolucionar o próprio negócio do que esperar que os concorrentes o fizessem. Além disso, gerenciar os ativos dos clientes se revelou uma nova e atraente oportunidade de negócios.





Quando o imperativo da reinvenção motiva sua empresa a avaliar sua viabilidade no longo prazo, a tendência natural pode ser começar analisando a estratégia ou modelo operacional. Resista a esse impulso.

Preparar sua empresa para a reinvenção começa com uma análise externa. Concentre-se em seus clientes e em como suas necessidades estão mudando, nas megatendências e nos “gatilhos” que podem disparar a inovação. Por fim, avalie seu nível de preparação para um mundo onde a colaboração externa é uma necessidade competitiva, não um recurso opcional. Vamos explorar cada um desses aspectos em detalhes.

## Comece pelos clientes

Identificar e capturar potenciais fontes de lucro exige discussões estratégicas com a administração sobre as necessidades futuras dos clientes. O que eles precisam que você ainda não oferece? Como suas necessidades estão evoluindo? Quais clientes você não está alcançando, mas deveria?

Essa foi a abordagem de um fabricante especializado com o qual trabalhamos. A empresa há muito tempo dependia de distribuidores e suas capacidades estavam totalmente alinhadas a uma abordagem B2B.

No entanto, com base nos poucos produtos que vendia diretamente aos consumidores, a empresa sabia que poderia melhorar seus processos de vendas manuais e de elevada interação. Para um produto de alto potencial, a empresa estimou que poderia reduzir seu custo por pedido em mais de 50%, se seus sistemas fossem mais automatizados.

Muitas empresas poderiam parar por aí e dar o assunto por encerrado. Afinal de contas, melhorar seus processos de vendas economizaria dinheiro e melhoraria a experiência do cliente. Porém, ao analisar mais profundamente as necessidades dos clientes, o fabricante identificou uma oportunidade maior.

Os líderes da empresa reconheceram que os clientes-alvo de seu produto de alto potencial provavelmente seriam influenciados por seus familiares mais jovens. Se a empresa pudesse automatizar e digitalizar seus recursos de vendas, ela poderia impulsionar o crescimento ao conquistar esse grupo familiarizado com o mundo digital como uma nova base de clientes.

Os insights sobre os clientes foram o catalisador da mudança. Hoje, a empresa está conduzindo um projeto piloto para direcionar as vendas do produto de um modelo fortemente dependente de distribuidores para uma abordagem D2C (*direct to consumer*), que interage diretamente com os consumidores. Como resultado, a empresa já obteve um aumento na receita do produto e um crescimento no número de novos clientes.

Começar com os clientes (ou clientes finais para empresas B2B) ajuda a orientar sua análise e aumenta as chances de encontrar oportunidades. Aqui estão **três** perguntas relacionadas aos clientes para serem exploradas com sua equipe. Qualquer uma delas pode produzir insights valiosos.

**Qual é a experiência do cliente?** Como nossos clientes tomam consciência de uma necessidade? Ela é desencadeada por eventos da vida e interações sociais? Que necessidades não atendidas poderíamos detectar se estudássemos suas experiências mais de perto?

**Que trabalho precisa ser feito?** O falecido acadêmico e consultor Clayton Christensen enfatizou o “*jobs to be done*” como uma forma de direcionar a atenção do produto ou serviço específico para os motivos pelos quais os clientes escolhem esse produto ou sua categoria.

**Quais são as dificuldades a serem resolvidas?** O que é incômodo, caro ou demorado para os clientes? Identificar essas dificuldades pode ser o primeiro passo para uma inovação comercial ou até mesmo para um novo modelo de negócios.



## Monitore os gatilhos e as tendências

Em termos gerais, a inovação no modelo de negócios é uma manobra que tira proveito de um ambiente em mudança. E como as mudanças acontecem?

Para se preparar para mudanças mais repentinas, é importante identificar os catalisadores ou gatilhos que podem criar novas necessidades para os clientes, as quais podem ser atendidas pela reinvenção do modelo de negócios.

Pense no advento da computação em nuvem ou em como o lançamento do iPhone atendeu a necessidades que os consumidores nem sabiam que tinham. Hoje, os gatilhos mais prováveis incluem avanços em biociências, inteligência artificial e aprendizado de máquina, entre outros.

Se você for competente, afortunado ou ambos, poderá ser o inovador por trás de um desses gatilhos. No entanto, se você for como a maioria das empresas, precisará de um processo e de uma estrutura para entender melhor as tendências que geram os gatilhos. Comece com as **cinco megatendências** que estão prestes a transformar a própria natureza competitiva.

São tendências amplas, que se reforçam mutuamente e que você precisará enfrentar. Uma análise completa sobre elas está além do escopo deste conteúdo, mas não se esqueça de que, dependendo do setor em que sua empresa atua, elas podem desestabilizar seu modelo de negócios atual muito mais rápido do que você imagina.



# Megatendências



## Mudanças climáticas

Os níveis atmosféricos de gases de efeito estufa estão piorando, as temperaturas globais aumentam e os eventos climáticos extremos se tornam mais frequentes e severos.



## Disrupção tecnológica

Tecnologias transformadoras estão mudando a forma como agimos e como entendemos a humanidade. Elas possibilitam uma enorme criação de valor, mas podem ter consequências prejudiciais que precisamos mitigar.



## Mudanças demográficas

O envelhecimento da população está sobrecarregando o sistema público de saúde e a previdência de alguns países, enquanto países mais jovens enfrentam ameaças de desemprego e emigração.



## Mundo fragmentado

As nações estão competindo por influência em um mundo cada vez mais multipolar. Os países se voltam para dentro, priorizando a resiliência nacional e a territorialização.



## Instabilidade social

A polarização social e econômica, a disrupção, as mudanças demográficas e a erosão da confiança acirram a agitação social.

Por exemplo, considere as discussões sobre modelos de negócios que estão surgindo em torno do impacto das megatendências na indústria de seguros. As seguradoras de bens já começaram a reavaliar suas coberturas em razão de enchentes, incêndios florestais e outros desastres relacionados ao clima. Mas o que dizer dos veículos autônomos e das questões de responsabilidade? Quem será segurado caso os carros fiquem totalmente sem motorista?

Da mesma forma, em países que têm seguro de saúde privado, o que acontecerá com as seguradoras tradicionais em um cenário no qual os pacientes gerenciam cada vez mais suas condições usando recursos de monitoramento avançado e inteligência artificial?

Temos visto discussões como essas darem origem a ideias fascinantes – como novos modelos de corretagem, novos recursos de gestão de ativos, seguros para novos riscos ou estratégias para gerenciar ativamente os riscos em vez de apenas segurá-los. Esse é o ponto central. Ao tornar as megatendências concretas para o seu setor, você pode começar a enfrentá-las de maneira produtiva e identificar novas oportunidades.

## Colabore para competir

Líderes experientes sabem que a colaboração em ecossistemas de negócios pode gerar valor significativamente maior do que uma empresa conseguiria sozinha. Uma pesquisa da PwC indica que empresas líderes são 1,6 vez mais propensas a aproveitar ecossistemas para obter benefícios, como acesso a novos clientes e mercados, insights sobre necessidades dos consumidores e aquisição de habilidades complementares.

Portanto, independentemente de você estar mudando ou não o seu modelo de negócios, será preciso preparar sua empresa para um futuro em que os ecossistemas serão o principal modo de concorrência. Aprender a aproveitar esses ecossistemas e escolher sua função neles será fundamental.

Na reinvenção do modelo de negócios, adotar uma visão de ecossistema é essencial para estabelecer propostas de valor e planejar estratégias eficazes para a captura e ventrega desse valor.



### **Proposta de valor**

- Os ecossistemas mudarão onde devemos competir?
- Quais necessidades não atendidas dos clientes serão mais promissoras?
- Que novos segmentos de clientes poderemos atender?

### **Captura de valor**

- Como podemos nos beneficiar das mudanças nas fontes de valor?
- Quais custos impulsionarão a diferenciação e quais devem ser apenas minimizados?
- Que opções de financiamento não tradicionais veremos?

### **Entrega de valor**

- Precisaremos de quais recursos de diferenciação?
- Quais estratégias de ecossistema capturarão valor?
- Quais tecnologias transformarão o cenário?
- Quais locais de operação podem nos proporcionar vantagem?
- Quais habilidades e experiências serão mais necessárias?
- Que modelo operacional será mais eficaz para entregar os resultados prometidos?

Fonte: Strategy&.

Nesse sentido, seu desafio como líder é criar o ecossistema que será necessário no futuro, mesmo operando dentro dos limites do que é possível hoje.

Isso representa um grande desafio para a maioria das organizações, mas entender os fluxos de lucro da sua indústria e para onde eles estão se direcionando pode ajudá-lo a identificar o ponto de partida ideal. Isso se aplica a uma empresa global de tecnologia com a qual trabalhamos – um fabricante especializado em impressoras de grande formato para uso corporativo.

Os líderes da empresa sabiam que estavam em um setor de crescimento lento e, ao buscarem novas alternativas, decidiram se concentrar em um segmento de mercado adjacente, grande e fragmentado, que – devido à crescente comunidade de criadores – tinha amplo espaço para crescimento.

A empresa explorou em profundidade vários possíveis modelos de negócios antes de criar uma plataforma na qual atua como orquestradora entre provedores de conteúdo, clientes finais e provedores de serviços de impressão. E, embora a nova abordagem da empresa ainda esteja em seu estágio inicial, a plataforma já atraiu 25 mil parceiros e continua crescendo.





Agora que você está mais bem informado sobre o ambiente de negócios, é hora de analisar os recursos que você tem internamente e os que precisa desenvolver. Em seguida, observe os possíveis obstáculos: processos institucionais e hábitos enraizados que podem desacelerar o seu avanço.

### **(Re)avaliie suas capacidades**

Uma coisa é desenhar um modelo de negócios em um slide e descrever sua visão de futuro. Outra é identificar e aproveitar os recursos empresariais necessários para fazer o novo modelo funcionar. Concentrar-se nos recursos certos é fundamental.

Se – e como – você deve comprar, alugar ou desenvolver esses recursos depende exclusivamente da sua situação. O ponto-chave, em qualquer caso, é identificar o conjunto de capacidades mais críticas que precisam ser desenvolvidas primeiro, para colocar o novo modelo de negócios em funcionamento.

No caso da concessionária de energia que mencionamos anteriormente, dar vida a seu novo modelo de negócios significou uma grande mudança. Ela precisou migrar de uma gestão concentrada em poucos ativos para a administração de milhares de instalações distribuídas por todo o país, com implicações enormes em todos os aspectos do negócio – como força de trabalho, controles, abordagem de entrada no mercado, recursos administrativos, balanço patrimonial e fluxos de receita.

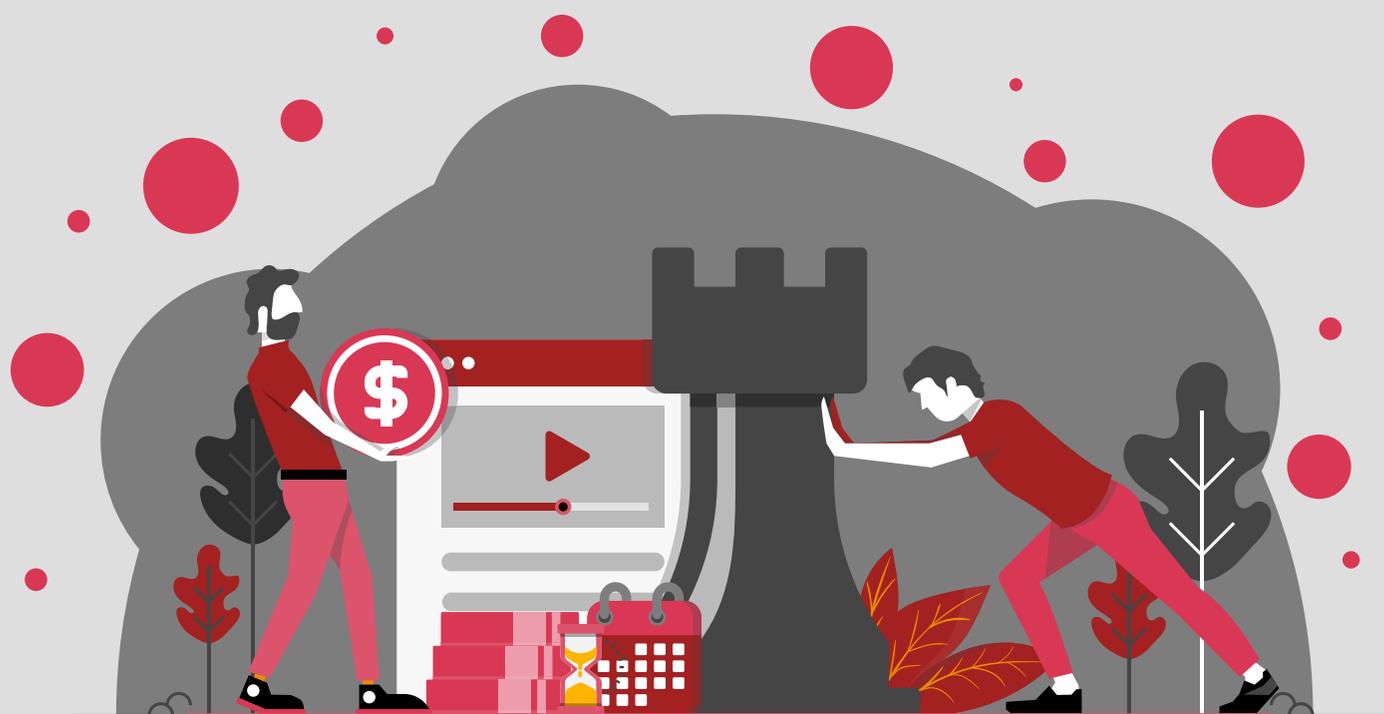
Da mesma forma, uma empresa de tecnologia com a qual trabalhamos estava enfrentando o desafio de se reinventar como uma empresa de XaaS (*anything as a service*), ao mesmo tempo que se afastava de suas origens como fabricante de hardware. A empresa havia entrado no modelo XaaS por meio de aquisições, mas seus *stakeholders* e até mesmo funcionários ainda a viam como uma fabricante, e os produtos ainda representavam uma parcela relativamente grande das receitas.

Nas discussões da diretoria, os líderes da empresa perceberam que precisavam apostar tudo para realmente mudar o modelo de negócios, colocar foco no XaaS e, assim, alcançar a meta da equipe de liderança de obter as avaliações mais altas associadas a outras empresas dessa tecnologia.

O desenvolvimento de recursos foi fundamental para o esforço e, após uma série de exercícios rápidos de planejamento de cenários, a empresa identificou alguns recursos urgentes que seriam mais visíveis para os clientes e mais diferenciadores. Entre eles, estavam a experiência do cliente e os recursos de design (para simplificar a oferta de produtos) e uma arquitetura de ponta a ponta (“*lead to cash*”) para gerenciar as interações com os clientes de forma mais eficiente.

Conforme avançava com esses e outros recursos prioritários, a empresa começou a observar resultados positivos, como ciclos de vendas mais rápidos, aumento do valor médio das transações e, sem dúvida, um *valuation* muito melhor.

Um último e rápido aviso sobre recursos: eles estão muito mais ligados à cultura organizacional do que se imagina. Por exemplo, buscar um novo modelo de negócios que exija mais inovação pode ser estrategicamente necessário, mas será inviável do ponto de vista organizacional se a sua cultura priorizar a aversão ao risco e isso não for tratado de maneira direta.



## Vença a inércia

O *status quo* exerce uma poderosa pressão sobre as pessoas e as organizações. A própria ideia de que sua empresa é “organizada” significa que seu comportamento apresenta uma repetição confiável no dia a dia. Quando o modelo de negócios está funcionando bem, essa inércia é uma fonte de estabilidade e continuidade.

No entanto, quando chega a hora de mudar, essa mesma inércia se torna um problema. Esse é um dos motivos pelos quais recomendamos que você considere implementar um novo modelo de negócios de forma separada do restante da empresa. As fontes de inércia são variadas, mas é importante reconhecê-las, considerando os riscos envolvidos. Estas são algumas causas de inércia às quais você deve dar atenção:

- **Confiança no *status quo*.** Seu sucesso cria uma tendência de as pessoas se habituarem às abordagens atuais. O ambiente muda; você não consegue.
- **Custos da mudança.** A mudança tem custos, inclusive os ocultos, como a canibalização de produtos.
- **Jogos de poder.** Seus líderes relutam em colocar em risco suas posições ou desmantelar seus departamentos quando mudanças são propostas. As brigas internas impedem o progresso.
- **Lacunas de habilidades.** A grande lacuna entre as habilidades que sua empresa tem e as que precisa atrasa ou impede novos empreendimentos.

Ampliando a perspectiva, existem duas manifestações organizacionais da inércia que são particularmente prejudiciais à inovação do modelo de negócios e, por isso, merecem uma análise mais aprofundada. A boa notícia é que ambas podem ser resolvidas com a devida atenção da gestão, desde que os líderes se empenhem nisso.

## **Não subestime a importância da alocação de recurso**

Embora pareça óbvio, é fundamental lembrar que a inovação empresarial bem-sucedida exige a concentração de recursos, não sua dispersão. Você só conseguirá acessar novos fluxos de caixa se sua equipe estiver alinhada e pronta para agir em relação às implicações de alocação de capital e recursos resultantes das suas decisões estratégicas.

No entanto, muitas equipes de gestão não conseguem atingir uma alocação de recursos eficaz e dinâmica. Vimos algumas evidências disso em nossa [Global CEO Survey](#): **quase dois terços** dos entrevistados no mundo relataram realocar 20% ou menos dos recursos (incluindo pessoas) de um ano para outro, e quase 30% dos CEOs citaram realocação de recursos de 10% ou menos.

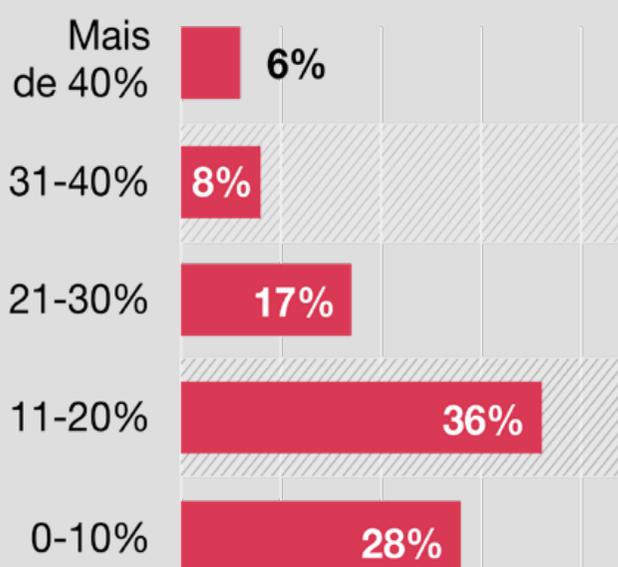
No Brasil, **52%** relataram até 20% de realocação de recursos de um ano para o outro, sendo que **21%** no Brasil citaram uma realocação de 10% ou menos. Níveis mais altos de realocação anual na pesquisa foram associados a níveis de reinvenção e margens de lucro maiores.

## Ações focadas são mais bem-sucedidas

 Global

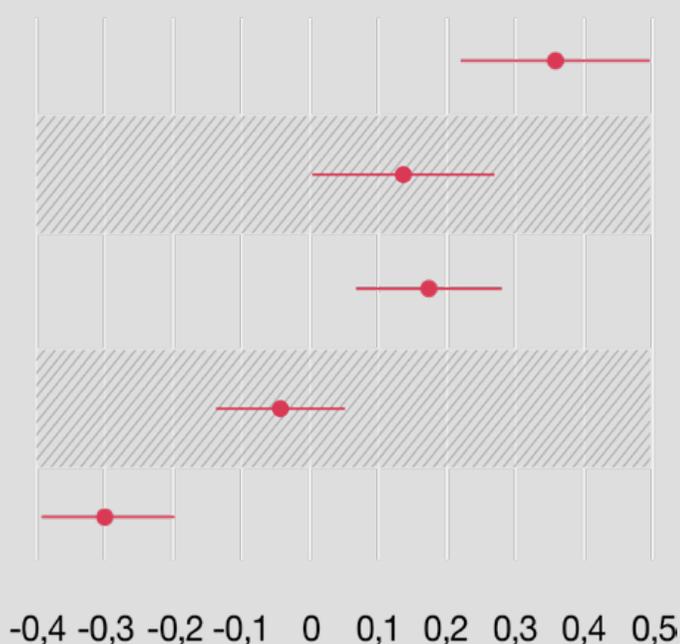
### Níveis atuais de realocação anual

Como proporção dos recursos humanos e financeiros de uma empresa



### Níveis associados de reinvenção

Em um índice agregado de ações de reinvenção



Nota: os valores da pontuação do índice são derivados de uma análise fatorial do grau de impacto que as seguintes ações tiveram na forma como as empresas criam, entregam e capturam valor: adoção de novas tecnologias na empresa que melhoraram suas capacidades; desenvolvimento de novos produtos/serviços; formação de novas parcerias estratégicas que aprimoraram as capacidades; desenvolvimento de uma nova tecnologia internamente; implementação de novos modelos de precificação; aquisições que melhoraram as capacidades; e migração de um modelo global de cadeia de abastecimento para um modelo regional. Os valores do índice representam desvios padrão da média, ou seja, eles são expressos em termos de sua distância em relação à média do conjunto de dados. Um valor maior indica mais reinvenção. Os pontos são previsões obtidas com base na técnica de regressão estatística, ajustadas para o setor, território e tamanho da empresa; as barras de erro representam intervalos de credibilidade de 95%.

Fonte: [27ª Global CEO Survey](#).

Ao pensar em como mobilizar seus recursos em busca de margens de lucro mais altas, não comprometa seus ganhos negligenciando a importância das questões tributárias. Dando a devida atenção aos impostos, você aumenta as chances de converter mais lucro bruto em lucro líquido, permitindo que uma parcela maior seja reinvestida no seu negócio.



## Cuidado com os tributos

Os impostos são um componente subestimado, mas fundamental, de qualquer reinvenção do modelo de negócios, pois estão no centro da equação econômica do esforço e do perfil de risco da empresa.

Além disso, qualquer possível economia ou crédito fiscal cria um valor incremental e reduz custos, trazendo o valor criado na receita bruta para o lucro líquido (o que pode ajudar a financiar esforços de reinvenção e aumentar o valor para os acionistas). Em nossa experiência, as principais considerações fiscais relacionadas à reinvenção se dividem em três áreas:



**Planejamento do modelo operacional.** Ao embarcar em um esforço de reinvenção, você terá de tomar inúmeras decisões operacionais – desde questões sobre a estrutura física, possíveis arranjos de preços de transferência (ou equivalentes entre empresas), alocação de capital e estruturação financeira, até o planejamento da cadeia de suprimentos e questões de conformidade legal – todos com implicações fiscais. Refletir sobre esses e em outros aspectos relacionados em tempo real ajuda a maximizar o valor e, ao mesmo tempo, a manter o ímpeto e a velocidade da iniciativa de reinvenção.



**Planejamento de ativos fiscais.** Outra maneira pela qual empresas inteligentes abordam a reinvenção do modelo de negócios é pensar nas implicações fiscais das muitas transações que o esforço exigirá. Como você deve gerenciar – e programar – ganhos e perdas de capital ou créditos fiscais no exterior, por exemplo? Outras questões são o planejamento e o momento adequado para perdas operacionais líquidas, a estruturação de transações e o planejamento de eventuais mudanças de propriedade. Por fim, não se esqueça da estruturação das entidades legais, que deve abordar as mudanças gerais nos negócios, assim como suas implicações em questões políticas, tributárias e regulatórias.



**Créditos e incentivos.** Muitos governos oferecem incentivos fiscais que podem reduzir a carga tributária e o custo operacional de uma empresa. Podem ser créditos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para investimentos em inovação, incentivos verdes para iniciativas ambientalmente responsáveis e incentivos para treinamento e desenvolvimento da força de trabalho.

Ao antecipar as implicações fiscais da sua iniciativa de reinvenção, você aumentará as chances de que o perfil de riscos da empresa seja adequadamente gerenciado, de que sua estratégia de negócios esteja em sintonia com a política fiscal geral e, sobretudo, de que você esteja mais bem preparado para assegurar um retorno sobre investimento (ROI) adequado para toda a estratégia empresarial.

## Elimine as ineficiências

A segunda forma comum de inércia envolve custos de transação, ou o que os acadêmicos americanos Richard Thaler e Cass Sunstein chamaram de *sludge*, barreiras que dificultam a tomada de decisões.

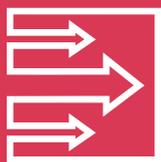
Na [Global CEO Survey da PwC](#), no Brasil e no mundo, os entrevistados admitiram grandes ineficiências organizacionais em uma série de atividades e processos administrativos – observando que, em média, 40% do tempo gasto em reuniões, e-mails e solução de problemas técnicos, entre outras tarefas, era improdutivo.

Imagine tentar mobilizar ou, ainda mais, energizar sua empresa em torno de uma iniciativa crítica de reinvenção quando 35% do tempo que você gasta em reuniões para tomar decisões é ineficiente?

A redução das travas burocráticas torna as empresas mais ágeis e capazes de melhorar praticamente em todos os aspectos, inclusive trabalhar de forma mais produtiva com parceiros do ecossistema.

Combater esses obstáculos é especialmente importante durante a reinvenção, porque os níveis de ineficiência que parecem toleráveis agora podem se tornar debilitantes à medida que o novo modelo se consolida.





## Tome uma atitude

Grande parte da jornada de reinvenção dos negócios ocorre em meio a um “nevoeiro” de incertezas – seja em relação a tecnologias em rápida mudança, condições de mercado, ou dúvidas sobre os recursos necessários, entre outros fatores.

Não está claro para onde você deve ir, mas é imperativo que você siga em alguma direção. Para muitas empresas, o ambiente muda tão rapidamente que o *status quo* se torna insustentável. Isso também se aplica à sua própria abordagem de liderança, que será desafiada como nunca antes.

O que fazer, então? Mergulhar corajosamente no nevoeiro pode levar a uma revolução no seu setor – ou a uma queda fatal. Esperar que a névoa se dissipe resultará em um mercado dominado por concorrentes que já aproveitaram as novas oportunidades. Ao passar muito tempo pensando, você será superado por aqueles que estão agindo.

Nossa experiência sugere que a melhor maneira de avançar é tratar a reinvenção como uma série de etapas de aprendizado. Recomendamos o uso de uma abordagem de produto mínimo viável (MVP), que permite testar mudanças no seu modelo de negócios, aprender com elas, adaptá-las e, em seguida, escalá-las.

Além disso, essa abordagem muitas vezes ajuda a gerar receitas rapidamente, preparando o terreno para movimentos futuros. Com algumas pequenas variações, todas as empresas que descrevemos neste conteúdo usaram uma abordagem de MVP para acelerar seus esforços de reinvenção.

O conceito de um piloto MVP traz implícita a ideia de utilizar um design mínimo consistente – um modelo que inclui todos os elementos necessários para que as partes relevantes, como parceiros, clientes e fornecedores, comecem a gerar mais valor, sem ser excessivamente complexo.

Não se esqueça de que esses pilotos não são apenas um exercício de otimização. Eles representam grandes mudanças potenciais, e você deve estar pronto para alocar recursos de forma decisiva para transformar pequenas apostas em grandes apostas, além de fazer ajustes se as coisas não derem certo.

A ilustração a seguir mostra **seis** exemplos de modelos de negócios bem-sucedidos que as empresas usaram nos últimos anos – e ainda usam – para se reinventar. Analisar como essas empresas inovaram no passado e estão inovando hoje pode ser um ponto de partida valioso para discussões profundas sobre o futuro da sua empresa. No entanto, é importante ir além desses exemplos. Modelos de negócios inovadores estão surgindo continuamente, e a sua avaliação dos gatilhos e tendências (conforme descrito anteriormente) deve guiar seu pensamento.

Por exemplo, como as pressões das mudanças climáticas e da sustentabilidade podem levar a um novo modelo de negócios? Ou será que os enormes conjuntos de dados exigidos por grandes modelos de linguagem podem permitir o surgimento de novos modelos de negócios? Em que medida um avanço oportuno em sistemas ou processos poderia catalisar uma reinvenção?

### **Tudo como serviço (XaaS)**

#### **O que é?**

Transformação de produtos tradicionais em um serviço sob demanda, por assinatura ou baseado em consumo.

#### **Exemplo:**

armazenamento como serviço.

### **Produtos físicos conectados**

#### **O que é?**

Produtos físicos equipados com sensores que trocam dados com outros produtos ou plataformas inteligentes.

#### **Exemplo:**

tratamento de diabetes com o uso de *wearables*.

### **Produtos digitais**

#### **O que é?**

Ativos baseados em software com os quais os usuários podem interagir e fazer transações.

#### **Exemplos:**

bancos digitais e livros eletrônicos.

### **Ecossistemas**

#### **O que é?**

Plataforma para interações e transações entre vários grupos que, coletivamente, criam e compartilham valor.

#### **Exemplo:**

plataforma de computação em nuvem.

### **Desintermediação de canais**

#### **O que é?**

Ir diretamente aos clientes em vez de passar por terceiros.

**Exemplo:** incorporação de seguro na compra de automóveis.

### **Mudanças na cadeia de valor**

#### **O que é?**

Oferecer produtos e serviços abrangentes para uma jornada completa do cliente em vez de um segmento específico da cadeia de valor.

#### **Exemplo:**

expansão do seguro para o espaço de provedor de saúde.

Por fim, embora a vantagem competitiva de um modelo de negócios possa derivar de sua novidade, forças adicionais – consideradas potenciadoras – podem fortalecer ainda mais a sua posição. Alguns exemplos são economias de escala, escopo e velocidade, além de efeitos de rede e vantagens baseadas em reputação.

Ao renovar, testar e aprender com seus pilotos, identifique quais potenciadores estão disponíveis para você. Aproveite-os como pontos de alavancagem, nos quais agir mais rápido, em maior escala, ou ambos, pode diferenciar seus esforços daqueles dos concorrentes.

Os desafios que sua empresa enfrentará na próxima década vão variar do substancial ao existencial. Ao adotar a reinvenção do modelo de negócios e as oportunidades que ela proporciona, e agir agora, você aumentará suas chances de sucesso.

Ao avançar, seja intencional – molde sua estratégia com base nas mudanças e tendências das fontes de lucro que você identifica. Aproveite tanto os recursos existentes quanto os novos dos quais precisará. Combata a inércia que prejudica o progresso e cultive os projetos-piloto e MVPs que têm potencial para prosperar e se tornar o futuro da sua empresa.





# Contatos



## Gerson Charchat

Sócio e líder da Strategy&  
no Brasil

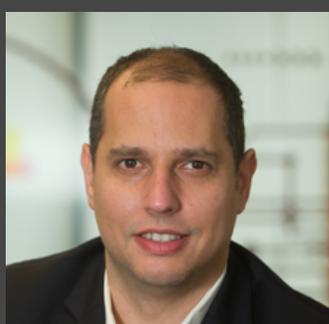
[gerson.charchat@pwc.com](mailto:gerson.charchat@pwc.com)



## Willer Marcondes

Sócio da Strategy& no Brasil

[willer.marcondes@pwc.com](mailto:willer.marcondes@pwc.com)



## Jacques Moszkowicz

Sócio da Strategy& no Brasil

[jacques.moszkowicz@pwc.com](mailto:jacques.moszkowicz@pwc.com)



## Mauro Toledo

Diretor da Strategy& no Brasil

[mauro.toledo@pwc.com](mailto:mauro.toledo@pwc.com)



## Felipe Bovolon

Diretor da Strategy& no Brasil

[bovolon.felipe@pwc.com](mailto:bovolon.felipe@pwc.com)

**strategy&**

*Part of the PwC network*

[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)



Neste documento, “PwC” refere-se à PwC Strategy& do Brasil Consultoria Empresarial Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)