

RESPOSTAS A MODELOS DE NEGOCIO DE RUPTURA

ORGANIZAÇÕES AMBIDESTRAS SÃO AS QUE SE UTILIZAM DE DOIS MODELOS DE NEGÓCIO AO MESMO TEMPO –SEU TRADICIONAL E UM EM RESPOSTA À CONCORRÊNCIA. PARA CONSEGUIR USAR OS DOIS, ELAS PRECISAM SE POSICIONAR QUANTO A CINCO QUESTÕES, COMO MOSTRA PESQUISA REALIZADA PELOS ESPECIALISTAS CONSTANTINOS C. MARKIDES E DANIEL OYON, DA LONDON BUSINESS SCHOOL E DA HEC, DE LAUSANNE

SINOPSE

- Para responder à ruptura da Southwest Airlines, a Continental Airlines criou uma subsidiária separada de baixo custo: a Continental Lite. Já a Nestlé, diante da Starbucks, saiu-se com a Nespresso. Ante as notícias online gratuitas, o Guardian Media Group estabeleceu um negócio de conteúdo na internet também grátis.
- Todas essas empresas mantiveram o foco tradicional em paralelo. Há cinco questões que precisam ser respondidas para poder fazer isso.

Cada vez mais, empresas tradicionais em variados setores de atividade, como aviação, finanças e mídia, veem seus mercados serem invadidos por novos e disruptivos modelos de negócio. O sucesso de invasores como easyJet, Netflix e ING Direct na conquista de participação de mercado as tem estimulado a responder adotando outro modelo de negócio além do já estabelecido por elas. No entanto, apesar das boas intenções e do significativo investimento, a maioria não obtém sucesso em seu esforço de competir com dois modelos de negócio ao mesmo tempo.

De acordo com Michael Porter e outros teóricos da área da estratégia, é particularmente desafiador gerenciar dois modelos de negócio diferentes no mesmo setor de atividade e ao mesmo tempo, porque ambos os modelos (e as cadeias de valor que os acompanham) podem ser conflitantes entre si. Exemplo: as companhias aéreas que vendem bilhetes pela internet para combater rivais de baixo custo correm o risco de deixar de fora do negócio seus atuais distribuidores, as agências de viagem. Ao tentar competir consigo próprias, argumenta Porter, as empresas correm o risco de pagar o custo da indecisão, prejudicando suas marcas e diluindo sua cultura no que diz respeito a inovação e diferenciação. Em sua opinião, elas podem ficar “presas no meio do caminho”

se tentarem concorrer tanto pelo baixo custo como pela diferenciação.

A solução primária para resolver esse problema é manter os dois modelos de negócio separados em duas organizações distintas. O raciocínio por trás dessa abordagem é claro: os gestores da empresa já estabelecida que sentem que o novo negócio está crescendo a suas custas tentariam deter ou mesmo matar a iniciativa. Ao manter as duas unidades separadas, evita-se que os processos e a cultura existentes sufocem o novo modelo de negócio.

No entanto, essa separação não está isenta de problemas e riscos. O maior deles talvez seja o fato de não ser possível explorar as sinergias entre as duas unidades. Uma saída que tem sido proposta é a criação de mecanismos de integração entre os modelos.

Além disso, embora a ideia de criação de unidades de negócios separadas receba muita atenção, essa abordagem sozinha não garante o sucesso. Desco-

brimos que competir com sucesso com dois modelos de negócio diferentes e conflitantes envolve mais do que isso.

EM BUSCA DE OUTRAS SOLUÇÕES

Se a separação não é suficiente, o que mais as empresas podem fazer? Entre 2007 e 2009, estudamos 65 organizações que tentaram competir com dois modelos de negócio em seus mercados. Comparando as experiências que foram bem-sucedidas com as que fracassaram, identificamos cinco questões-chave que devem ser levadas em consideração para melhorar as chances de sucesso quando se compete com dois modelos de negócio no mesmo setor de atividade.

Constantinos C. Markides é professor de liderança estratégica na London Business School. Daniel Oyon é professor de management na HEC, Université de Lausanne, Suíça.



O ator George Clooney promove os produtos Nespresso, da Nestlé, uma nova unidade para consumidores de café premium

COMO INTEGRAR UNIDADES SEPARADAS

As empresas que operam com dois modelos de negócio usam grande variedade de mecanismos de integração para explorar as sinergias entre os modelos.

1. Indicar um gestor geral comum para supervisionar tanto o negócio estabelecido como a nova unidade.
2. Permitir que culturas diferentes apareçam, porém ligar a empresa-mãe com a unidade independente por uma visão compartilhada vigorosa.
3. Colocar em prática um conjunto direcionado mas limitado de mecanismos de integração.
4. Alimentar fortemente valores compartilhados que conectem as pessoas nos dois negócios.
5. Indicar um profissional integrador ativo e com credibilidade.
6. Enfatizar as características “soft”, como forte senso de direção, valores sólidos e o sentimento de que “estamos juntos neste barco”.
7. Desenvolver incentivos que estimulem a cooperação entre os dois modelos de negócio.
8. Integrar as atividades que não possam ser feitas bem se forem independentes.
9. Permitir que a unidade pegue emprestado o nome da marca, os ativos fixos, o expertise e processos úteis.
10. Deixar que seja um executivo independente, externo à unidade de negócios, a escolher o líder interno que faça a gestão da unidade e sua supervisão.
11. Dar à unidade autonomia operacional, mas exercer forte controle estratégico central.
12. Permitir que a unidade se diferencie adotando algumas atividades da cadeia de valor por conta própria, porém explorar sinergias, assegurando que algumas atividades sejam compartilhadas com a empresa-mãe.

Questão 1: Devo entrar no mercado criado pelo novo modelo de negócio?

Apesar da percepção mais difundida ser em sentido contrário, os mercados criados por novos modelos de negócio não são necessariamente mais atraentes que os existentes. Tampouco os novos clientes atraídos pelos novos modelos de negócio são o tipo de consumidor que as companhias tradicionais devem necessariamente tentar conquistar.

A decisão de entrar no mercado criado por um novo modelo de negócio não é, e não deve ser, automática. Antes de mergulhar nisso, uma empresa tradicional precisa avaliar a atratividade

de do novo mercado e se vale a pena competir nele. Esse mercado será ou não atraente não apenas por seu tamanho e taxa de crescimento, mas também pelas competências da empresa e pela probabilidade de ela ter sucesso na nova arena.

As aparências podem enganar. Companhias estabelecidas devem abordar o assunto da mesma forma que discutiriam a decisão de diversificar para outro mercado. Precisam avaliar tanto se o novo mercado é atraente em geral como se, dado seu conjunto de competências essenciais, é atraente para elas. Isso inclui perguntar se as compe-

tências podem ser aplicadas no novo mercado de maneira diferenciada. O cemitério corporativo está repleto de empresas que avançaram para o que pareciam mercados atraentes, mas descobriram que todos eles estavam ocupados por minas.

Muitas organizações tradicionais partem da premissa de que os novos mercados são apenas extensões dos antigos. Por exemplo: quão diferentes podem ser a parte de consumidores de renda inferior do mercado aéreo e o mercado de aviação comercial estabelecido? Eles não são segmentos do mesmo mercado? A resposta é um enfático não.

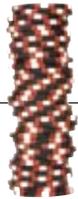
A verdade é que os novos mercados são substancialmente distintos dos estabelecidos. São formados por clientes diversos que buscam atributos de valor variados. Assim, requerem fatores de sucesso e capacidades diferentes. Para as empresas tradicionais, avançar para um mercado recém-criado representa uma diversificação arriscada, que deve mesmo ser avaliada assim.

Isso não significa que elas podem ignorar um modelo de negócio invasor. Não podem. No entanto, não precisam necessariamente adotá-lo. Uma resposta potencial é investir na companhia existente para fazer com que a estratégia do negócio tradicional se torne mais competitiva em relação ao novo modelo. Outra opção é contratar os inovadores introduzindo, elas próprias, um novo modelo de negócio – uma estratégia disruptiva no contexto disruptivo.

Questão 2: Se entro no novo mercado, posso fazer isso com meu modelo de negócio existente ou preciso de um novo?

Se uma empresa tradicional decide explorar o mercado recém-criado, aberto por um novo modelo de negócio, a segunda questão é: “Posso atender os novos clientes com meu atual modelo de negócio ou preciso de um novo?”

A resposta é subjetiva e empresas do mesmo setor de atividade enfrentando o mesmo cenário disruptivo têm respondido de maneiras totalmente diferentes.



No entanto, é preciso destacar a importância de fazer essa pergunta (e responder a ela), porque pode significar para uma companhia tradicional a economia de muito dinheiro e tempo.

Empresas de vários setores de atividade têm de enfrentar essa questão. Vejamos o caso do surgimento de clientes sensíveis ao preço na indústria automobilística. Para conquistar essa parte inferior do mercado, as montadoras tradicionais estão pensando se devem vender novas marcas para esse extrato utilizando seu atual modelo de negócio ou desenvolver outro. Com exceção da indiana Tata Motors (e talvez outras poucas), elas têm escolhido manter o atual modelo de negócio.

Companhias aéreas estão ponderando questão similar: devem desenvolver modelos de negócio separados para atender consumidores sensíveis a preço (como a Southwest e a easyJet fizeram) ou podem servir esse segmento de mercado oferecendo assentos baratos, sem supérfluos, nos aviões atuais? Muitas delas (como Continental, British Airlines, KLM e United) começaram com a primeira opção, mas agora a maioria migra para a segunda.

Nessa decisão, é preciso perguntar-se: os novos clientes representam um mercado inteiramente distinto, que requer um conjunto diferente de atividades da cadeia de valor, ou são apenas outro segmento, que pode ser atendido com o atual modelo de negócio? O modo como a maioria dos bancos aborda o internet banking sugere que eles percebem os novos clientes como mais um segmento. Por outro lado, bancos como o ING (com o ING Direct) e o HSBC (com o First Direct), companhias aéreas como a Singapore Airlines (com a SilkAir) e a Qantas (com a Jetstar) e várias outras empresas, entre elas a Tata Motors

mentalmente diferente, que requer um modelo básico específico.

Não há, claro, um jeito “certo” de olhar para os novos consumidores. Muito depende de quão agressiva a organização quer ser. Vejamos o caso da Nestlé. Para atender apreciadores de café mais abastados, ela criou uma unidade chamada Nespresso e lhe deu a liberdade de desenvolver o próprio modelo de negócio.

A Nespresso opera mais como fabricante de bens de luxo do que como empresa de bens de consumo com alto volume de produção. A Nestlé, desde então, desenvolveu uma nova linha para apreciadores de café de “bom gosto” na

A QUESTÃO SE UM NOVO GRUPO DE CLIENTE É UM SEGMENTO OU UM MERCADO DIFERENTE É SUBJETIVA; HÁ QUEM A ABORDE DOS DOIS MODOS



(com a Nano) e a Dow Corning (com a Xiameter), veem os clientes sensíveis ao preço não somente como outro segmento, mas como um mercado funda-

parte inferior do espectro de mercado. Entretanto, em vez de criar outro modelo de negócio, resolveu gerir a nova linha (chamada Dolce Gusto) como parte da divisão Nescafé. A mesma companhia, produtos similares, decisões diversas.

A questão sobre se um novo conjunto de clientes é só outro segmento ou um mercado diferente é tão subjetiva que algumas empresas a abordam de ambas as maneiras. No Reino Unido, a Waitrose trata a entrega em domicílio das compras de supermercado tanto como segmento como mercado. De um lado, oferece entrega em domicílio por meio de seus atuais supermercados; de outro, uma nova unidade chamada Ocado serve as necessidades de clientes online utilizando um modelo de negócio específico para isso.

Por que uma companhia decide tratar novos clientes como um mercado



A Estée Lauder respondeu ao ingresso da The Body Shop no mercado com a Origins, uma linha de cosmética natural

totalmente diferente e não como um segmento do atual mercado? Duas considerações importantes são o tamanho do novo mercado e seu potencial de crescimento. Quanto maior o novo mercado, mais provável a empresa ser agressiva e atacar em um mercado separado.

Outra forte razão para abordá-los como um mercado diferente é o fato de o novo mercado ser tão estrategicamente distinto do atual que o modelo de negócio não se aplica.

No entanto, o fator mais importante é a atitude da direção da empresa em relação ao mercado recém-criado. Um estudo recente descobriu que novos mercados são formados por clientes que abandonam empresas tradicionais em busca de nova proposição de valor e clientes ingressando no mercado pela primeira vez.

Portanto, a pergunta à qual todas as empresas estabelecidas devem responder é: “Tenho por objetivo limitar a canibalização de meu atual mercado ou explorar o novo?”. Se o objetivo é perseguir a nova oportunidade agressivamente (mais do que se defender da ameaça), a companhia opta pela abordagem do novo mercado.

A TENTACÃO É MIMETIZAR O MODELO DE RUPTURA DO CONCORRENTE, MAS ISSO TENDE A SER UMA ARMADILHA

Questão 3: Se preciso de um novo modelo de negócio para explorar o novo mercado, devo simplesmente adotar o modelo invasor e disruptivo de meu mercado?

Uma vez que a empresa decidiu entrar no novo mercado utilizando um novo modelo de negócio, enfrenta uma questão do tipo “ou vai ou racha”: que modelo exatamente adotar. A tentação é mimetizar o modelo disruptivo; afinal, se está funcionando para eles, com certeza vai funcionar para nós.

Nossa pesquisa indica que isso é uma armadilha. Ao adotar o mesmo modelo de negócio do invasor, as organizações

A Nintendo desenvolveu o Wii com foco nas famílias, estratégia que pegou de surpresa as disruptivas Sony e Microsoft

tradicionais acabam competindo de frente com ele. Querem vencê-lo em seu próprio jogo, tentando ser melhor. Infelizmente, essa estratégia quase sempre fracassa.

Empresas tradicionais que são bem-sucedidas ao entrar em novos mercados fazem isso desenvolvendo modelos de negócio radicalmente diferentes daquele que o invasor está usando e daquele que emprega no mercado atual. Seguem a mesma lógica disruptiva: um modelo de negócio disruptivo. Foi o que fez a Nintendo em resposta à Sony e à Microsoft no mercado de videogames: em vez de ter como alvo adolescentes e homens adultos jovens, como as concorrentes, ela desenvolveu o Wii, visando especificamente as famílias.

Para compreender por que as companhias tradicionais devem adotar esse caminho, é preciso lembrar que o mercado criado pelo invasor disruptivo é diferente do mercado estabelecido. Isso tem sérias consequências: avançar sobre esse mercado representa funda-



desenvolver um modelo que seja fundamentalmente distinto daquele empregado pelo invasor. Embora isso não garanta o sucesso, vai aumentar a probabilidade de que a companhia tradicional consiga concorrer com sucesso.

Questão 4: Se eu desenvolver um novo modelo de negócio, quão separado ele deve ser organizacionalmente do atual modelo?

Uma vez que a empresa decidiu entrar no mercado recém-criado utilizando o próprio modelo disruptivo, ela deve determinar quão separados o novo e o antigo modelos devem ser. Descobrimos que perguntar “Devo separar o novo modelo de negócio ou manter os dois juntos?” é a maneira errada de abordar a questão. Uma pergunta mais útil é: “Quais atividades opero separadamente e quais junto?”.

A lógica por trás dessa abordagem é clara. Aqueles que propõem duas operações separadas apontam os benefícios de manter os dois modelos apartados, o mais importante deles é o fato de isso permitir que a nova unidade de-



mentalmente a entrada em um novo mercado e, para serem bem-sucedidas, as empresas têm de obedecer a certas regras de ouro. A mais importante destas é adotar uma estratégia que quebre as regras do jogo estabelecidas naquele mercado, como fez, por exemplo, a Canon ao ingressar no segmento de copadoras.

Assim, se um concorrente estabelecido decidiu entrar no mercado que o modelo de negócio de ruptura do invasor criou na periferia do mercado principal e utilizar um modelo de negócio que é diferente daquele usado no mercado estabelecido, então ele deve



envolva estratégia, cultura e processos próprios sem interferência da empresa-mãe. Dessa maneira, a nova unidade pode fazer a gestão de seu negócio independentemente das pessoas que estão preocupadas com ameaças de canibalização e de conflitos de canais. Embora esses benefícios sejam reais, a separação não é isenta de custos. Talvez o maior deles seja a incapacidade de explorar sinergias entre os dois negócios. Acreditamos que deve haver um equilíbrio: separação suficiente para evitar conflitos, mas não tanta que impeça explorar sinergias. Esse equilíbrio só pode ser alcançado se a corporação pensar de maneira criativa sobre quais atividades separar e quais não.

Tal decisão precisa ser tomada em pelo menos cinco áreas:

- **Localização.** A nova unidade estará localizada perto da empresa-mãe ou não?
- **Nome.** A nova unidade adotará nome semelhante ao da empresa-mãe (como a Nestlé fez com a Nespresso) ou o nome deve ser totalmente diferente (como a British Airways e a Go Fly)?
- **Propriedade.** A nova unidade será uma subsidiária 100% controlada pela empresa-mãe ou esta possuirá apenas determinado percentual?
- **Cadeia de valor.** Quais atividades da cadeia de valor a nova unidade desenvolverá por conta própria e quais compartilhará com a empresa-mãe? Muitas vezes as empresas permitem que a nova unidade desenvolva as próprias atividades de contato com o cliente enquanto compartilham as funções administrativas. Essa, porém, nem sempre é a melhor solução. Por isso, é preciso analisar a questão caso a caso.
- **Ambiente organizacional.** A nova unidade desenvolverá cultura, valores, processos, incentivo e pessoal próprios ou alguns desses itens serão compartilhados com a empresa-mãe? Muitas organizações permitem que a unidade desenvolva a própria cultura e, ao mesmo tempo,

tenha alguns valores em comum. Isso, no entanto, também precisa ser analisado caso a caso.

Questão 5: Uma vez que eu tenha criado uma unidade separada, quais são os desafios específicos de tocar dois modelos de negócio ao mesmo tempo?

Além de definir quais atividades separar e quais manter juntas, a empresa deve decidir como gerir a unidade separada para explorar potenciais sinergias e conseguir realmente ser ambidestra.

ALÉM DOS BENEFÍCIOS NO USO DE DOIS MODELOS DE NEGÓCIO SIMULTÂNEOS, TAMBÉM HÁ CUSTOS, COMO O DA INCAPACIDADE DE EXPLORAR SINERGIAS



Descobrimos que organizações bem-sucedidas dão muito mais autonomia operacional e financeira às unidades separadas. Elas permitem que as unidades desenvolvam a própria cultura e sistemas de orçamento e tenham seu presidente. Essas são políticas coerentes com a noção de que novas unidades precisam de liberdade para operar como julgam adequado. No entanto, também constatamos que a autonomia não existe à custa das sinergias: a empresa-mãe mantém um olhar próximo sobre a estratégia da unidade; a cooperação entre a unidade e a empresa-mãe é encorajada por meio de sistemas comuns de incentivo e recompensa; e o presidente tende a ser transferido de dentro da organização, para facilitar a cooperação e exploração de sinergias.

Os resultados que obtivemos sugerem que há muitas táticas que as companhias podem usar para lidar com dois modelos de negócio de maneira eficiente.

Mas, em vez de prescrever uma lista passo a passo, preferimos sugerir um modo de pensar que os gestores podem aplicar a suas circunstâncias específicas.

Um dos princípios fundamentais do management é o de que o ambiente organizacional subjacente cria os comportamentos na empresa. Por “ambiente organizacional”, nós entendemos:

- a cultura da companhia, o que inclui suas normas, seus valores e suas premissas inquestionáveis;
- sua estrutura, abrangendo não apenas a hierarquia formal, mas também o cenário físico e os sistemas (informação, recrutamento, pesquisa de mercado e assim por diante);

- os incentivos, tanto financeiros como não financeiros; e
- as pessoas, com suas capacidades, mentalidades e atitudes.

Esses quatro elementos criam o ambiente organizacional que dá apoio e promove os comportamentos desejados em uma empresa. Isso indica que, para desenvolver uma companhia que seja capaz de competir com dois modelos de negócio (o que chamamos de “organização ambidestra”), é necessário primeiro perguntar e responder a uma questão: “De que tipo de cultura, estruturas, incentivos, pessoas a organização precisa para promover e estimular comportamentos ambidestros em nossos funcionários?”

Há muitas respostas possíveis. Cada empresa que ambiciona gerir dois modelos de negócio ao mesmo tempo deve encontrar a sua. **M**

HSM Management

© MIT Sloan Management Review
Reproduzido com autorização. Distribuído por
Tribune Media Services International. Todos os
direitos reservados.