

ORG ANIZ AÇÕES

(exponenciais)



Índice

Introdução	03
CAPÍTULO I	
O que são organizações exponenciais?	04
Origens do crescimento exponencial	05
CAPÍTULO II	
Organizações Exponenciais e Tecnologias Disruptivas	06
Netflix vs Blockbuster	07
CAPÍTULO III	
As 10 características das Organizações Exponenciais	11
CAPÍTULO IV	
Cenário brasileiro	13
CAPÍTULO V	
Ameaça ou Oportunidade?	14
Watson, a Reinvenção da IBM	20
CONCLUSÃO	
Primeiro passo	21
Sobre a HE:labs	22

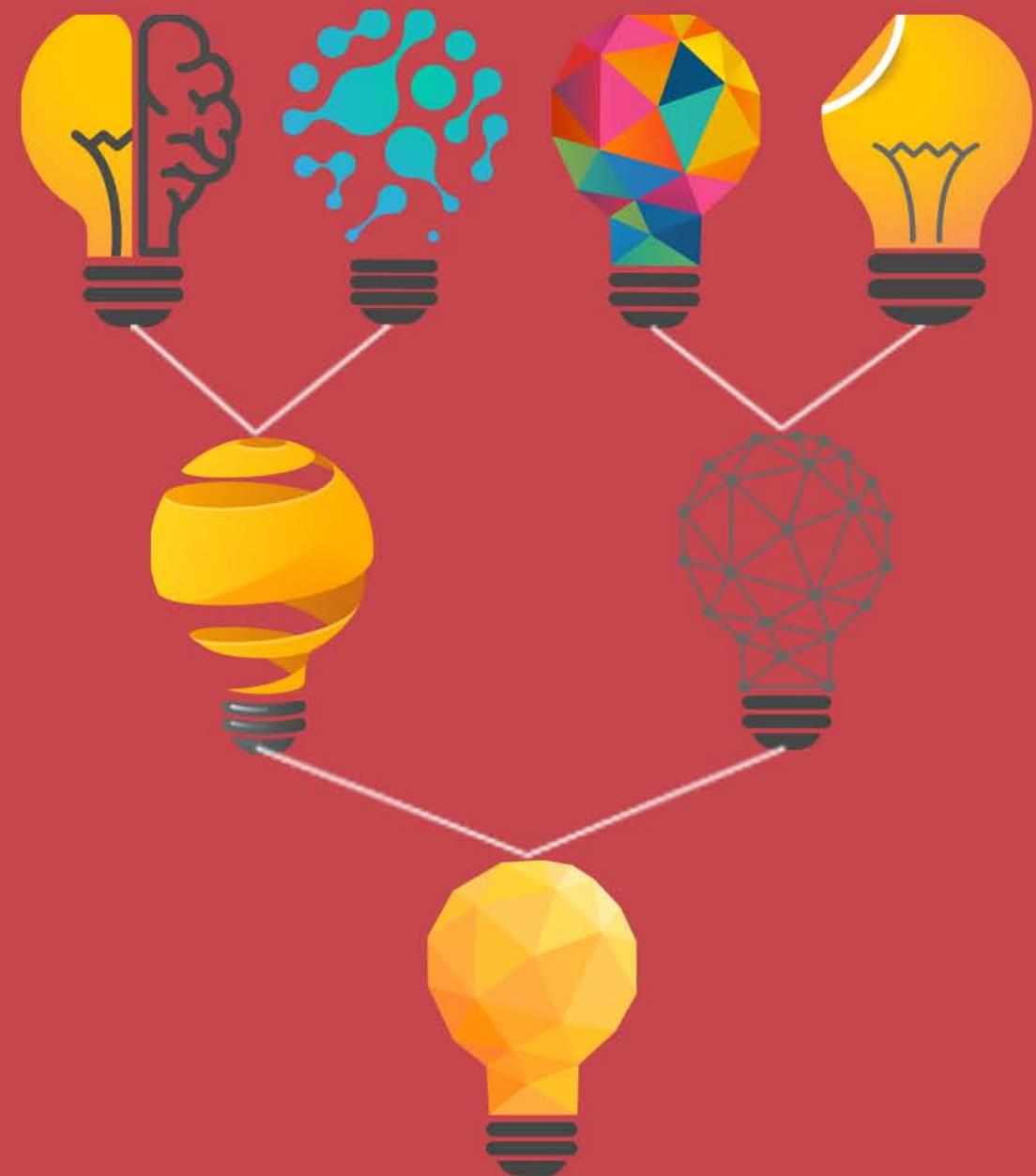


Introdução

No Brasil, somos pioneiros em oferecer à alta direção de empresas, com negócios tradicionais e que têm a preocupação em manter a competitividade em face do novo mercado digital, um workshop que tem como base os 11 principais conceitos do livro Organizações Exponenciais, de Salim Ismail, da Singularity University.

Muito tem se falado das organizações exponenciais nos últimos tempos, e poucas são as referências sobre o tema que sejam tanto de fácil acesso quanto de fácil elucidação. Sendo assim, desenvolvemos este e-book para oferecer ao mercado uma fonte rápida e segura para consulta sobre pontos importantes das Organizações Exponenciais.

Boa leitura!





CAPÍTULO I

O que são Organizações Exponenciais (ExO)?

As Organizações Exponenciais foram inspiradas nas novas empresas como o Uber, Waze, Airbnb, Netflix. São organizações da nova economia que têm uma estrutura interna diferente e uma relação externa com o mercado também diferente das empresas tradicionais.

Primeiramente elas são organizações digitais capazes de escalar, ou seja, crescer com facilidade sem que para isso precisem crescer sua estrutura interna. Esse é o grande diferencial dessas empresas, elas crescem exponencialmente. E o que é crescer de forma exponencial?

Crescer exponencialmente significa gerar um resultado no mínimo 10 vezes maior do que os outros players do mercado. Quando falamos em resultado podemos falar em número de clientes, filiais, franquias, porém normalmente o resultado mais esperado é o faturamento.

Então, elas atingem o faturamento, normalmente, 10 vezes maior ou 10 vezes mais rápido do que seus pares no mercado. Outra característica primordial é que a base do seu negócio é a informação, ou seja, a empresa que possuir como ativos a informação tem o grande diferencial para se tornar exponencial.

TRADICIONAL:

Vende o carro com motorista.

Ativo: Frota



EXPONENCIAL:

Vende a localização do motorista.

Ativo: Informação





Origens do crescimento exponencial

Salin Ismail escreveu o livro *Exponential Organizations* com base nos estudos de Ray Kurzweil, um dos fundadores da Singularity University. O ponto-chave dos estudos de Ray é que ele extrapola a lei de Moore estabelecida por Gordon Earl Moore (cofundador da Intel), em 1965, que determinava o prazo de 18 meses para que o poder de processamento de informação dos circuitos de semicondutores pudesse dobrar. Ray Kurzweil, em "*A Teoria das Mudanças Aceleradas*", aplica a *lei de Moore* para além dos circuitos integrados dos semicondutores.

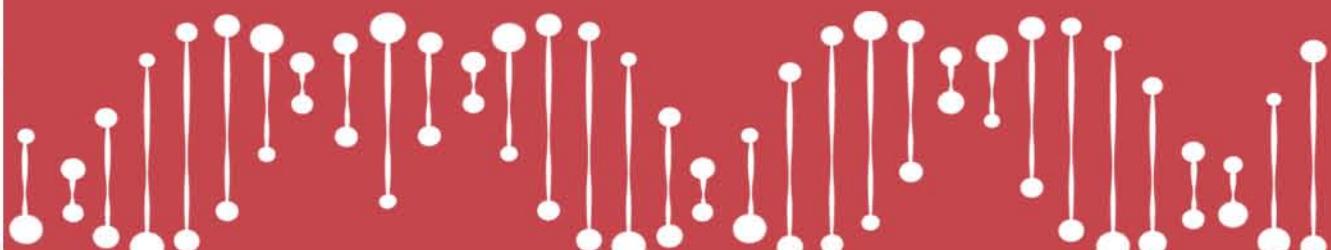
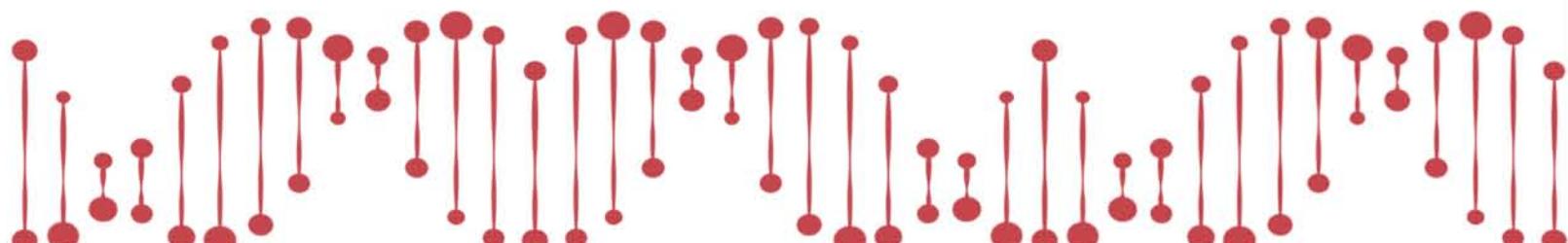
Ele utiliza essa teoria para justificar o progresso tecnológico em um período na história.

Segundo seus estudos, todas as tecnologias de informação do ser humano alcançam essa dobra desde 1.900, antes da invenção do computador.

Então, basicamente, seus estudos dizem que no momento em que uma tecnologia se defrontar com uma barreira surgirá uma inovação que permitirá um crescimento tecnológico exponencial.

Uma análise da história da tecnologia demonstra que a mudança tecnológica é exponencial, em vez do senso comum que diz que ela é "visão linear intuitiva". Portanto, não teremos a experiência de 100 anos de progresso no século 21 —, ele será mais parecido com 20.000 anos de progresso (na taxa de hoje). [...] Há ainda o crescimento exponencial na taxa de crescimento exponencial. Dentro de algumas décadas, a inteligência da máquina superará a inteligência humana, levando à singularidade — mudança tecnológica tão rápida e profunda que representa uma ruptura no tecido da história humana. As implicações incluem a fusão da inteligência biológica e não biológica, software humano imortal, e ultra-altos níveis de inteligência que se expandem no universo na velocidade da luz.

Kurzweil, Ray. "A Teoria das Mudanças Aceleradas", 2001.





CAPÍTULO II

Organizações Exponenciais e Tecnologias Disruptivas

Organizações Exponenciais não usam necessariamente uma tecnologia disruptiva, mas elas são disruptivas por natureza. E essa característica permite que, por exemplo, um concorrente com menos experiência, porém com inovação e tecnologia de berço surja e adquira uma parcela significativa do *market share* de grandes *players*, como ocorreu em mercados tradicionais, como os de hotelaria e transporte. Porém o cenário pode ser ainda pior, como é o exemplo do caso da Netflix que tirou do mercado a gigante Blockbuster.

Quando trazemos o disruptivo para esse contexto os executivos precisam ter em mente que não estamos falando apenas da tecnologia, ela pode ser também disruptiva, mas aqui o que está sendo tratado é o fato de a cadeia de valor tradicional ser quebrada mediante a apresentação de uma nova proposta de valor.

“

ORGANIZAÇÕES
exponenciais
NÃO USAM
NECESSARIAMENTE
UMA TECNOLOGIA DISRUPTIVA

elas são
disruptivas
por natureza

”



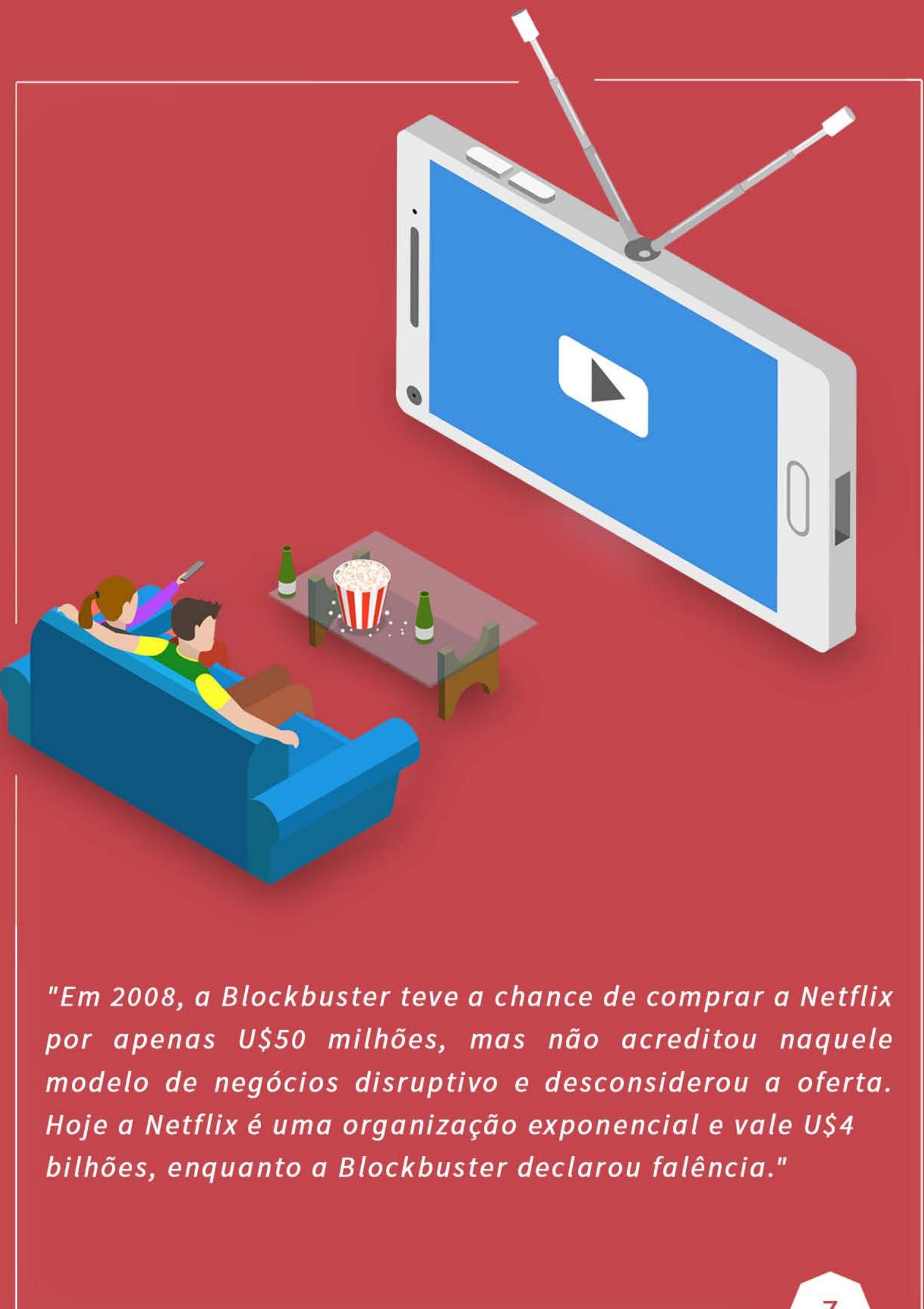
Netflix vs Blockbuster

Quando analisamos a Netflix temos um exemplo perfeito de uma empresa que conseguiu transformar o *core business* de um negócio para um modelo baseado em transações de informações. A pergunta-chave nesse caso estava em como seria possível vender filmes digitalmente. Não seria enviando DVD pelos Correios.

Com o advento da tecnologia de streaming e a popularização da banda-larga, a transferência do filme a partir dos servidores na internet se tornou mais rápida do que a sua execução no player local do espectador. Assim a transferência de valor se tornou instantânea.

Essa forma de pensar fez com que se alterasse toda a cadeia de valor existente em uma empresa tradicional como a Blockbuster, para então ver surgir a Netflix e com ela a transformação de um modelo de negócio.

Essa possibilidade leva ao questionamento do propósito do modelo tradicional. Por que comprar um filme? Por que o empresário precisa alugar filme por filme? E aí a proposta de valor do negócio se transforma em um modelo de assinaturas recorrentes e então, assim, a disruptão é total.



"Em 2008, a Blockbuster teve a chance de comprar a Netflix por apenas U\$50 milhões, mas não acreditou naquele modelo de negócios disruptivo e desconsiderou a oferta. Hoje a Netflix é uma organização exponencial e vale U\$4 bilhões, enquanto a Blockbuster declarou falência."



[...]

Por exemplo, numa simples compra de cerveja. Hoje, o fabricante investe em matéria-prima, fabrica a cerveja e mantém um estoque. O bar compra a cerveja sem saber quem irá consumi-la e mantém um novo estoque. Só então os frequentadores do bar a compram.

E se cervejas virtuais fossem compradas em um aplicativo? E se elas fossem entregues em bares, somente quando houvesse a real demanda iminente?

Com isso, todos os ativos intrínsecos à fábrica de cerveja seriam substituídos pela informação sobre os produtores de cerveja.

Essa informação é entregue ao usuário por meio de um software que pode oferecer inúmeras facilidades na comunicação com o produtor, no pagamento e na entrega da cerveja.

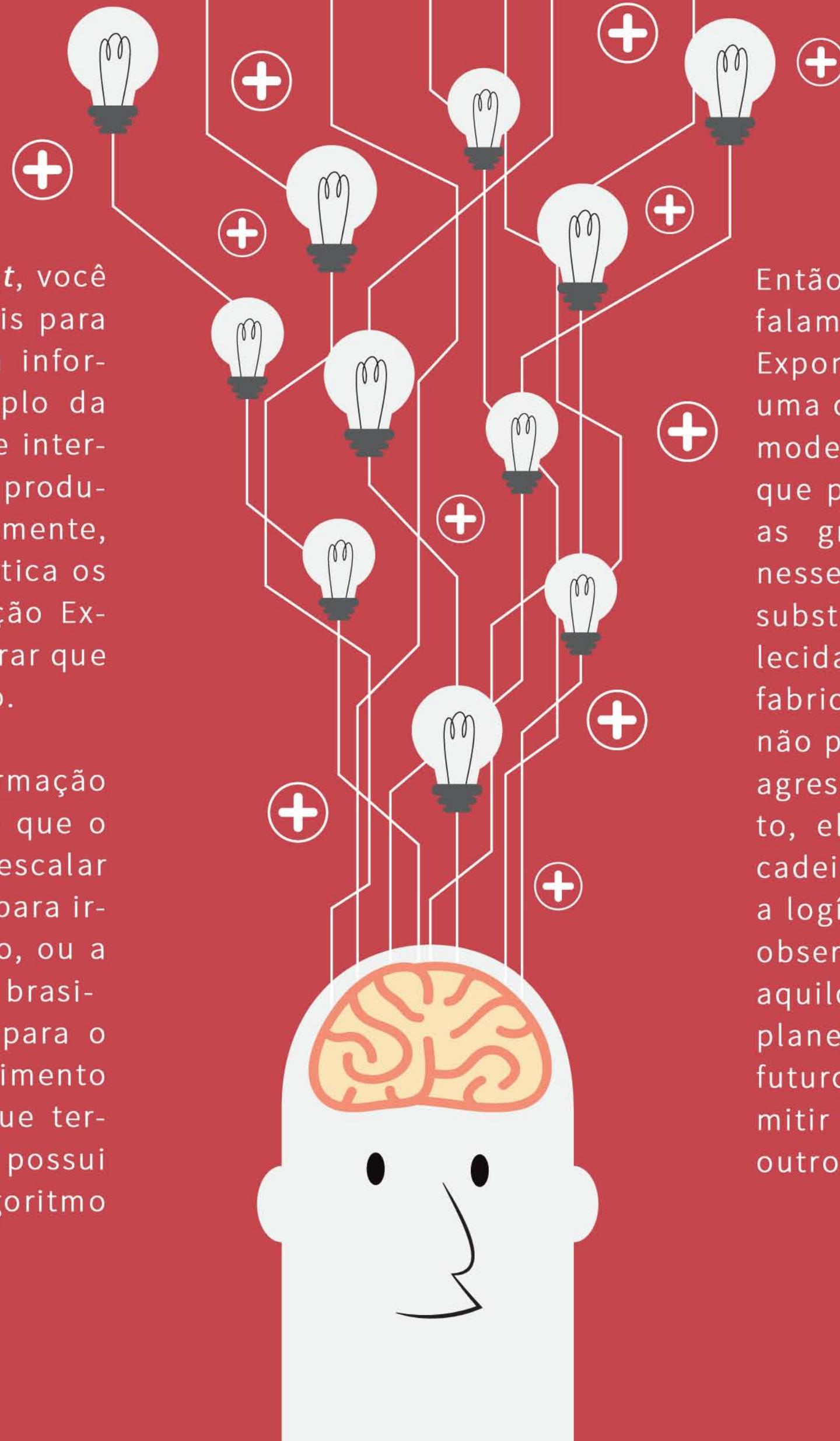
Esse é um exemplo em que subvertemos a cadeia de valor tradicional que existe em determinados mercados.





Então, com esse *mindset*, você pode ir a todos os níveis para transformar o ativo em informação. Ainda no exemplo da cerveja, o software pode interligar todos os níveis de produtores e, assim, singularmente, como temos na informática os algoritmos, a Organização Exponencial pode considerar que a receita é um algoritmo.

Ela pode possuir a informação sobre o tipo de cerveja que o brasileiro gosta, pode escalar isso para o canadense, para irlandês, e esse algoritmo, ou a cerveja perfeita para brasileiro, para o europeu, para o americano é de conhecimento dessa nova empresa, que terceiriza a produção, mas possui a informação como algoritmo e receita.



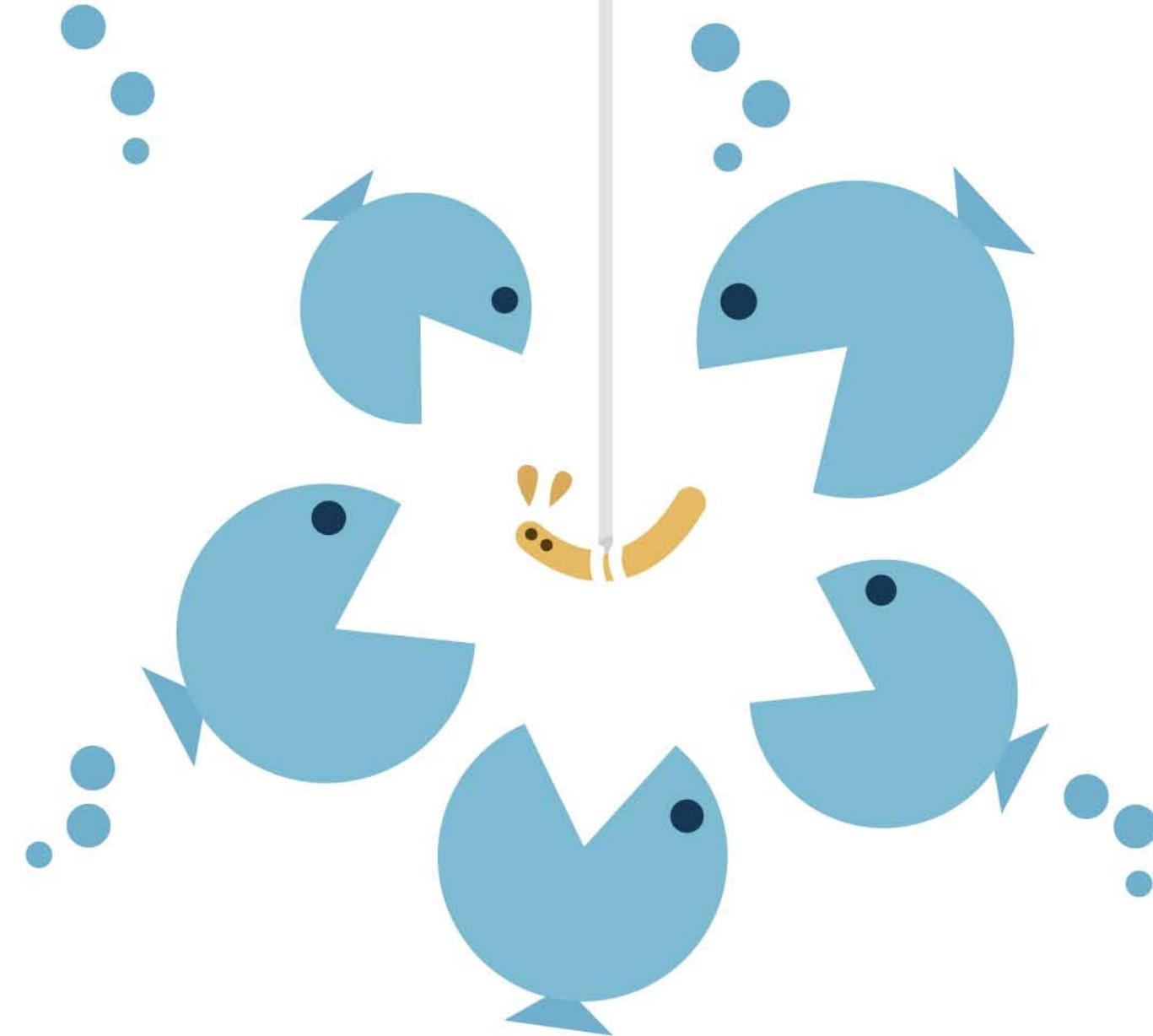
Então, no final das contas quando falamos em ter uma Organização Exponencial, estamos falando em uma organização que tirou do seu modelo de negócio tudo aquilo que pesa. Assim, não vemos mais as grandes fábricas cervejeiras nesse novo modelo, elas foram substituídas pela parceria estabelecida em contrato com outros fabricantes. A Ambev ou a Kirin não precisariam ter investimentos agressivos em folha de pagamento, elas poderiam até retirar da cadeia de soluções, por exemplo, a logística de distribuição. Então, observamos a retirada de tudo aquilo que impede ou que pesa no planejamento da empresa para o futuro. E esse modelo deve permitir escalar outras empresas e outros *players*.



[...]

Nesse ***mindset***, o aluguel tem muito mais valor do que a compra. Alugar o GPS de alguém, o carro de alguém, o imóvel de alguém para prestar um serviço tem muito mais valor do que investir em uma frota, em uma rede de monitores geolocalizados, em um empreendimento para a construção de um hotel.

Na Organização Exponencial existe uma nova cultura, em que o confiar vence o controlar; o aberto vence o fechado.



Um outro exemplo é o Airbnb. Esse negócio poderia ter sido inventado há 15 anos, uma vez que em si não possui nada de diferente. Estamos lidando com a necessidade de se fazer um website com fotos, e isso já existia há 15 anos. Mas ele não foi feito, por quê? A grande quebra é na cadeia de valor, ela foi feita agora! As pessoas oferecem as suas casas em vez de os hotéis oferecerem seus ativos.

As Organizações Exponenciais são portanto a perda da propriedade tangível, mas representam também a propriedade informacional sobre tudo o que está entre o produto ou serviço, e o consumidor ou cliente.



CAPÍTULO III

Características das Organizações Exponenciais

O autor do livro Organizações Exponenciais cita cinco características internas da empresa e cinco características de oferta ao mercado que estabelecem uma organização como sendo exponencial.

Quanto mais desenvolvida cada uma destas características, maior sua tendência a apresentar resultados exponenciais.



Características Internas

Interfaces

Dashboards

Experimentation

(Experimentação)

Autonomy

(Autonomia)

Social technologies

(Tecnologias sociais)



Características Externas

Staff on Demand

Community & crowd

(Comunidade e multidão)

Algorithms

(Algorítimos)

Leveraged assets

(Ativos alavancados)

Engagement

(Engajamento)

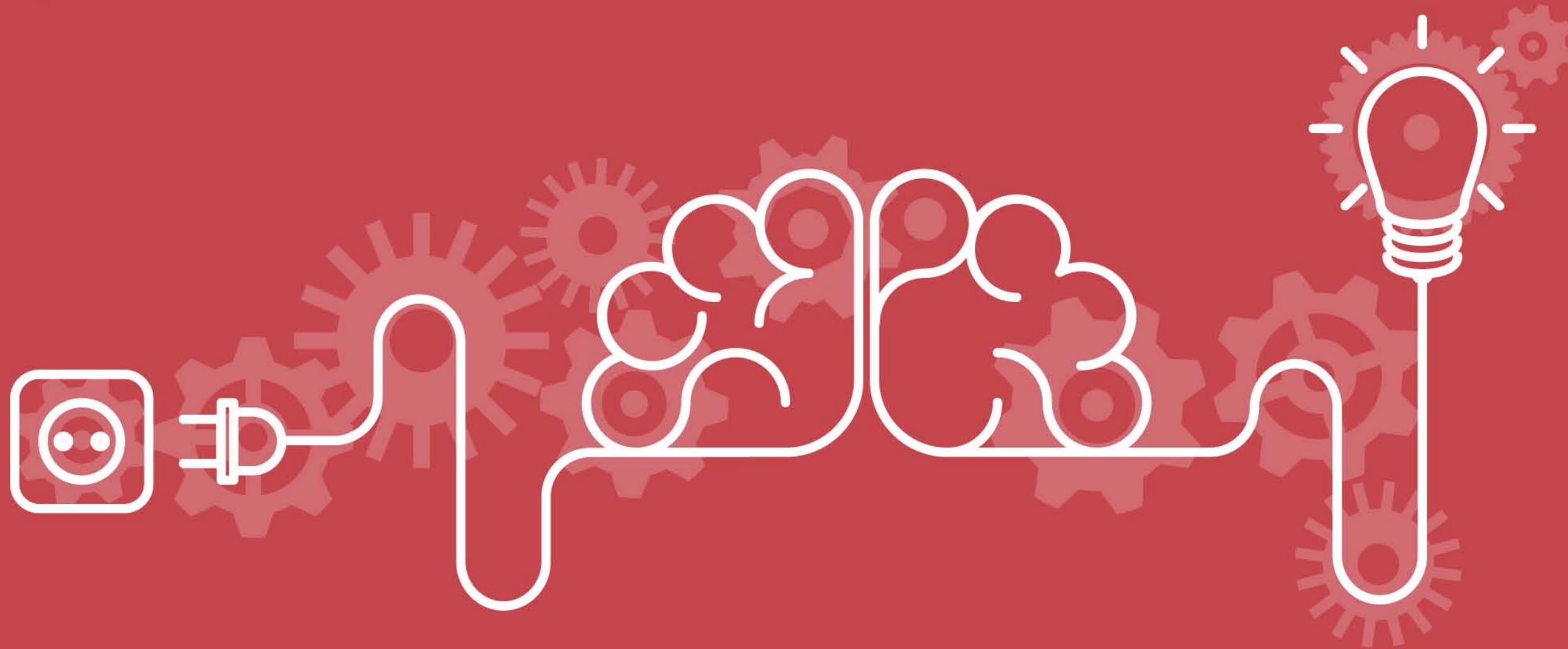


[...]

Quando o autor relacionou essas características, ele parametrizou o modelo que faz com que uma organização seja definida como Exponencial. Isso foi o ponto de partida para permitir a criação de uma engenharia capaz de tornar possível dentro de grandes organizações replicar essa fórmula, e tornar possível a criação de uma nova proposta de valor. Mas como falamos, para iniciar essa transformação, é necessária uma mudança de *mindset*, e isso leva tempo em grandes empresas.

Vendo essa necessidade do mercado, nos posicionamos de forma pioneira, com a ajuda do professor José Finocchio, em trazer não a teoria para as grandes empresas, mas sim a prática.

Criamos um workshop onde em apenas 2 dias, usando a união de diversas metodologias, conseguimos dar o pontapé inicial para essa transformação.





CAPÍTULO IV

Cenário brasileiro

No Brasil, o que observamos são iniciativas que utilizam modelos existentes no exterior e que aqui, são replicados com sucesso. Um bom exemplo é a 99Taxis e a BlaBlaCar, empresa de carona que aproveitou as características culturais brasileiras para inovar com um sistema de cáronas.

Felizmente, nós também podemos citar um exemplo brasileiro de empresa disruptiva que criou um novo mercado. Estamos falando da Samba Tech. A startup de 2007, que em 2013 se transformaria na holding Samba Group, revolucionando a maneira como se distribui vídeos na internet, e hoje se posiciona com soluções para gerenciar a logística digital de vídeos de ponta a ponta, sendo pioneira na distribuição de vídeos on-line na América Latina.

Temos um outro excelente exemplo de Organização Exponencial brasileira, a startup Nubank que ficou em 16^a colocada na categoria pagamentos, na 3^a edição do ranking divulgado pela KPMG em 2017, que elegeu as 100 principais fintechs no mundo.

A Nubank é uma das maiores startups brasileiras desse setor, que conta ainda com a Stone Pagamentos, nossa cliente. A Nubank tem o ousado objetivo de redefinir o padrão dos serviços financeiros no Brasil e no mundo.





CAPÍTULO V

Ameaça ou Oportunidade?

Nesse universo ágil e tecnológico capaz de transformar propostas de valor estabelecidas há décadas, temos um ator que se torna um alvo fácil: as grandes corporações. O principal motivo? Elas se movem lentamente.

A organização exponencial, que é aquela que interrompe o mercado, cresce muito rapidamente. Cresce mais rápido do que o planejamento estratégico que as grandes corporações conseguem fazer.



Vamos supor que você esteja na alta diretoria do Hilton Hotels and Resorts. Você está no passado e seu time complexo de marketing, inteligência de vendas, de mercado e *pricing* descobre um *player* bem pequeno, um pontinho no imenso oceano azul onde a sua empresa navega há décadas.

"Olha, não é nada. É apenas um barquinho!", diz a análise de sua área de inteligência, e aí de repente, dois anos depois, você recebe o último relatório sobre o mercado, e esse barquinho virou um transatlântico que passou por cima do seu *share* e o atropelou.

Era o Airbnb, que, em poucos anos, se tornou um negócio de um bilhão de dólares, atropelando o Hilton Hotels and Resorts.





[...]

**“Então, quem deveria se preocupar
com o cenário que vivemos hoje?
A grande corporação!”**

O negócio dela está ameaçado por empresas digitais.

Um negócio que é tradicional, que é *brick and mortar* como o hotel, por exemplo, foi transformado em algo digital. Assim como uma fábrica de cerveja pode se transformar em um negócio digital, uma empresa farmacêutica pode se transformar em um negócio digital.

E isso pode acontecer, de repente, em um espaço de dois anos enquanto esse gigante olha em longo prazo com seu planejamento de alta previsibilidade e que também, de repente, falha.





[...]

Mas além da lentidão característica da grande corporação, ela tem outro ponto que a torna vulnerável, que o livro chama de *sistema autoimune*.

Vamos analisar o mercado editorial. Por que uma grande editora não consegue entrar no mercado do livro digital como diversas outras editoras menores estão conseguindo?





[...]

Supomos que seja uma decisão da alta diretoria dessa gigante editorial digitalizar a empresa inteira, produzir conteúdo para web, para mobile, digitalizar as suas revistas, fragmentar seus conteúdos, vender assinaturas de conteúdo e não de revista.

Então, dessa forma, o caminho de uma ExO para essa grande editora, hoje, em 2017 é bem viável. Mas por que eles não conseguem fazer isso?

Segundo o livro de Ismail, isso se dá devido ao seu *sistema autoimune*. Existe uma imensa massa de pessoas que sobrevivem do modelo tradicional dentro da hierarquia da corporação, e essas ideias disruptivas não ganham adesão, pois estas pessoas estarão ameaçadas se o negócio mudar.



[...]

O que propomos com nosso Workshop ExO é demonstrar exatamente isso à alta direção dessas corporações. Que elas podem voltar seu holofote para novos mercados, sem competir internamente. Ou criar a própria disruptão do seu negócio atual, mas para isso criando um time externo à companhia. Isso já é realidade em grandes empresas como Porto Seguro, que externou sua área de inovação em projetos como o Oxigênio ou as startups aceleradas pelo Itaú.

Nosso Workshop de ExO é então um catalisador, o primeiro passo para o "é possível!"

As empresas não precisam enviar sua alta direção para Singularity University, para então voltar e planejar. A partir do nosso workshop as organizações já conseguem ter uma ideia formatada, um caminho a seguir e, a partir desse caminho, realizar algo externo com nossa expertise.





Ameaça ou oportunidade?

Dependente das escolhas de CEOs, Diretores, VPs, Presidentes.

Poucas empresas estão se reinventando, e não imaginam o risco que correm. Muitas, em vez de buscarem por isso, apostam na compra dessas empresas disruptivas, o que não é garantia de acerto, porque, às vezes, você não aposta na ficha certa, como foi o caso da Nokia, que não comprou o Waze e se viu em maus lençóis no mercado de sensores de medir tráfego. A Blockbuster que não quis comprar o Netflix. O Facebook conseguiu comprar Whatsapp, o Facebook conseguiu comprar o Instagram. O Facebook não conseguiu comprar o Snapchat, e então ele está "snapzando" todos seus os produtos. O mercado está repleto de grandes players que já nasceram digitais com um olhar mais aguçado e com a disruptão na veia.

Então, o que vemos é a estratégia da maioria das empresas que, em vez de fazer igual à IBM com Watson, e criar uma disruptão interna, e ela mesmo matar um modelo mais antigo, aderem ao pensamento "não preciso disso, eu estou de olho aqui, quando alguém propor algo que possa me tirar do mercado eu compro, porque eu sou gigante". Até o momento em que por algum motivo, seja por escolha, *timing*, a compra não se realiza e a história nos mostra o que ocorre.



Watson, a reinvenção da IBM

A IBM, uma empresa de computador, vendia máquinas. Agora o que ela vende? Ela investe em sistemas cognitivos e vende serviços.

Ela tinha tudo para estar retraída, bastava acompanhar seus pares. Há alguns anos, tínhamos a HP, a Unisys, a Digital Equipment Corporation, a Sun Microsystem. Retraídas. Quem fabricava hardware perdeu mercado. E aí a IBM que todo mundo apostava que também perderia se reinventou.

Watson nasceu em 2003 e seu nome é em homenagem ao fundador da IBM, o empresário Thomas Watson, porém ele só ganhou destaque quando derrotou dois oponentes, entre eles o campeão no famoso jogo de perguntas e respostas, da TV americana Jeopardy em 2011. Desde então, Watson evoluiu, aprimorou-se e, a partir do destaque que teve na mídia, em pouco tempo, adquiriu centenas de "parceiros".

Hoje, Watson ajuda a alavancar indústrias da área jurídica, de saúde, comunicação, automotiva, entre diversas outras, com seu ótimo desempenho. Watson é capaz de conectar empresas, acessar uma enorme quantidade de dados e fornecer informações que nós humanos levaríamos muito mais tempo para encontrar ou analisar sem uma máquina.

Atualmente a tecnologia cognitiva vem sendo muito bem explorada pela área da saúde, por meio de médicos e outros profissionais que colhem os benefícios de informações precisas em vários aspectos no tratamento de seus pacientes.

Um dos grandes exemplos está na plataforma Watson Oncology, projetada especificamente para ajudar oncologistas. Ela analisa informações médicas de um paciente em uma vasta gama de dados e conhecimentos especializados para fornecer posteriormente opções de tratamentos baseadas em evidências e resultados.

O Watson Oncology busca dados de inúmeras fontes, incluindo centenas de revistas médicas, centenas de livros e mais de 12 milhões de páginas de textos.

Saiba mais sobre a tecnologia cognitiva em [nossos blog](#).



CONCLUSÃO

Primeiro passo:

Neste e-book, abordamos pontos importantes sobre as Organizações Exponenciais. Se você busca perpetuar a sua liderança no mercado por meio da disruptão digital, tornando-se uma Organização Exponencial, entre em contato com a gente.

Formaremos uma equipe com seus principais executivos, somados aos nossos gurus de gestão e inovação em negócios digitais, que, de maneira colaborativa, conceberão um novo modelo em dois dias, que será testado na prática.





Sobre a HE:labs

Somos especialistas na transformação digital em grandes empresas e atuamos com foco na entrega de tecnologia para resultados.

Nosso diferencial está fundamentado em um modelo de gestão que nos prepara para o futuro, que potencializa características como: estruturas e relações em comunidade, confiança, autonomia, transparência e segurança para falhar, sempre pautado em abordagens sense & respond e um mindset de eficácia e antifragilidade.

Atuamos de forma global e temos como clientes grandes corporações, como: Sony Music, GE, Montreal Informática, Kroton Educacional, Somos Educação, Citrix, Locaweb, ESPN e Lojas Americanas.

Para conhecer mais sobre nossa metodologia, time e capacidade de gerar valor, visite nosso site e redes sociais.



helabs.com



facebook.com/helabs



twitter.com/helabs



instagram.com/he.labs



google.com/+HElabs



youtube.com/user/helabsoficial



dribbble.com/helabs

