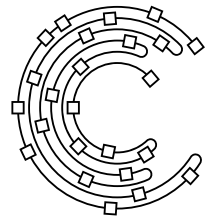


Avançando juntos

Três maneiras pelas quais
Exploradores de blockchain
mapeiam uma nova direção

Estudo global de C-suite
19ª edição

IBM Institute for
Business Value



Como a IBM pode ajudar

Este relatório se baseia em informações obtidas de 2.965 conversas com executivos C-suite (diretores-executivos ou CxOs) ocorridas entre janeiro e março de 2017. É a 19ª edição da nossa série, em andamento, de estudos de CxOs feitos pelo IBM Institute for Business Value (IBV) e, até o momento, já conversamos com mais de 31 mil CxOs desde 2003. Aqui, nos concentramos em perspectivas de executivos sobre blockchain como facilitador tecnológico para a Digital Reinvention.

Consulte ibm.com/globalcsuitestudy

A IBM fornece aos clientes as capacidades de consultoria e integração de sistemas necessárias para projetar e adotar rapidamente soluções de ledgers distribuídos, identidade digital e blockchain. Saiba mais em ibm.com/blockchain

Ponto de partida

As sucessivas ondas de tecnologia e as décadas de mudanças transformadoras que as seguiram sem dúvida estão tendo repercussões. A mentalidade dos líderes que adotaram a tecnologia de blockchain talvez seja mais bem caracterizada como aberta. O desconhecido, em vez de lhes causar desconforto, inspira sua estratégia. A capacidade de aprender rápido é tão valorizada quanto a capacidade de se mover rápido. À medida que os limites entre os segmentos de mercado ficam cada vez mais tênues, eles estão prontos para escancará-los. Inovando em paralelo com concorrentes e parceiros, eles estão prontos para revolucionar.

Uma evolução inesperada

Às vezes, o que é antigo pode se tornar radicalmente novo outra vez. A confiança é um desses conceitos. A necessidade de codificação da confiança surgiu há séculos, quando foram estabelecidas as primeiras rotas comerciais globais. Hoje, intermediários assumem a função de zelar pela confiança. Nós lhes pagamos para monitorar, certificar e inspecionar. Os cartórios carimbam documentos físicos, perpetuando a ineficiência de muitas transações associadas ao comércio, visto que elas ainda precisam ser feitas offline.

Em um blockchain, os dados podem ser compartilhados em tempo real em um grupo escalável de pessoas e instituições. Cada evento ou transação recebe uma marca de tempo e torna-se parte de uma cadeia longa ou de um registro permanente que não pode ser adulterado após o fato. Em blockchains com permissão, é possível manter a privacidade combinando quais partes podem ver quais transações e, quando desejado, mascarando a identidade da parte.

“Na sua essência, blockchain é um ledger compartilhado que permite que os participantes de uma rede comercial façam transações com ativos em um lugar onde todos têm controle, mas ninguém específico está no controle.”

Leanne Kemp,
Diretora-executiva e Fundadora, Everledger,
Reino Unido

Figura 1

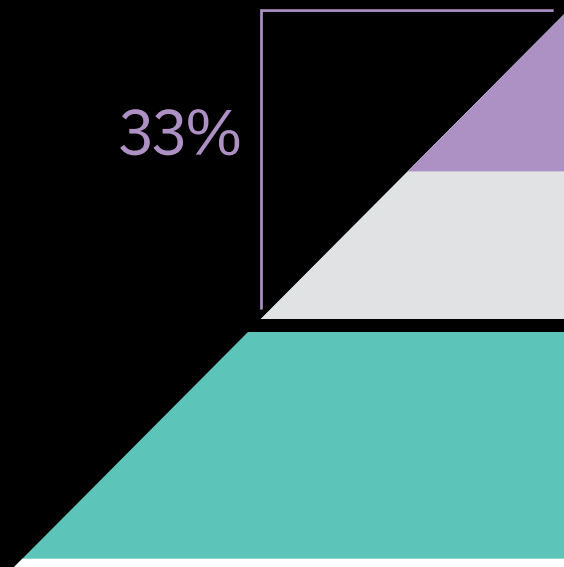
Adoção precoce

Exploradores:
Já ativos em
blockchain

Investigadores:
Avaliam blockchain

Passivos:
Não avaliam
blockchain

Organizações em várias
regiões e segmentos de
mercado adotaram
blockchain



A confiança pode ser integrada às transações de blockchain. Com isso, surgem novas possibilidades transformadoras.

Em nossa pesquisa com quase 3 mil executivos C-suite no mundo todo, descobrimos um número significativo: em média, 33% das organizações em todos os segmentos de mercado e regiões já estão avaliando ou ativamente envolvidas com blockchains (veja a Figura 1). De particular interesse nesse estudo são as organizações que já estão experimentando, pilotando ou implementando blockchains, que nós chamamos de Exploradores.

Seus números, é claro, variam de acordo com o segmento de mercado. Como no caso de perspectivas de indústria anteriores do IBV para o uso de blockchain, vemos grande atividade em vários segmentos.¹ Nos mercados bancários e financeiros, por exemplo, os Exploradores sozinhos já representam um terço daqueles que estão analisando ou estão ativamente envolvidos com blockchains. Isso sugere um crescimento constante na atividade de blockchain em segmentos que o adotaram logo cedo.

Em todos os 20 segmentos de mercado pesquisados, os Exploradores representam uma média de 8%. Não importa qual seja o segmento de mercado, os Exploradores são muito parecidos. Eles compartilham planos e atitudes similares, incluindo a confiança na tecnologia. “A inovação tecnológica”, como disse um CHRO Explorador da Nova Zelândia que atua no segmento de mercado de Serviços Profissionais e de TI, “tem o potencial de blindar a empresa para o futuro, atendendo às novas demandas de mercado e criando novas ofertas estabelecidas por meio de um ecossistema”. Essas e outras características são extremamente diferentes nas organizações que ainda não estão analisando blockchain: os Passivos.

Os Exploradores identificados nesse estudo acabaram sendo o grupo mais distinto de organizações que vimos nos 15 anos de pesquisa primária com C-suite. Essa distinção começa com sua posição competitiva. Com mais frequência, eles são líderes em seus segmentos de mercado, conforme medido pelo crescimento das receitas e dos lucros, bem como pela inovação. Essas organizações ousadas também relatam que são mais aptas a responder às tendências emergentes de negócios. Elas estão confiantes de que têm a estratégia certa e os recursos disponíveis para se reinventar, bem como aos seus segmentos de mercado (ver Figura 2).

Alto crescimento de receita e alta lucratividade

Líderes em inovação em comparação com os concorrentes no segmento de mercado

Eficientes em responder às tendências emergentes de negócios

Têm as habilidades pessoais e os recursos necessários

Têm uma estratégia de negócios formal para responder à disrupção

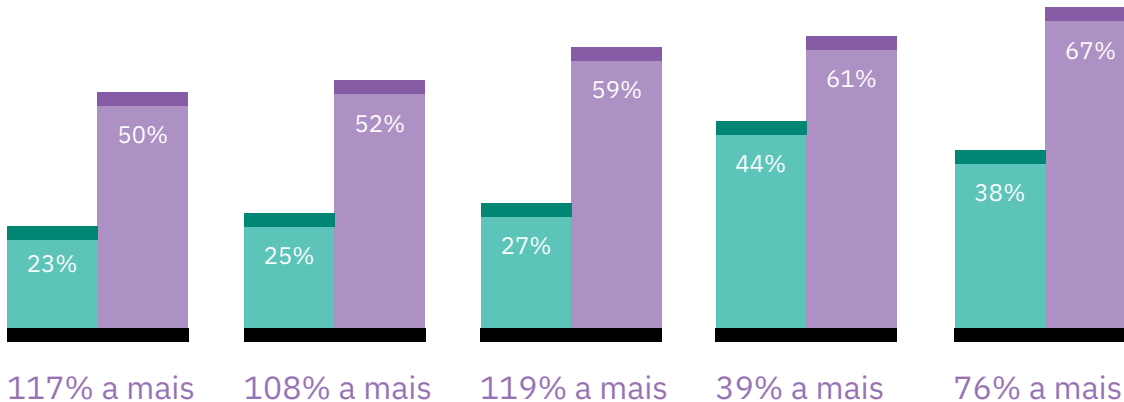


Figura 2

À frente da concorrência

Os primeiros a adotar blockchain tiram proveito da sua vantagem

Exploradores
Passivos

Um desafio que os Exploradores enfrentam é que blockchains, além de novos, provavelmente modificarão de forma radical o modo como as organizações operam, geram receitas e respondem aos clientes, parceiros e concorrentes. Os novos modelos de negócios que resultarem poderão evoluir de maneiras inesperadas.

É de esperar que as organizações levem algum tempo experimentando e testando diferentes aspectos dos novos modelos de negócios para ver o que funciona melhor. Para alguns, a abordagem de esperar para ver o que acontece com blockchain pode ser uma razão para hesitar. Os Exploradores não parecem hesitar. Eles estão prontos a tirar proveito das suas vantagens atuais e criar uma distância significativa agora mesmo.

O que podemos aprender dos Exploradores? Nossas descobertas são detalhadas em três capítulos:

Siga rumo ao horizonte:

Navegue em direção ao desconhecido

Construa um trampolim:

Fique de olho em novos modelos de negócios em plataforma

Suba com a maré:

Apoie seus parceiros e concorrentes.

“Blockchain poderia nos ajudar a criar novos modelos de negócios com um enorme potencial para transferir lucros em uma direção positiva.”

Diretor-executivo de Marketing,
Varejo, Brasil

Siga rumo ao horizonte: Navegue em direção ao desconhecido

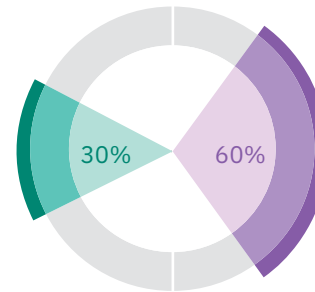
Os primeiros a adotar blockchain (os Exploradores) estão transformando a incerteza que acompanha a disrupção digital em sua vantagem exclusiva. Duas vezes mais Exploradores do que Passivos estão passando por disrupção em seus segmentos de mercado (ver Figura 3). Essa disrupção também é de um tipo diferente.

Figura 3

Exploradores
Passivos

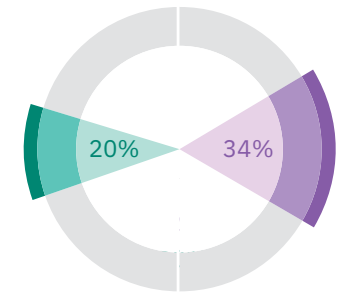
Em movimento

Exploradores se confrontam
com disrupção significativa



100% a mais

Disrupção de dentro do
segmento de mercado



70% a mais

Disrupção de outros
segmentos de mercado

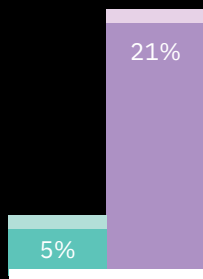
Figura 4

Exploradores**Passivos**

Levante-se e siga em frente

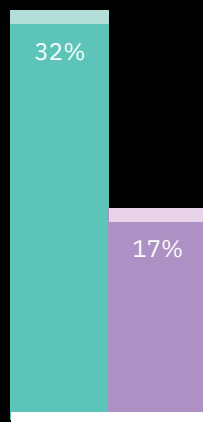
É mais provável que os Exploradores causem uma disrupção do que defendam

Plano para causar disrupção em um novo mercado ou segmento de mercado alterando completamente as regras do jogo



320% a mais

Plano para defender a posição de mercado atual por meio de redução de preços e custos



47% a mais

Significativamente, mais Exploradores do que Passivos antecipam que enfrentarão concorrentes de fora do segmento de mercado. Eles esperam que mais dessas organizações que estão ultrapassando os limites logo estarão em rota de colisão com eles. Eles sabem que concorrentes novos em um segmento de mercado não costumam entrar nele apenas para comer pelas beiradas. O mais provável é que eles cheguem dispostos a quebrar a concorrência.

Apesar das ameaças dos novos concorrentes, os Exploradores encaram a disrupção mais como um vento a favor do que um redemoinho. Ela os impulsiona para frente. De fato, eles nos disseram que é mais provável que eles causem uma disrupção do que defendam sua posição. Um em cada cinco Exploradores pretende causar disrupção em um novo mercado ou segmento de mercado alterando completamente as regras do jogo, em comparação com apenas 5% daqueles que ainda não estão nem analisando blockchain (ver Figura 4). Além disso, 64% dos Exploradores em comparação com 30% dos Passivos declararam que não podem esperar. Precisam começar a reinventar suas organizações agora mesmo.

O acelerador de confiança

Os Exploradores nos disseram que os dados são seus guias. Em comparação com os Passivos, é duas vezes mais provável que os Exploradores recorram aos dados e às análises para informar sua estratégia. Eles também recorrem à tecnologia para transformar a forma como interagem e fazem transações com os clientes com muito mais frequência do que os Passivos: 74% contra 45%, respectivamente.

Todos os Exploradores esperam que blockchain apoie sua estratégia corporativa de alguma maneira. Seis de cada dez Exploradores disseram que a melhor maneira em que a tecnologia de blockchain faz isso é ao criar mais confiança e transparência em relação a dados e transações (ver Figura 5).

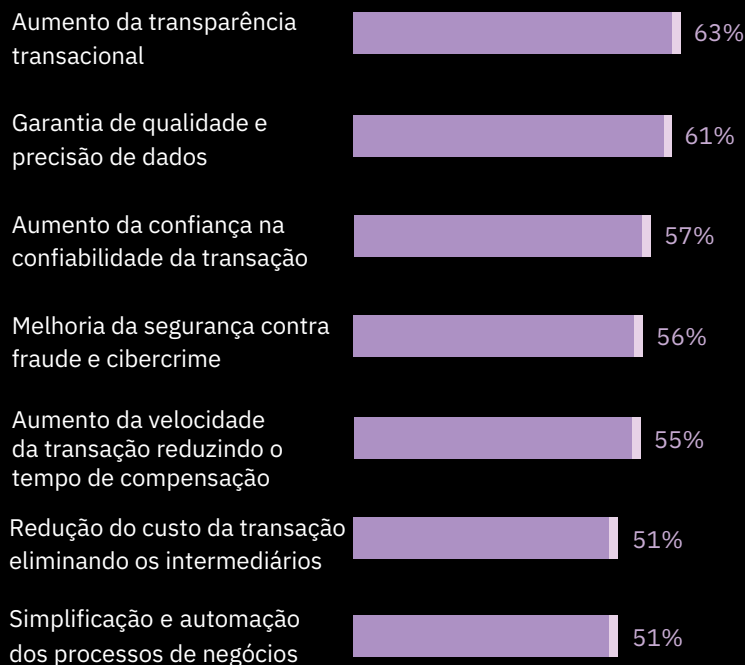
Os blockchains ajudam a conquistar a confiança de várias maneiras. A transparência das transações estabelece uma trilha de auditoria rastreável. “Os blockchains ajudarão o setor farmacêutico a acompanhar as mudanças nos requisitos regulamentares”, diz um CEO do setor de Life Sciences na Índia. Outros esperam que a rastreabilidade melhore os processos e as transferências dos parceiros. Contratos inteligentes podem trazer codificados os compromissos entre as partes e ajudar a garantir que eles sejam cumpridos. Esses contratos inteligentes, segundo um CIO do governo dos EUA, poderiam dar-lhes “o poder de não apenas registrar os direitos de propriedade, mas de aplicá-los”.

Figura 5

Sistemas de confiança

Exploradores

100% dos Exploradores esperam que blockchain apoie a estratégia corporativa de alguma maneira



É possível deduzir uma reputação com base em comportamentos passados. Um fornecedor de automóveis costuma entregar peças no prazo? Uma startup é mesmo idônea? Blockchain tem o potencial de democratizar os ecossistemas, tornando mais fácil para empresas menores provar que são de confiança. É possível verificar de forma mais fácil e abrangente os motivos para ter confiança. Os dados gravados em um blockchain podem verificar se o vinho foi enviado e mantido em trânsito na temperatura adequada. À medida que as mercadorias em trânsito passam pelo desembarço alfandegário e portuário, as organizações, cientes da sua localização em tempo real, podem otimizar dinamicamente suas cadeias de suprimentos.

Comprovar a proveniência em blockchains é útil para prevenir, por exemplo, que semicondutores falsificados inundem o mercado ou que surtos de doenças contaminem os alimentos. Na China, onde foram implementados novos regulamentos para garantir a segurança alimentar, incluindo uma manutenção melhor de registros, o Walmart está pilotando um programa que rastreia a carne de porco de suas origens na fazenda até a fábrica e em toda a cadeia de suprimento, capturando dados como temperaturas de armazenamento e datas de validade em um blockchain.²

“Blockchain tem o potencial de construir uma enorme e versátil rede de confiança.”

Diretor-executivo de Recursos Humanos,
Eletrônicos, Japão

Como vimos nos relatórios de indústria do IBV sobre blockchain, em 2017, o setor de cuidados de saúde está acelerando o passo na adoção de blockchain, e com bons motivos.³ Em qual segmento a confiança é mais importante do que nesse? A oportunidade é imensa: o acesso ao histórico de dados associados a um paciente durante toda a vida dele é algo marcante e no qual *blockchains* se saem muito bem.

Se todos os sinais vitais de uma consulta médica ou dispositivo de saúde portátil e os registros de todos os medicamentos tomados, doenças e operações pudessem ser compartilhados com segurança em blockchain, a qualidade e a coordenação dos cuidados melhorariam e os custos diminuiriam. Os CxOs da área de Healthcare poderiam, finalmente, cumprir a promessa de medicina personalizada. Muito mais do que acontece com os Passivos, aqueles que estão analisando *blockchains* ou já os usam ativamente nos disseram que esperam oferecer serviços personalizados de healthcare centralizados no paciente.

“Blockchain pode trazer transparência à cadeia de suprimento e nos ajudar a transmitir uma imagem mais confiável.”

Diretor-executivo de Marketing,
Eletrônicos, Itália

Prontos para mudar

À medida que blockchain aumentar a confiança e a transparência nas cadeias de valor, as organizações colaborarão e concorrerão de maneiras que ainda não podem ser previstas. “A necessidade de intermediários confiáveis pode ficar obsoleta”, disse um CFO de produtos industriais da China, uma crença ecoada por muitos. À medida que as cadeias de valor apoiadas por blockchain evoluírem, muitos intermediários inevitavelmente desaparecerão. No entanto, startups com pouco ativo imobilizado também poderão vir a inundar os mercados dos quais foram excluídas. Os lucros podem fluir para novos lugares ou cair bastante à medida que proliferarem serviços com menor custo. Os limites entre segmentos de mercado poderão ficar mais tênues ou desaparecer completamente à medida que os ecossistemas evoluírem.

Tradicionalmente, os pioneiros em qualquer mercado esperam obter vantagem principalmente ao bloquear outros por meio do controle de recursos. Os primeiros a adotar blockchain estão aprendendo que a vantagem para eles pode estar em outra coisa: ser o primeiro a entender o que acontecerá a seguir. À medida que aprendem o que agora é possível, esses pioneiros podem começar a influenciar a direção futura dos aplicativos de blockchain e os novos modelos de negócios. Ao serem os primeiros, os Exploradores não estão apenas dando o pontapé inicial na evolução de novos modelos de negócios: estão definindo como eles vão evoluir e as condições para o sucesso.

Os Exploradores parecem bem preparados para avançar rapidamente e, à medida que surgem novas possibilidades, estão prontos para mudar quantas vezes for necessário. Como mencionou um Explorador (Peter Crombecq, CIO do governo da Bélgica), eles reconhecem a necessidade de “serem suficientemente ágeis para antecipar a disrupção digital, mesmo sem saber qual poderá ser a disrupção futura”.

Os Exploradores têm uma abordagem bem definida para o aprendizado e a experimentação. Quase dois terços recompensam o fracasso rápido, bem como a inovação bem-sucedida. Mais da metade dos Exploradores sobressai ao iterar sua estratégia por meio de prototipagem rápida (ver Figura 6). Eles são design thinkers por excelência. O design thinking estratégico, diz o autor Steven Johnson, é um método que “começa com a humildade de dizer: 'Conheço as abordagens, mas não tenho a resposta'”.⁴ As respostas são encontradas durante o trabalho.

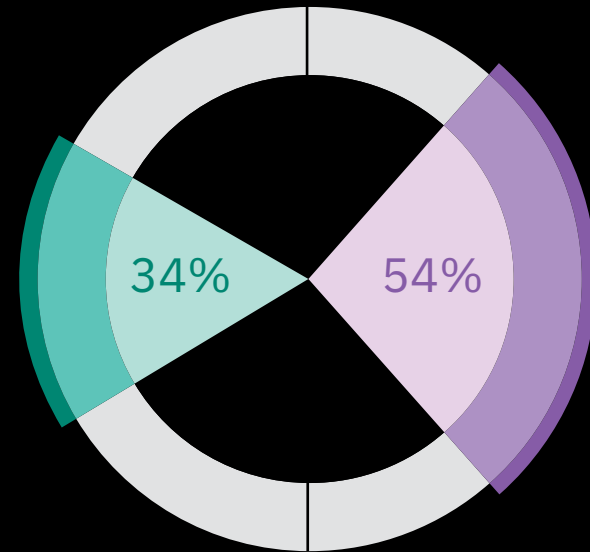
Nossos estudos com C-suite às vezes revelam lacunas preocupantes entre as empresas e os executivos de TI. Neste caso, não revelou. As organizações de Exploradores abordam a estratégia da perspectiva de design thinking, e metade dos CIOs Exploradores diz que são eficazes na aplicação do design thinking às funções de TI de suas organizações, contra apenas 29% dos Passivos. Os negócios e TI estão muito bem alinhados. Ou, para ser mais exato, pelo menos a metade dos que estão avaliando blockchain estão alinhados.

Figura 6

Exploradores
Passivos

Projetados para a mudança

Exploradores sobressaem em estratégia iterativa rápida



59% a mais

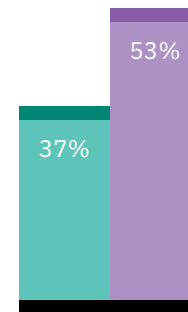
Confiam em grande parte em uma abordagem de prototipagem rápida, construção depois do projeto e modificação durante o uso para a estratégia

Construa um trampolim: Fique de olho em novos modelos de negócios em plataforma

Blockchains criam plataformas excelentes para novas formas de trabalhar. Outra maneira de encará-los é como trampolins, capazes de impulsionar as organizações em novas direções. Os Exploradores, propensos a pensar com ousadia, já estão de olho em quais podem ser essas novas direções.

Oito em cada dez Exploradores estão investindo na tecnologia de blockchain em resposta à movimentação das fontes de lucros dentro do seu segmento de mercado ou à oportunidade de desenvolver novos modelos de negócios. Eles estão comprometidos com a reinvenção por atacado. Para aqueles cujos modelos de negócios estão sob ameaça, pouco mais de metade dos Exploradores esperam lançar um modelo de negócios totalmente novo no seu ou em outro segmento de mercado, em comparação com um terço dos Passivos (ver Figura 7).

Pretendem lançar
um novo modelo
de negócio



43% a mais

Figura 7

Aposte alto

Quando estão sob
ameaça, é mais provável
que os Exploradores
reinventem seus negócios

Exploradores

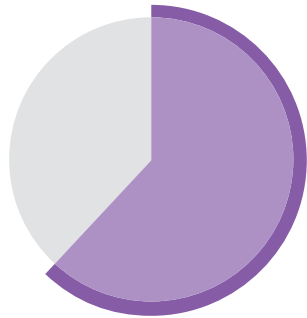
Passivos

Abertos a mudanças

Quando lhes perguntamos quais tendências remodelarão seus modelos de negócios, os Exploradores identificaram novas formas de monetizar e capitalizar como os principais fatores de mudança. Seis em cada dez Exploradores disseram que opções alternativas de pagamento e a economia colaborativa são os fatores que mais influenciariam sua direção estratégica (ver Figura 8).

Figura 8

Exploradores

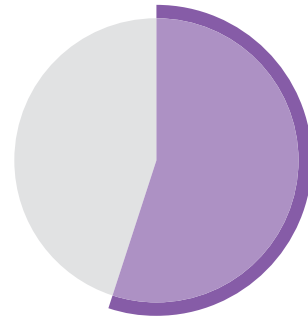


62%

Opções alternativas de pagamento

Dia do pagamento

Exploradores identificam novas oportunidades de monetizar e capitalizar seus negócios



55%

Economia colaborativa

Alguns Exploradores observaram que, em blockchains, eles poderiam suportar micropagamentos e ignorar as taxas impostas pelos intermediários. Outros avaliaram que poderiam gerenciar de forma mais eficiente os serviços de “degustação”. Alguns esperavam que blockchains pudessem colocar todos os tipos de mídia sob controle direto de seus criadores, resolvendo os desafios associados ao licenciamento global e aos pagamentos de royalties.

Um CMO de eletrônicos da Indonésia observou que a tecnologia de blockchain poderia apoiar seus esforços de monetizar os próprios dados, um ativo que ainda não havia sido comercializado. Um CHRO de mídia e entretenimento da Alemanha declarou que blockchain poderia até mesmo “impulsionar o desenvolvimento econômico. Ele tem o potencial de permitir que os empresários, até aqueles em áreas remotas, monetizem suas ideias”.

“Blockchain poderia acabar com o e-commerce porque será possível que duas pessoas quaisquer no planeta negociem entre si diretamente, sem depender de intermediário.”

Um CEO do segmento de viagens nos EUA disse: “Blockchain abre o caminho para a economia colaborativa”. No segmento de mercado de seguros, um CEO de Hong Kong disse que blockchain “poderia mudar o modo de operação do segmento de mercado: em vez de ir direto a uma seguradora para obter cobertura para seus veículos, os clientes agora podem optar por uma apólice no estilo ponto a ponto”. Por exemplo, motoristas de frotas independentes, com registros de condução rastreados e analisados em blockchains, podem optar por oferecer seguro uns aos outros.

Nem todas as plataformas ponto a ponto precisam ser entre pessoas. Os Exploradores concordaram que blockchain também poderia criar trocas de valor entre empresas, como uma infraestrutura compartilhada. Os industriais especulam que tudo, de fábricas a frotas, poderia ser amplamente compartilhado, utilizado eficientemente e capitalizado em blockchains. Os hospitais estão considerando de que modo equipamentos caros, como máquinas de ressonância magnética (MRI), poderiam ser compartilhados para vantagem mútua. Um CHRO Explorador da área de *Healthcare* nos EUA observou que blockchains poderiam “democratizar a economia colaborativa tornando mais barato criar e operar uma plataforma”.

O poder dos seus pares nas plataformas

Sessenta e seis por cento dos Exploradores estão experimentando um modelo de negócios radicalmente diferente: o modelo de plataforma, que conecta pessoas, recursos e organizações em um ecossistema interativo para criar formas de valor totalmente novas. Apenas 11% dos Passivos estão analisando ativamente essa nova oportunidade (ver Figura 9).

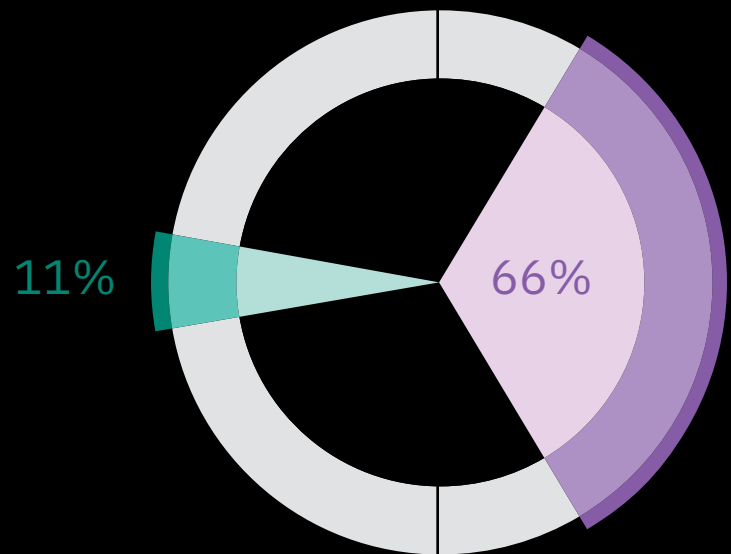
A diferença entre os modelos de negócios novos e antigos foi descrita como a diferença entre tubos e plataformas. Os modelos de negócios tradicionais são como tubos. As organizações colaboram para enviar produtos ou serviços aos clientes. A cadeia de valor é linear. As plataformas de negócios não são lineares. Em plataformas, produtores e consumidores em um ecossistema estão conectados para criar um novo valor. O fundador ou proprietário da plataforma geralmente a gerencia para ampliá-la o mais rápido possível e alcançar efeitos de rede.

Figura9

Exploradores
Passivos

Pontapé inicial

Exploradores se apressam para adotar novos modelos de negócios em plataforma



500% a mais

Pretendem adotar um modelo de negócios em plataforma

“Com blockchain poderíamos nos conectar entre os segmentos de mercado para fornecer uma plataforma diversificada aos nossos clientes, permitindo-lhes comprar produtos diferentes.”

Diretor-executivo de informações,
Telecomunicações, Brasil

O estrategista John Hagel reconhece que blockchains são especialmente adequados para aproveitar o fluxo de dados para quem participa de ecossistemas baseados em plataforma. Com o tempo, o acesso a dados compartilhados de blockchains permite que os participantes da plataforma criem novos serviços personalizados.⁵

Seis dos principais bancos do Canadá se juntaram para criar um serviço de identidade digital que seus clientes podem usar para abrir contas em outras empresas, como operadoras de celular ou empresas de serviços públicos. Os dados de Know Your Customer (KYC) ou Conheça Seu Cliente que os bancos estabeleceram para cumprir os regulamentos tornaram-se a base para a chave de identidade dos clientes. Os bancos trabalharam com autoridades do governo para permitir que outros usassem a chave de identidade. Eles não precisam mais repetir o processo de KYC se seu novo cliente já tiver sido verificado em outro lugar. Quando os clientes usam sua identidade digital em instituições fora do segmento de mercado, os bancos cobram uma taxa.

A plataforma gera benefícios para todas as partes: facilidade de uso para as pessoas, fluxo de receita para os bancos participantes e uma maneira de verificar rapidamente a identidade e o histórico de novos clientes para outras organizações na plataforma. O serviço atualmente está em fase de teste no Canadá e, quando começar a funcionar no fim de 2017, os consumidores canadenses poderão optar por participar da nova rede de identidade baseada em blockchain usando um aplicativo para dispositivos móveis.⁶

O Grupo Mahindra, uma das maiores e mais diversificadas multinacionais da Índia, está trabalhando com a IBM em uma solução de blockchain liderada pelo braço financeiro do grupo. Blockchain permite que o Mahindra melhore o desconto de fatura para fornecedores que trabalham com fabricantes de equipamentos originais (OEMs). A prática de reunir e vender contas ou faturas não pagas com desconto é comum na Índia e uma importante fonte de capital de giro para os fornecedores. Historicamente, o processo é lento e propenso a erros, o que pode atrasar os pagamentos e o acesso ao crédito. Em um ledger compartilhado, a pontualidade e a precisão melhoram muito.

O objetivo do Mahindra é, ao longo do tempo, ampliar o número de OEMs e fornecedores participantes, além de incluir outras instituições financeiras. Visto que contratos inteligentes em um blockchain podem garantir que as informações competitivas sejam protegidas e mascaradas, agora é possível haver uma plataforma de ecossistema aberto para financiamento na cadeia de suprimento. Falando sobre seus esforços em blockchain, Anish Shah, Presidente de Estratégia do Grupo, na Mahindra & Mahindra Ltd, diz: “Nossa ideia foi: se existe algo que pode causar disrupção nos nossos negócios, precisamos fazer parte dele.”⁷

Cuidado: Disrupção à frente

Criar modelos de negócios em plataforma não é para os fracos. Seis em cada dez CIOs Exploradores admitem que ainda não são bons em construir plataformas que conectam os clientes e os parceiros em um ecossistema. Para os que estão no lado dos negócios, a adoção de plataformas pode exigir algumas escolhas difíceis, e nenhuma é mais assustadora do que a perspectiva de disrupção dos próprios fluxos de receita da empresa. Os CEOs Exploradores admitem que, no passado, eles se assustavam com a perspectiva de canibalizar seus negócios. E agora, eles têm a coragem de seguir em frente?

“Blockchain poderia substituir o modelo de negócios centralizado que a maioria das empresas segue hoje.”

Diretor-executivo de Marketing, Varejo,
Reino Unido

Suba com a maré: Apoie seus parceiros e concorrentes

Em ecossistemas robustos, emergem novas regras. Visto que o todo é maior do que a soma de suas partes, cada par em um ecossistema distribuído tem o potencial de elevar ou arrastar para baixo o sucesso da rede. Os elos fracos em um ecossistema produtivo podem ser eliminados, mas também haverá momentos em que fará mais sentido apoiá-los para que eles (e o conjunto todo) se fortaleçam.

Em modelos de negócios baseados em plataforma, força produz força. As organizações geralmente procuram maneiras de aproveitar os pontos fortes de seus concorrentes para sua própria vantagem. Por esse motivo, muitas organizações talvez optem por mudar sua mentalidade: em vez de bloquear os concorrentes, apoiá-los.

As partes de um blockchain começam no mesmo nível de segurança, transparência transacional, controle e entendimento da tecnologia de blockchain subjacente. Suas interações determinam então a força e o sucesso da rede de blockchain resultante.

Abertura

A teoria econômica de “maré alta” é um daqueles conceitos que parecem razoáveis como abstração, até que você seja um CFO tentando convencer um analista financeiro de que sua organização construiu um fosso impossível de ser violado. A maioria das organizações não cuida do bem-estar de seus parceiros de negócios, muito menos de seus concorrentes.

Os Exploradores informam que eles sobressaem na criação de experiências de cliente envolventes e que recebem informações dos seus clientes para projetar os processos das suas organizações. Um número significativamente maior de Exploradores do que de Passivos descreve suas interações com clientes como notáveis. Eles não são tão confiantes quanto a sua colaboração com parceiros, mas acham que são melhores do que a média. O importante é que eles reconhecem uma área em que deixam a desejar. Pouco mais da metade admite que ainda não tem a rede certa de parceiros disponível para alcançar sua visão.

Até o momento, a experiência dos Exploradores com os concorrentes não é diferente de qualquer organização em nosso estudo. Oito em cada dez reconhecem que não estão acostumados a colaborar, mesmo que seletivamente, com seus concorrentes. A falta de experiência em trabalhar com concorrentes é, atualmente, uma desvantagem compartilhada por todos. Os Exploradores serão os primeiros a ser desafiados a mudar, mas essa nova capacidade de coopetição também poderia ajudá-los a, em longo prazo, sustentar uma vantagem em relação aos outros.

Em blockchain, os dados podem ser compartilhados e as transações podem ser transparentes sem comprometer a segurança. Os blockchains com permissão impõem políticas baseadas em identidade que podem restringir o acesso a dados e a participação na rede. Isso permite que as organizações participantes cumpram os regulamentos de proteção de dados. Os blockchains com permissão também são mais eficazes no controle da consistência dos dados que são anexados a blockchain, permitindo a criação de processos de decisão mais granulares com base neles.

Com permissões e confiança, podem ser criados e usados utilitários que mudam fundamentalmente os modelos de negócios.

À medida que mais organizações passarem a adotar modelos de negócios em plataforma, a necessidade de colaboração aberta só se intensificará. Os blockchains podem apoiar isso. Os algoritmos e bots podem automatizá-la. Mas somente seres humanos prontos para descartar crenças arraigadas podem fazer isso acontecer.

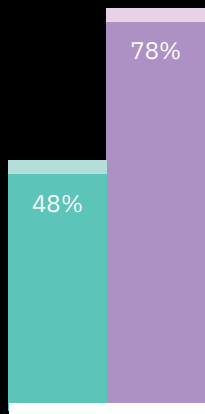
Figura 10

Exploradores Passivos

Pistas de teste

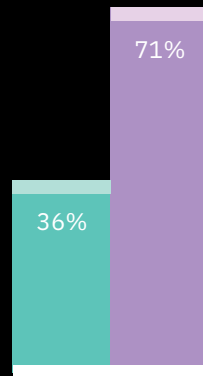
Os Exploradores reconhecem o valor de clientes e consórcios para fazer avançar os esforços de blockchain

Os clientes são importantes



63% a mais

Consórcios do segmento de mercado são importantes



97% a mais

Os Exploradores reconhecem que será necessário algo mais do que encontros casuais com concorrentes para fazer blockchains avançarem entre os segmentos de mercado. Sete em cada dez Exploradores selecionaram consórcios de segmento de mercado como importantes para seus projetos de blockchain (ver Figura 10). Os consórcios de segmento de mercado são, é claro, “zonas seguras” para os encontros dos concorrentes. De acordo com uma estimativa, existem hoje mais de 100 consórcios de blockchain. Muitos são pistas de teste para entender o que é possível, mas sua função mais importante talvez seja chegar a acordos a respeito de normas. Se não houvesse normas, blockchains poderiam permanecer paralisados.

“Visto que blockchain é baseado em uma abordagem de rede, é importante ter um número mínimo de participantes para compensar os custos de configuração da infraestrutura.”

Diretor-executivo de Operações,
Governo, Austrália

Rotas comerciais globais

Em modelos de negócios em plataforma, a estratégia muda do controle de recursos internos exclusivos e da construção de barreiras à concorrência para a orquestração de recursos externos e envolvimento de comunidades vibrantes. A IBM, juntamente com a Maersk, líder mundial em transportes e logística, já está orquestrando uma comunidade assim. A Maersk lançará em breve uma plataforma de blockchain que conecta um ecossistema de cadeia de suprimento composto por remetentes, transportadores, transportadores marítimos, portos e autoridades alfandegárias.

Em um teste em 2014, a Maersk descobriu que uma única remessa de mercadorias refrigeradas da África Oriental para a Europa poderia passar por quase 30 pessoas e organizações e resultar em mais de 200 interações e comunicações diferentes entre elas. A maioria dessas comunicações até recentemente permaneceu em papel devido a preocupações com autenticidade e fraude.⁸

Foi estimado que os custos associados ao processamento e à administração da documentação comercial correspondem a até um quinto dos custos reais de transporte físico.⁹ Documentação perdida, extraviada ou atrasada pode atrasar remessas, enfraquecer os esforços de otimização do transporte e até resultar em deterioração de mercadorias frescas.

“Os projetos que estamos fazendo com a IBM visam explorar uma tecnologia disruptiva, como blockchain, para resolver problemas reais de clientes e criar novos modelos de negócios inovadores para todo o segmento de mercado”, diz Ibrahim Gokcen, Diretor-executivo Digital da Maersk. “Esperamos que as soluções em que estamos trabalhando não só reduzam o custo dos bens para os consumidores, mas também tornem o comércio global mais acessível para um número muito maior de participantes de países emergentes e desenvolvidos.”¹⁰

O Everledger, um novo serviço construído com base em blockchain, também adotou uma abordagem de ecossistema. O Everledger pode rastrear um diamante individual em toda a cadeia de suprimento, de diamantes brutos certificados como não provenientes de áreas de conflito até esses mesmos diamantes serem cortados, polidos e vendidos. Os parceiros de blockchain do Everledger incluem seguradoras, agências de repressão ao crime e firmas de certificação de diamantes. Por meio das interfaces de programação de aplicativos (APIs) do Everledger, cada parceiro pode acessar e fornecer dados que ajudam a rastrear um diamante ao longo de sua vida útil. Relatórios policiais, informações sobre políticas de seguro e outras informações confidenciais podem ser mantidas privadas e acessadas apenas com permissão.

“Eu posso prever que todos os principais participantes do segmento automobilístico usarão a tecnologia de blockchain. Ele é acessível ao público, mas atualizável de forma privada, de modo que é possível armazenar todos os dados dos proprietários, como de manutenção, avisos de manutenção, avisos de seguro etc.”

Diretor-executivo de Operações,
Automotivo, Austrália

O modelo de negócios que a CEO e fundadora do Everledger, Leanne Kemp, prevê permitiria que todos os participantes reduzissem o risco, mas também estabeleceria novos modelos de receita e serviços financeiros. Os bancos poderiam financiar melhor a cadeia de suprimento de diamantes; as seguradoras poderiam optar por fazer a cobertura de um diamante durante toda a sua vida útil, em vez apenas para o proprietário atual. “Não somos disruptores”, diz Kemp. “Estamos participando da evolução do segmento de mercado.” O Everledger, ela ressalta, demonstra o “poder do que acontece quando consórcios trabalham juntos” Até o momento, mais de um milhão de diamantes estão sendo rastreados pelo Everledger, e o sistema logo se expandirá para incluir vinhos finos.

À medida que blockchain afeta novas formas de trabalho e de redes, um fator permanece constante. Não importa se você opera em um mercado tradicional ou de trocas compartilhadas, se adota uma abordagem de cadeia de valor linear ou participa de um ecossistema, a confiança fornece a base mais segura para o sucesso. Como disse um COO do segmento de varejo da Austrália, “a confiança do cliente é difícil de conquistar e fácil de perder. A era de blockchain deveria resultar em uma explosão de transações, legitimadas pela confiança”.

“A transformação digital da cadeia de suprimento e o financiamento comercial proporcionam uma das oportunidades mais empolgantes para contratos inteligentes e blockchains.”

Diretor-executivo de informações,
Serviços financeiros, Estados Unidos

Mapeando um novo rumo: Três lições aprendidas dos Exploradores

1. Orquestrar a vantagem econômica

Novos modelos de negócios em plataforma aproveitam as interações dos ecossistemas. As organizações devem aproveitar os pontos fortes umas das outras. No entanto, para que a plataforma prospere, todos devem compartilhar algum nível de vantagem econômica.

As organizações devem começar identificando novas oportunidades de monetização de dados e modelos de pagamento alternativos. Mas quem desempenha o papel de fundador deve ter em mente que precisa atrair entidades que produzem e consomem (e algumas desempenharão ambos os papéis) para essas redes multilaterais. Mantê-las na plataforma exige que todos os participantes encontrem maneiras de obter vantagem. Se, em vez disso, os produtores acharem que estão marginalizados ou comoditizados, é improvável que permaneçam.

2. Estabelecer um círculo de confiança

Os consórcios de segmento de mercado estão proliferando e moldando os acordos sobre normas de negócios para que as organizações possam se conectar por meio de limites regionais.

Para iniciar as implementações, porém, muitas organizações procuram “consórcios de garagem” ou grupos menores e confiáveis de parceiros de segmento de mercado, que alguns chamam de “ecossistema mínimo viável”.¹¹ Neles, os parceiros aprendem não apenas a desenvolver pilotos, mas muitas vezes a trabalhar em conjunto para benefício mútuo. Ao longo do tempo, eles podem fornecer a base para tipos de colaboração mais difíceis, incluindo a atuação em comum acordo com seus concorrentes.

3. Aprender rápido e manter a mente aberta

Para quem pensa que há vantagem em esperar para ver, é bom pensar bem. Os primeiros a adotar blockchain estão acumulando memória muscular e experiências que não poderão ser copiadas rapidamente por aqueles que ficarem para trás. Além disso, as primeiras plataformas criadas podem moldar a evolução de blockchain nas décadas à frente.

Níveis elevados de confiança e transparência são fatos. O que não se sabe é como as organizações, pessoas, parceiros e clientes reagirão à medida que tiverem acesso a dados aos quais nunca tiveram acesso antes. A otimização dinâmica, just-in-time, se tornará rapidamente a norma? As pequenas empresas se juntarão a consórcios para irritar os gigantes? Será que as empresas mais bem-sucedidas aproveitarão sua experiência em blockchain para saltar de um segmento de mercado para outro?

Nossa metodologia de pesquisa

Entrevistamos 2.965 executivos C-suite de mais de 80 países e 20 segmentos de mercado em todo o mundo. As informações foram coletadas por meio de uma combinação de entrevistas em tempo real por telefone e entrevistas presenciais realizadas entre janeiro e 31 de março de 2017. Realizamos uma análise de texto dos comentários gravados dos participantes usando o IBM Watson Natural Language Classifier. Esse serviço aplica o poder cognitivo do Watson ao classificar conjuntos de respostas de texto não estruturadas de acordo com uma rotina de treinamento por meio da qual são desenvolvidos grupos de temas ou “classificadores”.

Esse estudo recebeu informações de:

CEO - Diretores-executivos	504
CFO - Diretores-executivos Financeiros	475
CHRO - Diretores-executivos de Recursos Humanos	468
CIO - Diretores-executivos de Informações	560
CMO - Diretores-executivos de Marketing	478
COO - Diretores-executivos de Operações	480

Para obter mais informações

Para saber mais sobre este estudo do IBM Institute for Business Value, entre em contato pelo e-mail iibv@us.ibm.com. Siga @IBMIBV no Twitter. Para obter um catálogo completo das nossas pesquisas ou para assinar nossa newsletter mensal, acesse: ibm.com/iibv.

Para acessar relatórios executivos do IBM Institute for Business Value no seu dispositivo móvel, faça download dos aplicativos gratuitos “IBM IBV” para telefone ou tablet na sua loja de aplicativos.

O parceiro certo para um mundo em transformação

Na IBM, colaboramos com nossos clientes, reunindo insights de negócios, pesquisas avançadas e tecnologias para proporcionar uma vantagem distinta no ambiente atual, que está mudando rapidamente.

IBM Institute for Business Value

O IBM Institute for Business Value, parte da IBM Global Business Services, desenvolve insights estratégicos baseados em fatos para executivos de negócios seniores a respeito de problemas críticos nos setores público e privado.

Notes and sources

- 1 Site da série sobre blockchain. IBM Institute for Business Value. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/blockchainlibrary.html>
- 2 Hackett, Robert. “Walmart and IBM Are Partnering to Put Chinese Pork on a Blockchain.” *Fortune Tech*. 19 de outubro de 2016. <http://fortune.com/2016/10/19/walmart-ibm-blockchain-china-pork/>
- 3 Hogan, Sean, Heather Fraser, Peter Korsten, Veena Pureswaran e Ramesh Gopinath. “Healthcare rallies for blockchains: Keeping patients at the center.” IBM Institute for Business Value. Dezembro de 2016. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03790USEN>
- 4 Johnson, Steven. *The Innovator’s cookbook: Essentials for inventing what is next*. Riverhead Books. 2011.
- 5 Hagel, John. “The Big Shift in Business Models” *The Marketing Journal*. 16 de maio de 2016. <http://www.marketingjournal.org/the-big-shift-in-business-models-john-hagel/>
- 6 Press release da IBM. “IBM and SecureKey Technologies to Deliver Blockchain-Based Digital Identity Network for Consumers.” 20 de março de 2017. <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/51841.wss>
- 7 Shah, Anish. “Disrupting supply chain financing with blockchain at Mahindra.” 21 de março de 2017. <https://www.ibm.com/blogs/blockchain/2017/03/disrupting-supply-chain-financing-mahindra/>
- 8 Castillo, Michael del. “The World’s Largest Shipping Firm Now Tracks Cargo on Blockchain” CoinDesk. 5 de março de 2017. <http://www.coindesk.com/worlds-largest-shipping-company-tracking-cargo-blockchain/>
- 9 Press release da IBM. “Maersk and IBM Unveil First Industry-Wide Cross-Border Supply Chain Solution on Blockchain.” 5 de março de 2017. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/51712.wss>
- 10 Ibid.
- 11 Parker, Geoffrey G., Marshall W. Van Alstyne e Sangeet Paul Choudary. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy—and How to Make Them Work for You*. W.W. Norton & Co. 2016.

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produzido nos Estados Unidos da América. Maio de 2017

IBM, o logotipo IBM, ibm.com e Watson são marcas comerciais da International Business Machines Corp., registradas em vários países no mundo todo. Outros nomes de produtos e de serviços podem ser marcas comerciais da IBM ou de outras empresas. Uma lista atualizada de marcas comerciais da IBM está disponível na Web pelo site ibm.com/legal/copytrade.shtml, na seção “Copyright and trademark information”.

Este documento está atualizado, de acordo com a data inicial da publicação, e poderá ser alterado pela IBM a qualquer momento. Nem todas as ofertas estão disponíveis em todos os países onde a IBM atua.

AS INFORMAÇÕES CONTIDAS NESTE DOCUMENTO SÃO FORNECIDAS “NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRAM”, SEM NENHUMA GARANTIA, EXPLÍCITA OU IMPLÍCITA, INCLUINDO A AUSÊNCIA DE QUALQUER GARANTIA DE COMERCIALIZAÇÃO, ADEQUAÇÃO A UM FIM ESPECÍFICO E QUALQUER GARANTIA OU CONDIÇÃO DE NÃO VIOLAÇÃO. As garantias dos produtos IBM estão de acordo com os termos e as condições dos contratos segundo os quais foram fornecidos.

Este relatório destina-se apenas a orientação geral. Não se destina a substituir pesquisas detalhadas ou o exercício de discernimento profissional. A IBM não será responsável por qualquer perda sofrida por uma organização ou pessoa que confiar nesta publicação.

Os dados utilizados neste relatório poderão ser derivados de origens terceiras e a IBM não verifica, valida nem audita tais dados de modo independente. Os resultados do uso desses dados são fornecidos “no estado em que se encontram” e a IBM não oferece nenhuma declaração ou garantia, expressa ou implícita.



