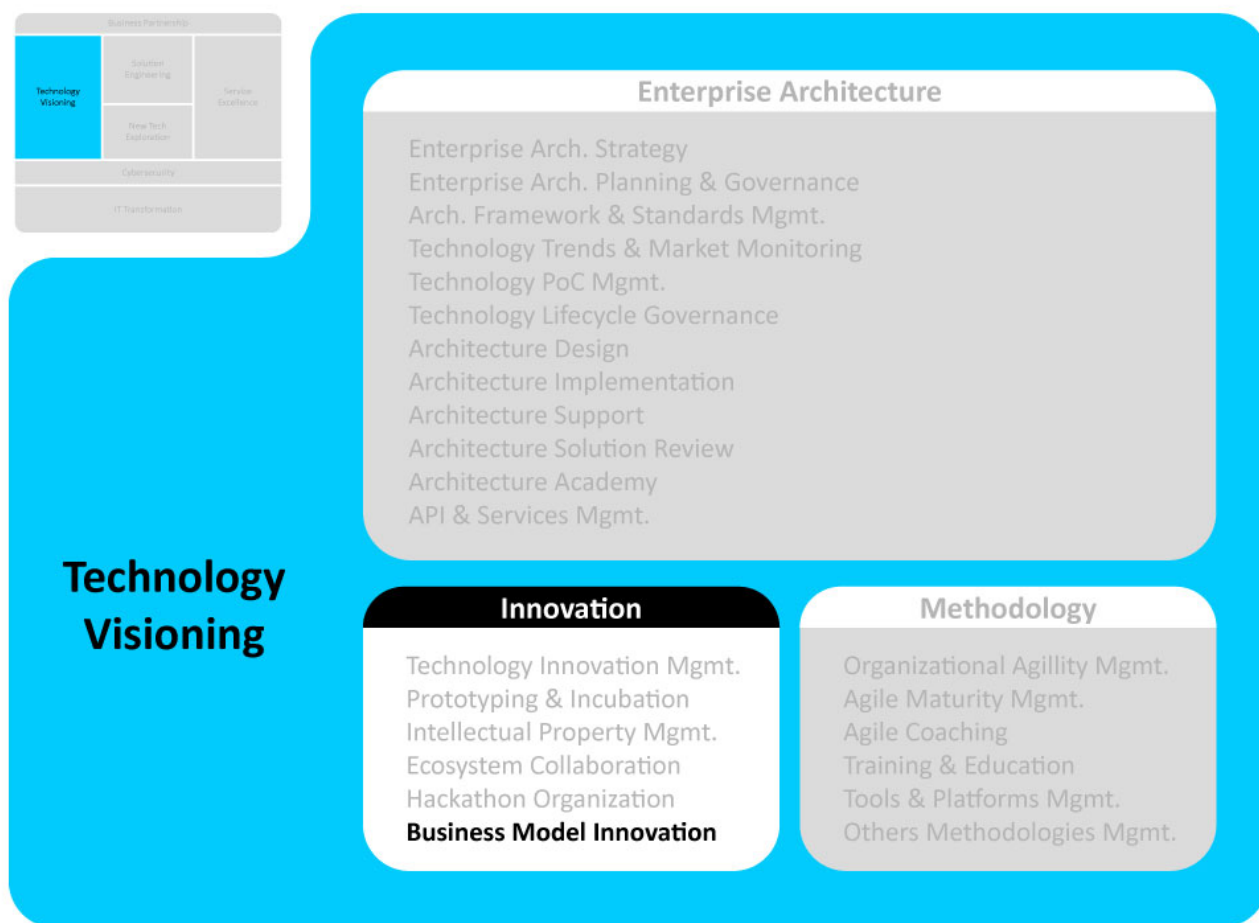




What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

CIO Codex IT Reference Model



A Business Model Innovation, inserida na camada de Technology Visioning do CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel fundamental na capacidade de uma organização de se adaptar e prosperar em um ambiente empresarial dinâmico e em constante evolução.

Esta capability vai além de ser apenas uma abordagem estratégica, é um motor para a sobrevivência e o sucesso contínuo das empresas.

A Business Model Innovation envolve a prática de identificar, criar e implementar novas abordagens para a geração de valor.

Isso inclui a reimaginação dos modelos de negócios, que pode abranger mudanças nos

produtos, serviços, canais de distribuição e a forma como a organização se relaciona com os clientes.

Em essência, trata-se da capacidade de repensar fundamentalmente a maneira como a organização opera, frequentemente impulsionada por avanços tecnológicos e mudanças no ambiente de negócios.

Conceitualmente, a Business Model Innovation é caracterizada por promover uma cultura de inovação organizacional e desenvolver modelos de negócios que proporcionem uma vantagem competitiva distintiva, destacando a organização em relação aos concorrentes.

Ela integra a tecnologia de forma estratégica nos modelos de negócios, aproveitando-a como um diferenciador essencial.

Esta capability busca constantemente oportunidades para otimizar ou criar novos modelos de negócios que agreguem valor e impulsionem o crescimento, além de permitir que as empresas se adaptem a mudanças disruptivas no mercado, tornando-se mais ágeis.

A tecnologia desempenha um papel central na inovação de modelos de negócios, permitindo novas formas de interação com clientes e parceiros, bem como o desenvolvimento de produtos e serviços diferenciados.

Além disso, a Business Model Innovation tem um impacto profundo em várias dimensões tecnológicas, influenciando a infraestrutura de TI para suportar as mudanças nos modelos de negócios, adaptando a arquitetura de sistemas às necessidades dos novos modelos, garantindo que os sistemas de informação suportem as operações de negócios, considerando considerações de segurança cibernética para proteger os ativos digitais e os dados da organização e exigindo adaptações nos processos operacionais para maximizar as vantagens das novas tecnologias e práticas.

Por fim, a Business Model Innovation tem como propósito fundamental a reinvenção e inovação dos modelos de negócio da organização, incorporando a tecnologia como elemento central.

Ela desempenha um papel crucial ao explorar novas formas de geração de valor e ao manter a empresa adaptável e relevante em um mercado caracterizado por mudanças constantes.

No âmbito do CIO Codex Capability Framework, os objetivos da Business Model Innovation incluem a eficiência operacional, a promoção da inovação contínua, o desenvolvimento de vantagem competitiva, a integração estratégica da tecnologia nos modelos de negócios e a criação de modelos de negócio adaptáveis que possam

responder rapidamente às mudanças nas condições de mercado e às tendências emergentes.

Em resumo, a Business Model Innovation é uma capability essencial que permite às organizações inovar, adaptar-se e prosperar em um ambiente empresarial em constante evolução.

Ao explorar constantemente novas oportunidades, reimaginar modelos de negócios e integrar tecnologia de forma estratégica, as empresas podem manter sua relevância e competitividade no mercado em constante transformação.

Conceitos e Características

A Business Model Innovation não é apenas uma abordagem estratégica, mas um motor para a sobrevivência e o sucesso contínuo das organizações em um mundo empresarial dinâmico.

Ao adotar essa capability, as empresas podem criar modelos de negócios mais adaptáveis e orientados para o futuro, permitindo-lhes prosperar em um ambiente de constante transformação.

Conceitos

- **Inovação de Modelos de Negócios:** Refere-se à prática de identificar, criar e implementar novas abordagens para a geração de valor, que podem incluir mudanças nos produtos, serviços, canais de distribuição e relacionamento com clientes.
- **Reinvenção Estratégica:** A capacidade de repensar fundamentalmente a forma como uma organização opera, muitas vezes impulsionada pela tecnologia e pelas mudanças no ambiente de negócios.
- **Agilidade Empresarial:** A Business Model Innovation permite que as empresas se tornem mais ágeis, respondendo rapidamente às tendências do mercado e às necessidades dos clientes.

Características

- **Exploração de Novas Oportunidades:** Essa capability busca constantemente oportunidades para otimizar ou criar novos modelos de negócios que agreguem valor e impulsionem o crescimento.
- **Adaptação às Mudanças:** Empresas que investem em Business Model Innovation estão mais bem preparadas para se adaptar a mudanças disruptivas no mercado.
- **Aproveitamento da Tecnologia:** A tecnologia desempenha um papel central na inovação de modelos de negócios, permitindo novas formas de interação com clientes e parceiros.
- **Competitividade Sustentável:** Manter-se competitivo a longo prazo requer a capacidade de reinventar constantemente como a empresa cria, entrega e captura valor.
- **Gestão de Riscos:** A inovação de modelos de negócios também envolve a avaliação cuidadosa dos riscos associados a mudanças estratégicas.

Propósito e Objetivos

A capability de Business Model Innovation tem como propósito fundamental a reinvenção e inovação dos modelos de negócio da organização, incorporando a tecnologia como elemento central.

Essa capability desempenha um papel crucial ao explorar novas formas de geração de valor e ao manter a empresa adaptável e relevante em um mercado caracterizado por mudanças constantes.

Objetivos

No âmbito do CIO Codex Capability Framework, os objetivos da Business Model Innovation incluem:

- **Eficiência Operacional:** Identificar oportunidades para otimizar processos internos e simplificar a operação, melhorando a eficiência geral da organização.
- **Inovação Contínua:** Promover a cultura da inovação, estimulando a criação de novas abordagens de negócio que atendam às necessidades em constante evolução dos clientes e do mercado.

- **Vantagem Competitiva:** Desenvolver modelos de negócio que proporcionem uma vantagem competitiva distintiva, destacando a organização em relação aos concorrentes.
- **Tecnologia como Diferenciador:** Integrar a tecnologia de forma estratégica nos modelos de negócio, aproveitando-a como um diferenciador essencial.
- **Adaptabilidade:** Criar modelos de negócio adaptáveis que possam responder rapidamente às mudanças nas condições de mercado e às tendências emergentes.

Impacto na Tecnologia

A Business Model Innovation tem impacto direto em várias dimensões tecnológicas:

- **Infraestrutura:** A infraestrutura de TI deve ser flexível o suficiente para suportar as mudanças nos modelos de negócio, incluindo a escalabilidade para acomodar crescimento e novas demandas.
- **Arquitetura:** A arquitetura de sistemas precisa ser adaptável para acomodar as necessidades dos novos modelos de negócio, garantindo que os sistemas possam se integrar de maneira eficaz.
- **Sistemas:** Os sistemas de informação devem ser capazes de suportar as operações de negócios de acordo com os novos modelos, com capacidade para coletar, processar e prover informações relevantes.
- **Cybersecurity:** A integração da tecnologia nos modelos de negócio deve incluir considerações de segurança cibernética para proteger os ativos digitais e os dados da organização.
- **Modelo Operacional:** Os processos operacionais devem ser revisados e adaptados para acomodar as mudanças nos modelos de negócio, garantindo uma execução eficiente.

Roadmap de Implementação

A capacidade de Business Model Innovation é uma ferramenta estratégica essencial para a sobrevivência e sucesso contínuo das organizações em um ambiente

empresarial em constante evolução.

A seguir, são apresentados os principais pontos a serem considerados no roadmap de adoção dessa capability, alinhados ao CIO Codex Capability Framework:

- **Avaliação do Ambiente de Negócios:** Inicie o processo de implementação avaliando o ambiente de negócios atual e identificando as principais tendências e desafios. Isso servirá como base para a inovação do modelo de negócios.
- **Definição de Metas e Objetivos:** Estabeleça metas claras e objetivos específicos para a Business Model Innovation. Determine o que a organização deseja alcançar por meio da inovação de modelos de negócios.
- **Mapeamento de Ativos e Recursos:** Identifique os ativos, recursos e competências-chave da organização que podem ser alavancados ou adaptados para suportar os novos modelos de negócios.
- **Criação de uma Cultura de Inovação:** Promova uma cultura interna que valorize a inovação e encoraje os colaboradores a contribuir com ideias para a inovação do modelo de negócios.
- **Pesquisa de Mercado e Cliente:** Realize pesquisas de mercado para entender as necessidades e expectativas dos clientes. Use essas informações para orientar a inovação do modelo de negócios.
- **Desenvolvimento de Protótipos:** Desenvolva protótipos de novos modelos de negócios. Isso permite testar as ideias antes da implementação em larga escala.
- **Avaliação de Viabilidade:** Realize uma avaliação de viabilidade detalhada dos novos modelos de negócios, considerando aspectos financeiros, operacionais e estratégicos.
- **Implementação Gradual:** Implemente os novos modelos de negócios de forma gradual e controlada. Comece com projetos-piloto antes de expandir para toda a organização.
- **Treinamento e Capacitação:** Forneça treinamento e capacitação para os colaboradores envolvidos na operação dos novos modelos de negócios. Certifique-se de que eles compreendam as mudanças e estejam preparados para executá-las.
- **Monitoramento e Aprendizado Contínuo:** Estabeleça um sistema de monitoramento para acompanhar o desempenho dos novos modelos de

negócios. Aprenda com os resultados e esteja disposto a ajustar as estratégias conforme necessário.

- **Integração da Tecnologia:** Garanta que a tecnologia desempenhe um papel fundamental na implementação dos novos modelos de negócios, permitindo automação, análise de dados e interações mais eficazes com os clientes.
- **Comunicação Externa:** Comunique as mudanças nos modelos de negócios aos clientes, parceiros e outras partes interessadas relevantes. Mantenha a transparência e a confiança.
- **Avaliação de Resultados:** Avalie regularmente os resultados da Business Model Innovation em relação às metas e objetivos estabelecidos. Faça ajustes conforme necessário.

A Business Model Innovation é uma capability poderosa que permite às organizações criar modelos de negócios adaptáveis e orientados para o futuro.

Ao seguir esse roadmap, as empresas podem enfrentar os desafios da transformação de negócios com uma abordagem estratégica, aproveitando a tecnologia e respondendo de forma ágil às mudanças do mercado.

Melhores Práticas de Mercado

A Business Model Innovation, ou Inovação de Modelos de Negócios, representa uma abordagem estratégica que é mais do que uma simples iniciativa de negócios, é um veículo fundamental para a adaptação e o sucesso contínuo das organizações em um ambiente empresarial em constante evolução.

Ao adotar essa capability, as empresas podem conceber modelos de negócios mais flexíveis e orientados para o futuro, permitindo-lhes prosperar em um cenário caracterizado por mudanças constantes.

Neste contexto, as melhores práticas de mercado dentro do âmbito da Business Model Innovation:

- **Compreensão do Cliente e do Mercado:** Uma das melhores práticas fundamentais é aprofundar a compreensão das necessidades dos clientes e as dinâmicas do mercado. Isso implica em realizar pesquisas de

mercado, coletar feedback dos clientes e monitorar as tendências do setor para identificar oportunidades de inovação nos modelos de negócios.

- **Abordagem Multidisciplinar:** Envolver equipes multidisciplinares que incluam profissionais de diferentes áreas, como marketing, tecnologia, finanças e design, para promover uma perspectiva diversificada na inovação do modelo de negócios.
- **Experimentação e Prototipagem Rápida:** Adotar uma mentalidade de experimentação e testar ideias rapidamente por meio de protótipos e MVPs (Minimum Viable Products). Isso permite validar conceitos antes de investir recursos significativos.
- **Foco na Proposta de Valor:** Concentrar-se na criação e entrega de uma proposta de valor clara e convincente para os clientes. A inovação no modelo de negócios deve resultar em benefícios tangíveis para os clientes.
- **Colaboração Externa:** Colaborar com parceiros externos, startups e outras organizações para explorar sinergias e alavancar recursos adicionais na inovação do modelo de negócios.
- **Aproveitamento de Tecnologia:** Incorporar tecnologias emergentes, como inteligência artificial, IoT (Internet das Coisas) e blockchain, para criar modelos de negócios mais eficazes e eficientes.
- **Avaliação de Riscos e Viabilidade:** Realizar uma análise rigorosa dos riscos associados à implementação de novos modelos de negócios. Isso inclui avaliar a viabilidade financeira e operacional das mudanças propostas.
- **Cultura de Inovação:** Promover uma cultura organizacional que valorize a inovação, recompense a experimentação e encoraje a aprendizagem contínua.
- **Medição de Desempenho:** Estabelecer indicadores-chave de desempenho (KPIs) para acompanhar o sucesso da implementação de novos modelos de negócios. Isso ajuda a manter o foco nos resultados desejados.
- **Flexibilidade e Adaptabilidade:** Projetar modelos de negócios que sejam flexíveis e adaptáveis a mudanças nas condições do mercado. A capacidade de ajustar-se rapidamente é essencial.
- **Comunicação Efetiva:** Garantir que a comunicação interna e externa seja eficaz ao introduzir novos modelos de negócios. Todos os stakeholders devem entender a visão e os benefícios da inovação.

Essas melhores práticas de mercado, enraizadas na Business Model Innovation, são

essenciais para orientar as organizações na criação de modelos de negócios relevantes e competitivos.

Ao adotar essas estratégias, as empresas podem não apenas sobreviver, mas também prosperar em um cenário empresarial em constante transformação.

Desafios Atuais

A Business Model Innovation é um componente vital para a adaptação e sucesso contínuo das organizações em um ambiente de negócios em constante transformação.

No entanto, sua integração e adoção nos processos de negócios e operações de TI estão cercadas por desafios significativos, refletindo as melhores práticas do mercado e no contexto do CIO Codex Capability Framework.

Aqui, os principais desafios atuais que as organizações enfrentam ao adotar a Business Model Innovation:

- **Resistência à Mudança Organizacional:** As organizações muitas vezes enfrentam resistência à mudança quando buscam inovar seus modelos de negócios, especialmente se os funcionários estão acostumados com processos e estruturas existentes.
- **Identificação de Oportunidades Adequadas:** Identificar as oportunidades de inovação de modelo de negócios mais adequadas aos objetivos e recursos da organização é um desafio, pois requer uma análise minuciosa do mercado e das tendências.
- **Integração de Tecnologia:** Integrar a tecnologia de maneira eficaz nos modelos de negócios pode ser complexo, exigindo investimentos substanciais em sistemas e infraestrutura de TI.
- **Análise de Riscos:** Avaliar e gerenciar os riscos associados a mudanças estratégicas nos modelos de negócios é essencial para evitar impactos negativos.
- **Mudança na Cultura Empresarial:** A cultura organizacional deve se alinhar com a inovação de modelo de negócios, o que pode ser um processo desafiador de transformação cultural.
- **Métricas de Desempenho:** Medir o desempenho dos novos modelos de negócios e definir métricas relevantes é um desafio para garantir que a

inovação seja bem-sucedida.

- **Compreensão do Cliente:** Compreender as necessidades e expectativas dos clientes em constante evolução é fundamental para a criação de modelos de negócios que agreguem valor.
- **Competição Disruptiva:** A competição de startups e empresas disruptivas pode tornar a inovação de modelo de negócios uma necessidade urgente para a sobrevivência.
- **Alocação de Recursos:** Alocar recursos financeiros e humanos adequados para a inovação de modelo de negócios pode ser um desafio, especialmente em organizações com orçamentos limitados.
- **Integração de Novos Processos:** Integrar os novos processos decorrentes da inovação de modelo de negócios com os processos existentes pode ser complexo, exigindo uma abordagem cuidadosa.

Esses desafios refletem a importância crítica da Business Model Innovation como um impulsionador essencial da adaptação e crescimento organizacional.

Superar esses obstáculos requer uma abordagem estratégica, uma liderança eficaz e a capacidade de alinhar a cultura e os recursos organizacionais com as metas de inovação.

Tendências para o Futuro

A Business Model Innovation é uma capability que desempenha um papel fundamental na adaptação das organizações a um cenário empresarial em constante transformação.

Para entender como essa capability pode evoluir e permanecer relevante, é importante explorar as tendências futuras e as expectativas do mercado.

Abaixo, uma lista das principais tendências para o futuro no contexto da Business Model Innovation:

- **Personalização em Escala:** As organizações se concentrarão em criar modelos de negócios que permitam a personalização em escala, atendendo às necessidades individuais dos clientes por meio de ofertas altamente segmentadas.
- **Economia da Experiência:** A Business Model Innovation evoluirá para

incorporar a economia da experiência, onde a experiência do cliente se torna a principal fonte de valor, indo além dos produtos e serviços.

- **Ecossistemas de Negócios:** As empresas buscarão criar ecossistemas de negócios, colaborando com parceiros e fornecedores para oferecer soluções completas e integradas aos clientes.
- **Modelos Baseados em Assinatura:** A adoção de modelos de negócios baseados em assinatura continuará a crescer, proporcionando receita recorrente e fidelização de clientes.
- **Inteligência Artificial e Automação:** A IA e a automação desempenharão um papel fundamental na otimização de modelos de negócios, tornando-os mais eficientes e ágeis.
- **Sustentabilidade e Responsabilidade Social:** Modelos de negócios inovadores incorporarão cada vez mais a sustentabilidade e a responsabilidade social como componentes essenciais.
- **Blockchain e Confiança Digital:** A tecnologia blockchain será usada para estabelecer a confiança digital em modelos de negócios, especialmente em setores como finanças e cadeia de suprimentos.
- **Mobilidade e Conectividade:** A mobilidade e a conectividade contínua impulsionarão modelos de negócios que atendam às necessidades de um público globalmente móvel.
- **Colaboração Aberta:** A colaboração aberta se tornará uma prática comum, permitindo que as organizações cocriem valor com clientes, comunidades e concorrentes.
- **Analytics Preditivos:** A Business Model Innovation incorporará análises preditivas para prever as mudanças no mercado e adaptar os modelos de negócios de acordo.

Essas tendências apontam para um futuro em que a agilidade e a capacidade de adaptação se tornarão ainda mais críticas.

As organizações que investem na Business Model Innovation serão capazes de criar modelos de negócios que não apenas sobrevivem, mas prosperam em um ambiente empresarial em constante evolução.

A inovação de modelos de negócios continuará a ser um motor para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

KPIs Usuais

A capability de Business Model Innovation, inserida na macro capability de Innovation e na camada de Technology Visioning, desempenha um papel crítico ao impulsionar a reinvenção estratégica dos modelos de negócios das organizações em um ambiente empresarial dinâmico.

Para medir e gerenciar eficazmente essa capability, é essencial identificar os principais KPIs que são comumente utilizados no mercado, alinhados com o CIO Codex Capability Framework.

A seguir, uma lista de KPIs que permitem avaliar o desempenho da Business Model Innovation:

- **Número de Novos Modelos de Negócios Implementados:** Mede quantos novos modelos de negócios foram concebidos e implementados com sucesso, refletindo a capacidade de inovação.
- **Taxa de Crescimento da Receita de Novos Modelos de Negócios:** Avalia o aumento na receita proveniente dos novos modelos de negócios em comparação com os modelos existentes.
- **Tempo Médio de Implementação de Novos Modelos de Negócios:** Mede o tempo necessário para conceber, testar e implementar um novo modelo de negócios.
- **Porcentagem de Investimento em Inovação:** Avalia a proporção do orçamento destinado à inovação e à Business Model Innovation.
- **Taxa de Adoção de Novos Modelos de Negócios pelos Clientes:** Mede quantos clientes adotaram os novos modelos de negócios ou produtos, indicando sua aceitação no mercado.
- **Taxa de Retorno de Investimento (ROI) em Inovação de Modelos de Negócios:** Avalia o retorno financeiro gerado a partir dos investimentos em inovação de modelos de negócios.
- **Nível de Satisfação do Cliente:** Mede a satisfação dos clientes com base em pesquisas e feedback relacionados aos novos modelos de negócios.
- **Taxa de Redução de Custos Operacionais:** Avalia a eficiência dos novos modelos de negócios em reduzir os custos operacionais da organização.
- **Número de Patentes ou Propriedade Intelectual Gerada:** Mede a quantidade de patentes ou propriedade intelectual resultante da inovação nos modelos de negócios.

- **Participação de Mercado dos Novos Modelos de Negócios:** Avalia a participação de mercado dos novos modelos em comparação com os concorrentes tradicionais.
- **Taxa de Riscos Gerenciados:** Mede a eficácia na gestão de riscos associados às mudanças nos modelos de negócios.
- **Taxa de Colaboração Externa:** Avalia a colaboração com parceiros externos na criação e implementação de novos modelos de negócios.
- **Índice de Agilidade Empresarial:** Mede a capacidade da organização de responder rapidamente a mudanças no ambiente de negócios por meio da inovação de modelos de negócios.
- **Taxa de Adaptação Tecnológica:** Avalia o grau de adoção de tecnologias disruptivas nos novos modelos de negócios.
- **Índice de Aproveitamento de Tendências de Mercado:** Mede a capacidade da organização de identificar e incorporar tendências de mercado nos novos modelos de negócios.

Esses KPIs são essenciais para monitorar o desempenho da capability de Business Model Innovation e garantir que a organização esteja na vanguarda da inovação estratégica.

A medição desses indicadores permite tomar decisões informadas, ajustar estratégias e garantir a competitividade contínua em um ambiente empresarial em constante evolução.

Exemplos de OKRs

A capability de Business Model Innovation, inserida na macro capability Innovation e na camada Technology Visioning do CIO Codex Capability Framework, é fundamental para as organizações em um ambiente empresarial dinâmico.

Essa capability possibilita a criação de modelos de negócios adaptáveis e orientados para o futuro, essenciais para prosperar em um contexto de constante transformação.

Abaixo são delineados exemplos de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) relacionados a esta capability:

Reformulação de Modelos de Negócios

Objetivo: Reformular e inovar os modelos de negócios para melhor adaptabilidade e crescimento futuro.

- KR1: Desenvolver e implementar 2 novos modelos de negócios inovadores por ano.
- KR2: Aumentar a eficiência operacional em 25% com novos modelos de negócios.
- KR3: Melhorar a satisfação do cliente em 30% através de modelos de negócios inovadores.

Fomento da Agilidade Empresarial

Objetivo: Aumentar a agilidade empresarial para responder rapidamente às mudanças do mercado.

- KR1: Reduzir o tempo de resposta a novas tendências de mercado em 40%.
- KR2: Implementar 3 iniciativas de negócios que aumentem a adaptabilidade organizacional.
- KR3: Melhorar a capacidade de inovação em 35% através de modelos de negócios ágeis.

Integração Estratégica de Tecnologia

Objetivo: Integrar tecnologia nos modelos de negócios para impulsionar a inovação e a competitividade.

- KR1: Incorporar soluções tecnológicas em 50% dos modelos de negócios.
- KR2: Aumentar o ROI em 20% com a integração de tecnologias emergentes.
- KR3: Estabelecer 5 parcerias estratégicas para a integração tecnológica em modelos de negócios.

Gestão de Riscos em Modelos de Negócios

Objetivo: Gerir eficazmente os riscos associados à inovação de modelos de negócios.

- KR1: Identificar e mitigar 10 riscos principais associados à inovação de modelos de negócios.
- KR2: Reduzir o tempo de recuperação de falhas estratégicas em 30%.
- KR3: Estabelecer um sistema de monitoramento contínuo de riscos para modelos de negócios inovadores.

Capacitação para Inovação de Modelos de Negócios

Objetivo: Desenvolver capacidades internas para sustentar a inovação contínua de modelos de negócios.

- KR1: Realizar 4 programas de treinamento anuais em inovação de modelos de negócios.
- KR2: Aumentar o engajamento dos colaboradores em iniciativas de inovação em 25%.
- KR3: Criar uma plataforma interna para geração e avaliação de ideias de modelos de negócios.

Esses OKRs ilustram a importância crítica da Business Model Innovation na reinvenção e inovação contínua dos modelos de negócio.

Através destes objetivos e resultados-chave, as organizações podem maximizar o valor da inovação, alinhando-a estrategicamente com os objetivos de negócios, respondendo agilmente às mudanças do mercado e promovendo uma cultura de inovação contínua.

A Business Model Innovation serve como um catalisador na era da transformação digital, permitindo que as organizações explorem novas formas de geração de valor, garantindo simultaneamente adaptabilidade, eficiência operacional e vantagem competitiva sustentável.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability Business Model Innovation, inserida na macro capability Innovation na camada Technology Visioning, tem como foco a reinvenção e inovação dos modelos de negócio da organização por meio da tecnologia.

Essa capability desempenha um papel crucial ao explorar novas formas de geração de

valor, tornando a empresa mais adaptável e relevante em um mercado em constante mudança.

Para avaliar a maturidade dessa capability, um modelo de critérios de avaliação inspirado no CMMI, composto por cinco níveis distintos: Inexistente, Inicial, Definido, Gerenciado e Otimizado.

A seguir, cinco critérios para cada um desses níveis:

Nível de Maturidade Inexistente

- A organização não reconhece a importância da inovação nos modelos de negócio.
- Não há investimento ou recursos alocados para iniciativas de inovação em modelos de negócio.
- Não existe conscientização interna sobre os benefícios da inovação nos modelos de negócio.
- Não há registros de tentativas anteriores de inovação nos modelos de negócio.
- Não existe uma cultura de experimentação e adaptação nos modelos de negócio.

Nível de Maturidade Inicial

- A organização reconhece a importância da inovação nos modelos de negócio, mas não possui uma estratégia clara.
- Foram realizados esforços de inovação em modelos de negócio de forma ad-hoc.
- São alocados recursos limitados para iniciativas de inovação em modelos de negócio.
- Existe um responsável pela liderança das iniciativas de inovação, mas sem diretrizes claras.
- Alguns experimentos de inovação nos modelos de negócio foram conduzidos, mas não de forma regular.

Nível de Maturidade Definido

- A organização possui uma estratégia formal para a inovação nos modelos de negócio.
- Processos de identificação de oportunidades, teste e implementação estão bem definidos e documentados.
- São alocados recursos substanciais para iniciativas de inovação nos modelos de negócio.
- Existe uma equipe dedicada à liderança das iniciativas de inovação, com papéis e responsabilidades claras.
- A organização mantém registros detalhados de todas as iniciativas de inovação nos modelos de negócio.

Nível de Maturidade Gerenciado

- A organização realiza inovações nos modelos de negócio de forma eficiente, com alto nível de engajamento.
- Processos de inovação nos modelos de negócio são altamente eficazes e passíveis de melhoria contínua.
- Investimentos em inovação nos modelos de negócio geram resultados significativos, incluindo novas fontes de receita.
- A cultura organizacional valoriza a inovação nos modelos de negócio como um diferencial estratégico.
- A organização mantém parcerias estratégicas para a realização conjunta de inovações nos modelos de negócio.

Nível de Maturidade Otimizado

- A organização é líder na inovação de modelos de negócio, constantemente reinventando-se.
- Processos de inovação nos modelos de negócio são altamente automatizados e altamente eficazes.
- Investimentos em inovação nos modelos de negócio geram retornos substanciais, incluindo vantagens competitivas sólidas.
- A cultura organizacional está totalmente alinhada com a filosofia de inovação nos modelos de negócio como impulsionadores da adaptação e crescimento.

- A organização lidera iniciativas de inovação nos modelos de negócio a nível internacional, explorando continuamente novas formas de geração de valor.

Esses critérios de maturidade, inspirados no modelo CMMI, oferecem uma estrutura abrangente para avaliar a capacidade de uma organização em inovar e reinventar seus modelos de negócio por meio da tecnologia.

A inovação nos modelos de negócio é fundamental para manter a adaptabilidade e a relevância em um mercado em constante evolução.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability Business Model Innovation, situada na macro capability Innovation e na camada Technology Visioning do CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel vital na reinvenção e inovação dos modelos de negócios da organização através da tecnologia.

Essa capability é fundamental para explorar novas formas de criação de valor e para manter a empresa adaptável e relevante em um mercado em constante mudança.

A seguir, é analisada a convergência desta capability em relação a um conjunto de frameworks de mercado reconhecidos e bem estabelecidos em suas respectivas áreas de expertise:

COBIT

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O COBIT, focado na governança de TI, se alinha com a Business Model Innovation ao apoiar a estruturação de TI que suporta novos modelos de negócios, especialmente em termos de governança e gestão de riscos.

ITIL

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** ITIL, que trata da gestão de serviços de TI, pode apoiar a inovação em modelos de negócios por meio de serviços de TI eficientes e alinhados, promovendo a transformação digital.

SAFe

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** O SAFe oferece um framework ágil que pode facilitar a inovação em modelos de negócios ao promover uma abordagem iterativa e adaptativa no desenvolvimento de produtos e serviços.

PMI

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** O PMI, com seu foco em gerenciamento de projetos, pode apoiar a inovação em modelos de negócios ao prover estruturas para planejar e executar projetos que implementam novos modelos de negócios.

CMMI

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** O CMMI, centrado na melhoria de processos, tem uma aplicabilidade limitada na inovação de modelos de negócios, que frequentemente requer pensamento fora dos padrões existentes.

TOGAF

- **Nível de Convergência:** Alto
- **Racional:** TOGAF, como framework de arquitetura empresarial, é crucial para a inovação em modelos de negócios, oferecendo a estrutura necessária para alinhar TI e estratégias de negócios.

DevOps SRE

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** DevOps SRE, focando na eficiência operacional e confiabilidade, apoia a inovação em modelos de negócios ao facilitar a rápida implementação e a entrega contínua de novas funcionalidades e serviços.

NIST

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** O NIST, com seu foco em padrões e segurança, tem uma convergência limitada com a inovação em modelos de negócios, embora possa prover um framework de segurança para novos modelos digitais.

Six Sigma

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** Six Sigma, centrado na melhoria da qualidade, tem uma aplicação limitada na inovação de modelos de negócios, que muitas vezes envolve explorar territórios desconhecidos além da melhoria de processos existentes.

Lean IT

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** Lean IT, com seu foco na eficiência e na eliminação de desperdícios, pode apoiar a inovação em modelos de negócios ao incentivar processos enxutos e ágeis, favorecendo a transformação digital.

Em resumo, a capability Business Model Innovation mostra uma convergência variável com os frameworks de mercado.

Há um alinhamento significativo com frameworks que enfatizam a agilidade, a arquitetura empresarial e a transformação digital.

A relação é mais tênue com frameworks focados em conformidade, padrões e melhoria contínua de processos.

Esta análise evidencia a relevância da inovação em modelos de negócios no contexto atual, destacando a importância de frameworks que suportam uma abordagem ágil e adaptativa na transformação dos negócios.

Processos e Atividades

Identify Business Model Opportunities

O processo Identify Business Model Opportunities é fundamental para a inovação e a adaptação contínua das organizações em um mercado dinâmico.

Este processo começa com a análise das tendências de mercado e das necessidades dos clientes para identificar lacunas e oportunidades para novos modelos de negócios.

Envolve também a avaliação das capacidades internas da organização e a exploração de tecnologias emergentes que podem ser aplicadas para criar valor de novas maneiras.

A identificação de oportunidades é feita por meio de workshops, brainstormings e análises competitivas que permitem a geração de ideias inovadoras.

Além disso, é essencial envolver diversas áreas da empresa para garantir que as oportunidades identificadas sejam viáveis e alinhadas com a estratégia organizacional.

A colaboração com parceiros externos e especialistas do setor pode proporcionar insights adicionais e ampliar o horizonte de possibilidades.

A partir dessa análise, as oportunidades mais promissoras são selecionadas para um desenvolvimento mais aprofundado.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
---	-------------------	-----------	--------	---------	------	------

1	Analyze Market Trends	Analisar as tendências de mercado e as necessidades dos clientes	Dados de mercado, feedback de clientes	Relatório de tendências e necessidades	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Data, AI & New Technology
2	Evaluate Internal Capabilities	Avaliar as capacidades internas da organização	Avaliações de capacidade, dados operacionais	Relatório de capacidades internas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
3	Explore Emerging Technologies	Explorar tecnologias emergentes que podem ser aplicadas em novos modelos de negócios	Relatórios de tecnologia, estudos de caso	Lista de tecnologias aplicáveis	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Data, AI & New Technology

4	Conduct Workshops	Conduzir workshops e brainstormings para geração de ideias	Facilitadores, materiais de workshop	Ideias de modelos de negócios	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Select Promising Opportunities	Selecionar as oportunidades mais promissoras para desenvolvimento	Relatório de ideias, avaliação de viabilidade	Oportunidades selecionadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Develop Business Model Plans

O processo Develop Business Model Plans é essencial para transformar as oportunidades identificadas em estratégias viáveis e detalhadas.

Este processo começa com a criação de planos de negócios que descrevem como as novas ideias serão implementadas, incluindo a definição de objetivos, metas e KPIs.

Envolve a elaboração de um plano financeiro que detalha os custos, receitas projetadas e a análise de risco.

A modelagem dos processos operacionais é realizada para garantir que os novos modelos de negócios possam ser executados de maneira eficiente e integrada com as operações existentes.

Durante este processo, é fundamental envolver stakeholders chave para obter insights e validar as propostas.

Além disso, a criação de protótipos e simulações pode ajudar a visualizar e testar os novos modelos de negócios antes da implementação.

O resultado final é um conjunto de planos detalhados que orientam a implementação dos novos modelos de negócios, alinhados com a estratégia organizacional e prontos para serem executados.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Ad-hoc

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Define Business Objectives	Definir objetivos e metas para os novos modelos de negócio	Oportunidades selecionadas, feedback de stakeholders	Objetivos e metas definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Develop Financial Plan	Desenvolver um plano financeiro detalhado	Projeções financeiras, análise de risco	Plano financeiro detalhado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

3	Model Operational Processes	Modelar os processos operacionais necessários para os novos modelos de negócio	Avaliação de capacidades internas, feedback de stakeholders	Processos operacionais modelados	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development
4	Create Prototypes	Criar protótipos e simulações dos novos modelos de negócio	Planos de negócios, processos operacionais modelados	Protótipos e simulações criados	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development

5	Validate Plans with Stakeholders	Validar os planos de negócios com stakeholders chave	Protótipos e simulações, feedback de stakeholders	Planos de negócios validados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
---	----------------------------------	--	---	------------------------------	---	--

Implement New Business Models

O processo Implement New Business Models é crucial para a execução bem-sucedida dos novos modelos de negócios planejados.

Este processo começa com a alocação dos recursos necessários, incluindo equipes, tecnologias e orçamento.

Em seguida, são realizadas as adaptações na infraestrutura de TI para suportar os novos modelos de negócios, garantindo que todos os sistemas e plataformas estejam preparados para a mudança.

A implementação dos novos processos operacionais é realizada de acordo com os planos desenvolvidos, envolvendo a integração com as operações existentes.

Durante a execução, são realizados testes rigorosos para garantir que os novos modelos de negócios funcionem conforme esperado e estejam alinhados com os objetivos definidos.

A comunicação contínua com os stakeholders é mantida para garantir transparência e alinhar as expectativas.

Ao final do processo, os novos modelos de negócios são lançados oficialmente, e a transição é monitorada para resolver quaisquer problemas que surjam durante a fase inicial de operação.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Ad-hoc

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Allocate Resources	Alocar os recursos necessários para a implementação dos novos modelos de negócio	Planos de negócios validados, orçamento	Recursos alocados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Adapt IT Infrastructure	Adaptar a infraestrutura de TI para suportar os novos modelos de negócio	Planos de negócios, recursos alocados	Infraestrutura de TI adaptada	Responsible: IT Infrastructure & Operation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Infrastructure & Operation; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Infrastructure & Operation

3	Implement Operational Processes	Implementar os novos processos operacionais de acordo com os planos desenvolvidos	Processos operacionais modelados, recursos alocados	Processos operacionais implementados	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development
4	Conduct Testing	Realizar testes rigorosos para garantir a funcionalidade dos novos modelos de negócio	Novos processos operacionais, infraestrutura adaptada	Resultados dos testes	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development

5	Launch New Business Models	Lançar oficialmente os novos modelos de negócio e monitorar a transição	Resultados dos testes, recursos alocados	Novos modelos de negócio lançados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
---	----------------------------	---	--	-----------------------------------	---	--

Monitor Business Model Performance

O processo Monitor Business Model Performance é essencial para garantir que os novos modelos de negócios estejam atingindo os objetivos estabelecidos e gerando os resultados esperados.

Este processo começa com a definição de KPIs claros e mensuráveis que permitem a avaliação contínua do desempenho dos novos modelos de negócios.

A coleta de dados é realizada de forma sistemática para monitorar indicadores chave de desempenho, tais como receita, margem de lucro, satisfação do cliente e eficiência operacional.

A análise desses dados permite identificar tendências, problemas e oportunidades de melhoria.

Relatórios regulares são gerados para fornecer insights sobre o desempenho dos novos modelos de negócios, e reuniões de revisão são realizadas para discutir os resultados com os stakeholders.

Este processo garante que os novos modelos de negócios sejam ajustados e otimizados continuamente para maximizar seu impacto e alinhamento com a estratégia organizacional.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Mensal

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
---	-------------------	-----------	--------	---------	------	------

1	Define KPIs	Definir KPIs claros e mensuráveis para avaliar o desempenho dos novos modelos de negócio	Planos de negócios, objetivos definidos	KPIs definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Data, AI & New Technology; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Data, AI & New Technology; Executer: IT Governance & Transformation
2	Collect Performance Data	Coletar dados de desempenho de forma sistemática	KPIs definidos, sistemas de coleta de dados	Dados de desempenho coletados	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Data, AI & New Technology

3	Analyze Performance Data	Analisar os dados de desempenho para identificar tendências e problemas	Dados de desempenho coletados, KPIs definidos	Análise de desempenho realizada	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Data, AI & New Technology
4	Generate Performance Reports	Gerar relatórios regulares de desempenho	Análise de desempenho, dados coletados	Relatórios de desempenho gerados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

5	Conduct Review Meetings	Realizar reuniões de revisão para discutir os resultados com os stakeholders	Relatórios de desempenho, análise de desempenho	Reuniões de revisão realizadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
---	-------------------------	--	---	--------------------------------	---	--

Optimize Business Models

O processo Optimize Business Models é crucial para a melhoria contínua dos modelos de negócios implementados, assegurando que permaneçam relevantes e eficazes em um ambiente de negócios em constante mudança.

Este processo começa com a análise dos resultados e feedbacks obtidos durante o monitoramento do desempenho dos modelos de negócios.

A partir dessa análise, são identificadas áreas de melhoria e oportunidades para ajustes.

Soluções específicas são desenvolvidas para abordar os problemas identificados, envolvendo a colaboração entre diversas áreas da organização.

A implementação dessas soluções é realizada de maneira ágil e iterativa, com testes contínuos para garantir a eficácia das melhorias.

A otimização dos modelos de negócios é comunicada aos stakeholders para garantir transparência e alinhamento.

Este processo é contínuo e garante que a organização possa adaptar rapidamente seus modelos de negócios às novas demandas e oportunidades, mantendo-se competitiva e inovadora.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Analyze Feedback	Analisar feedbacks e resultados do monitoramento dos modelos de negócios	Relatórios de desempenho, feedbacks	Áreas de melhoria identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Develop Improvement Solutions	Desenvolver soluções para as áreas de melhoria identificadas	Áreas de melhoria identificadas, feedbacks	Soluções de melhoria desenvolvidas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development

3	Implement Solutions	Implementar as soluções de melhoria de forma ágil e iterativa	Soluções de melhoria desenvolvidas, recursos alocados	Soluções implementadas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development
4	Conduct Continuous Testing	Realizar testes contínuos para garantir a eficácia das melhorias	Soluções implementadas, recursos alocados	Resultados dos testes contínuos	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development

5	Communicate Optimizations	Comunicar as otimizações aos stakeholders	Resultados dos testes, feedbacks	Otimizações comunicadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
---	---------------------------	---	----------------------------------	-------------------------	--	---