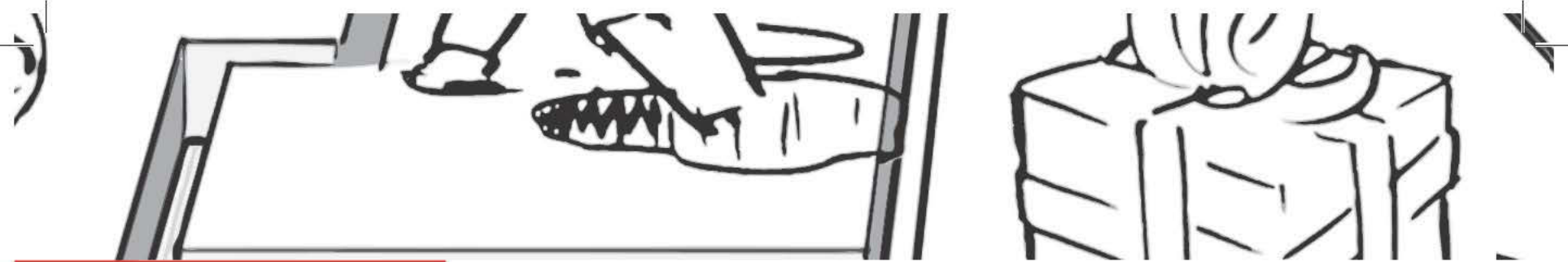


O. L. W.

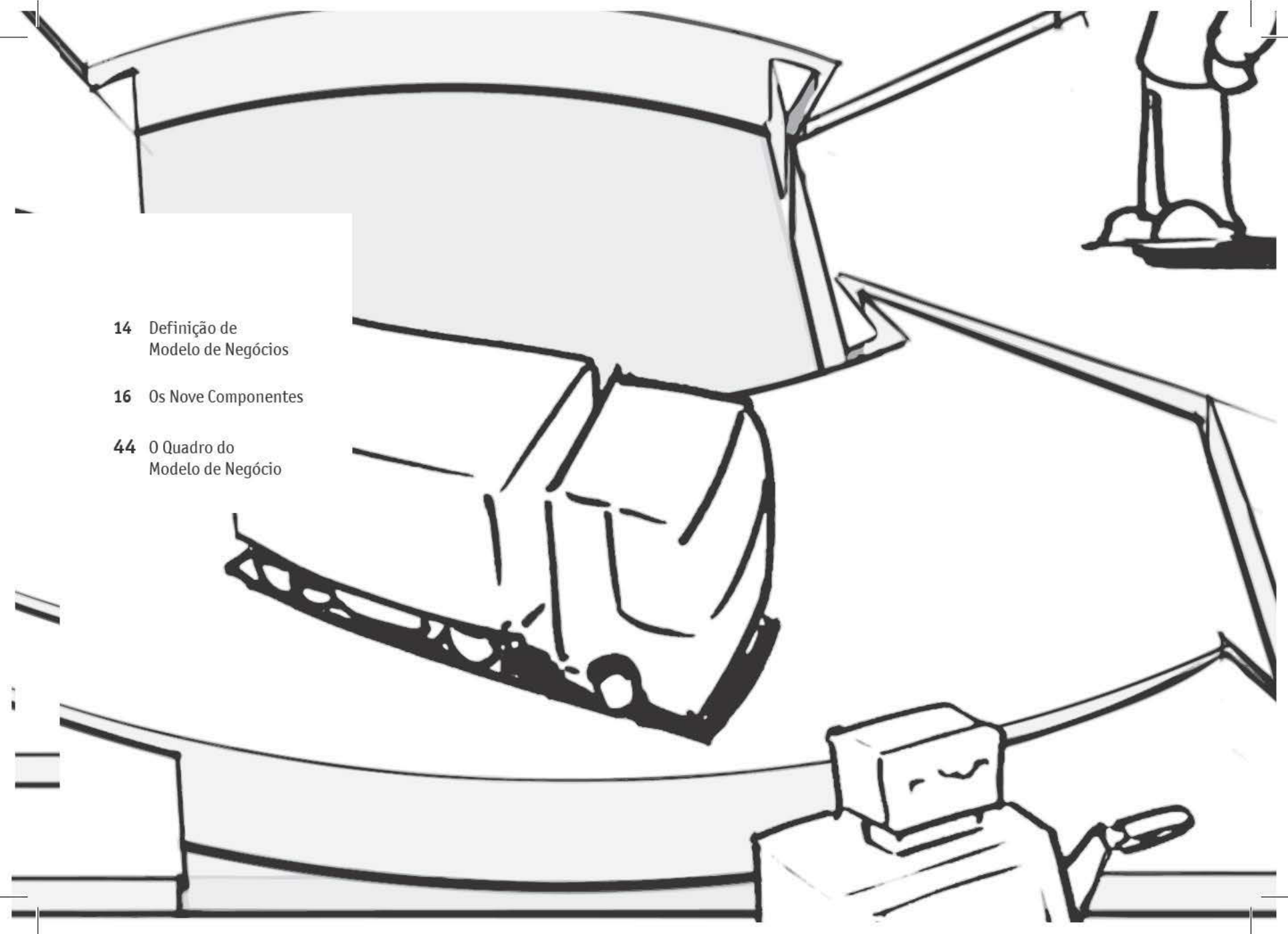
quadro



O Quadro do Modelo de Negócio

*Uma linguagem comum para descrever,
visualizar, avaliar e alterar modelos de negócio*





14 Definição de
Modelo de Negócios

16 Os Nove Componentes

44 O Quadro do
Modelo de Negócio

Definição de Modelo de Negócios

Um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização

O ponto de partida para qualquer boa discussão, reunião ou workshop de inovação de um modelo de negócios deve ser a compreensão compartilhada do que realmente é um modelo de negócio. Precisamos de um conceito de modelo de negócio que todos compreendam: de fácil descrição, que facilite a discussão. Precisamos começar todos do mesmo ponto e falar sobre a mesma coisa. O desafio é que esse conceito deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo em que não simplifique demais a complexidade do funcionamento de uma empresa.

Nas páginas seguintes, ofereceremos um conceito que permita a você descrever e pensar sobre o modelo de negócios da sua organização, seus concorrentes ou qualquer outra empresa. Este conceito foi aplicado e testado em todo o mundo e já é utilizado por organizações como *IBM*, *Ericsson*, *Deloitte*, *Public Works* e o *governo do Canadá*, entre outras.

O conceito pode se tornar uma linguagem comum que permita a você descrever e manipular facilmente modelos de negócio para criar novas estratégias. Sem essa linguagem fica difícil desafiar sistematicamente as suposições sobre determinado modelo de negócio e inovar com sucesso.

Acreditamos que um modelo de negócio pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

O modelo de negócio é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas, dos processos e sistemas organizacionais.

Os 9 Componentes



SC

1 Segmentos de Clientes

Uma organização serve a um ou diversos Segmentos de Clientes



PV

2 Proposta de Valor

Busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, com propostas de valor.



CN

3 Canais

As propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas.



RC

4 Relacionamento com Clientes

O Relacionamento com Clientes é estabelecido e mantido com cada segmento de clientes.



RS

5 Fontes de Receita

As fontes de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes.



RP

6 Recursos Principais

Os recursos principais ou chave são os elementos exigidos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos...



AC

7 Atividades-Chave

...ao executar uma série de Atividades-Chave.



PP

8 Principais Parcerias

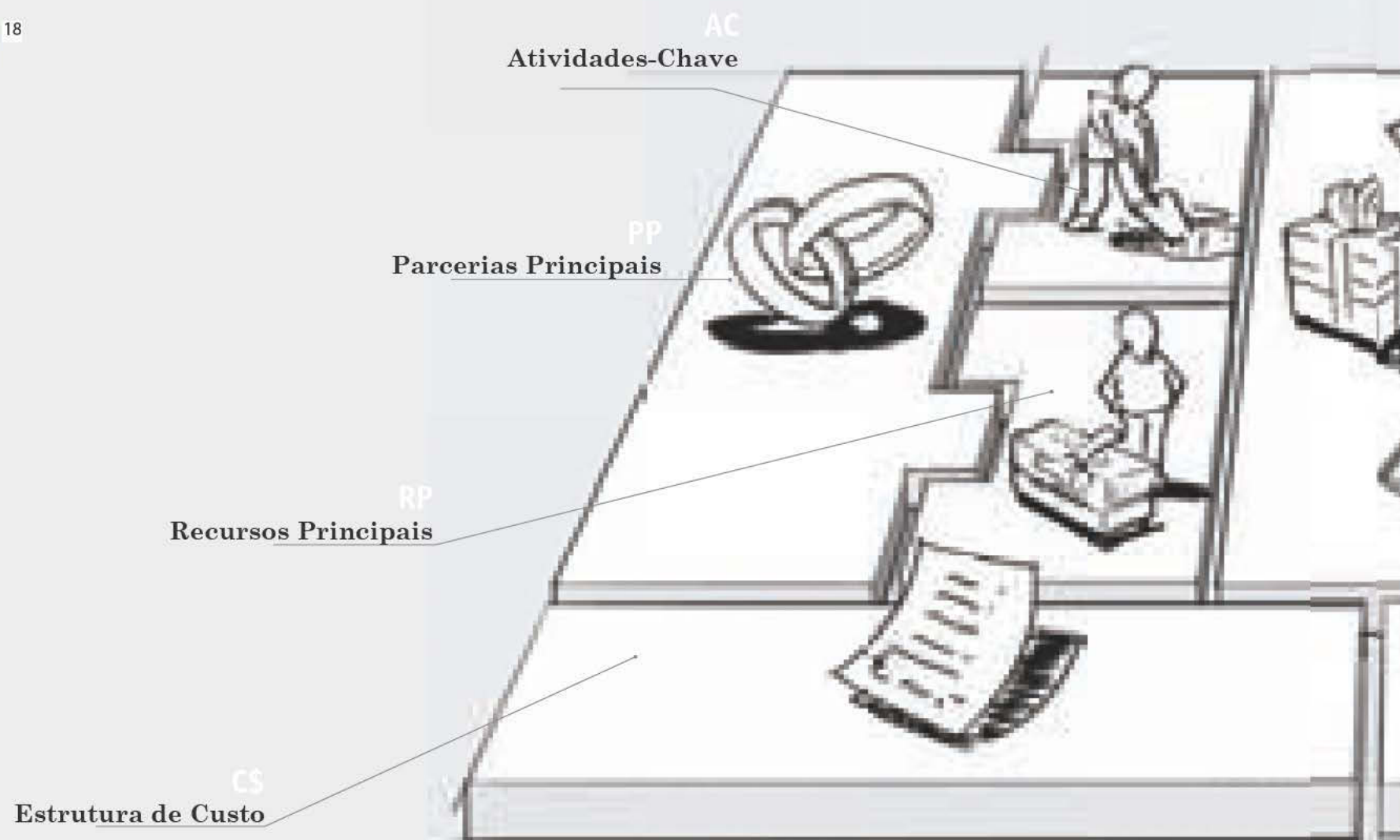
Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa.

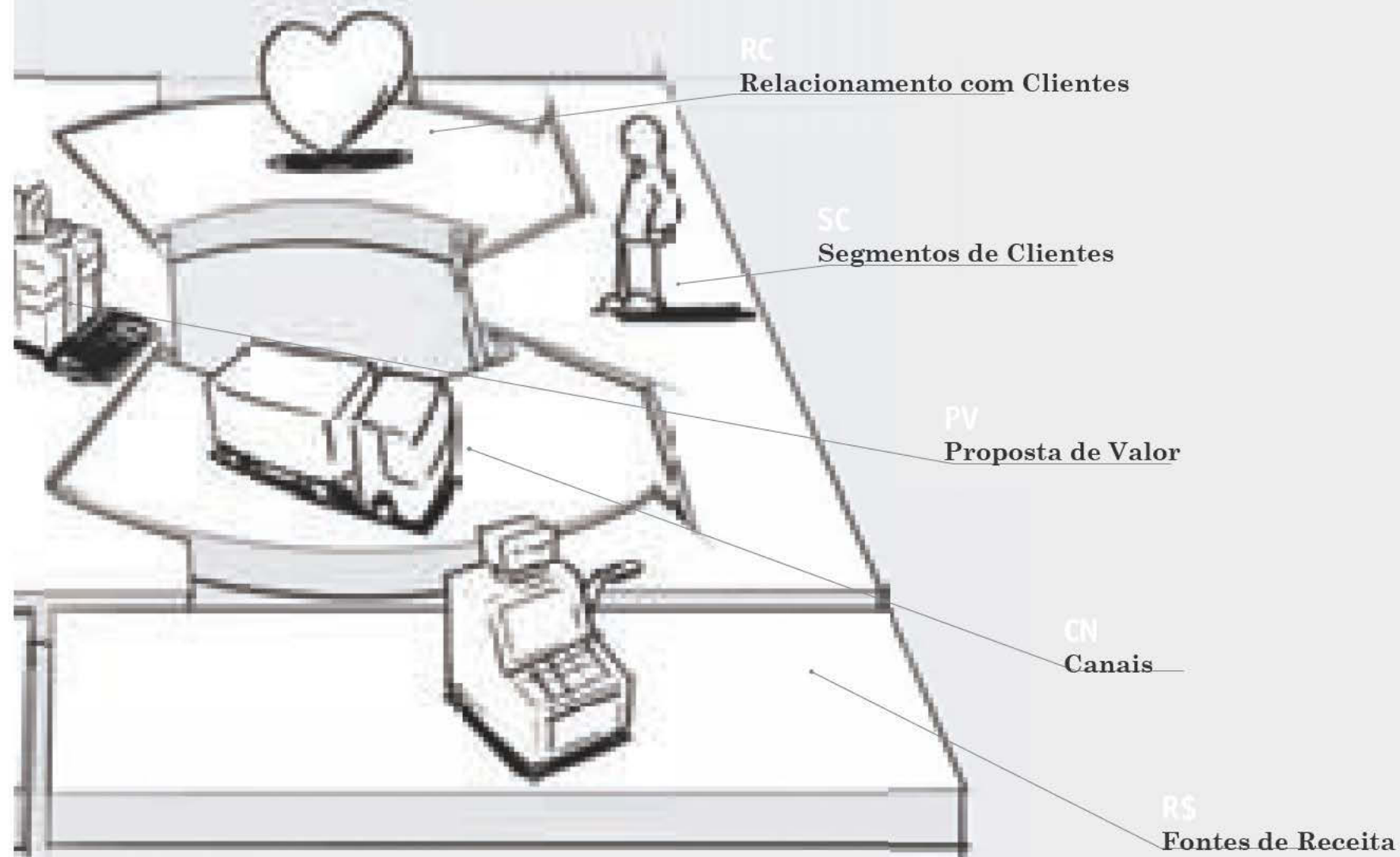


CS

9 Estrutura de Custo

Os elementos do modelo de negócios resultam na estrutura de custo.





1 Segmentos de Clientes

O componente Segmentos de Clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir.

Os clientes são o âmago de qualquer modelo de negócio. Sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo. Para melhor satisfazê-los, uma empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades comuns, comportamentos comuns, e outros atributos comuns. Um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos, pequenos ou grandes. A organização deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar. Uma vez tomada a decisão, um modelo de negócio pode ser melhor projetado já com a compreensão das necessidades de clientes específicos.

Grupos de clientes representam segmentos distintos se:

- *Suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente;*
- *São alcançados por canais de distribuição diferentes;*
- *Exigem diferentes tipos de relacionamento;*
- *Têm lucratividades substancialmente diferentes;*
- *Estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.*



Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?

Há diferentes tipos de Segmentos de Cliente. Aqui estão alguns exemplos.

Mercado de Massa

Os modelos de negócio concentrados em mercados de massa não distinguem entre diferentes Segmentos de Clientes. As Propostas de Valor, os Canais de Distribuição e o Relacionamento com os Clientes se concentram todas em um grupo uniforme de clientes com necessidades e problemas similares. Este tipo de negócio é mais encontrado no setor de eletrônicos de consumo.

Nicho de Mercado

Modelos de negócio que visam nicho de mercados atendem Segmentos de Cliente específicos e especializados. A proposta de valor, os Canais de Distribuição e o Relacionamento com Clientes são todas adequadas as exigências específicas de um nicho de mercado. Esses modelos de negócios são encontrados nas relações entre fornecedores e compradores. Por exemplo, muitos fabricantes de peças de carro dependem muito dos grandes fabricantes de automóveis.

Segmentado

Alguns modelos de negócio fazem distinção entre segmentos do mercado com necessidades e problemas sutilmente diferentes. O braço de revenda de um banco como o Credit Suisse, por exemplo, pode distinguir entre um grupo grande de clientes, cada um possuindo recursos de até US\$ 100.000, e um grupo menor de clientes de maior fluxo, cada um com renda acima dos US\$ 500.000. Ambos segmentos têm necessidades e problemas similares, porém variados. Isso tem implicações em outros fundamentos do modelo de negócio do Credit Suisse, como as Propostas de Valor, os Canais de Distribuição, o Relacionamento com os Clientes e as Fontes de Receita. Pense na Micro Precision Systems, que se especializa em fornecer projetos micromecânicos e soluções manufaturadas terceirizadas. Ela serve a três Segmentos de Cliente diferentes – a indústria de relógios, a indústria médica e o setor de automação industrial – e oferece a cada um deles Propostas de Valor sutilmente diferentes.

Diversificada

Uma organização com um modelo de negócios diversificado serve Segmentos de Cliente com necessidades e problemas muito diferentes. Por exemplo, em 2006, a Amazon decidiu diversificar seu negócio de revenda oferecendo serviços de “computação em nuvem”: espaço de armazenamento online e servidores sob demanda. Assim, começou a reunir um Segmento de Cliente totalmente diferente – as empresas de Web – com Propostas de Valor completamente diferentes. A racionalização estratégica por trás dessa diversificação pode ser encontrada na infraestrutura de TI da Amazon, a qual pode ser compartilhada com suas operações de venda e a nova unidade de serviço de cloud computing.

Plataforma Multilateral (ou Mercados Multilaterais)

Algumas organizações servem dois ou mais Segmentos de Cliente interdependentes. Uma empresa de cartão de crédito, por exemplo, precisa de uma grande base de proprietários de cartões, e uma base grande de mercado que aceite tal cartão. Da mesma forma, um empreendimento que ofereça um jornal gratuito precisa de uma grande base de leitores para atrair anunciantes. Por outro lado, ele também precisa de anunciantes para financiar a produção e a distribuição. Ambos segmentos são necessários para fazer o modelo de negócios funcionar (leia mais sobre plataformas multilaterais na página 76).

Proposta de Valor

O componente Proposta de Valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Cliente específico.

A Proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Cada Proposta de Valor é um pacote específico que supre as exigências de um Segmento de Cliente específico. Nesse sentido, a Proposta de Valor é uma agregação de benefícios que uma empresa oferece aos clientes.

Algumas Propostas de Valor podem representar uma oferta inovadora. Outras podem ser similares a outras já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais.



Que valor entregamos ao cliente?
Qual problema estamos ajudando a resolver?
Que necessidades estamos satisfazendo?
Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada Segmento de Cliente?

Uma Proposta de Valor cria valor para um Segmento de Cliente com uma combinação de elementos direcionados especificamente para as necessidades daquele segmento. Os valores podem ser quantitativos (ex.: preço, velocidade do serviço) ou qualitativo (ex.: design, experiência do cliente).

Elementos da lista que segue, e que não é exaustiva, podem contribuir para a criação de valor para o cliente.

Novidade

Algumas Propostas de Valor satisfazem um conjunto completamente novo de necessidades, que os clientes anteriormente sequer percebiam ter, dada a carência de ofertas similares. Em geral, embora nem sempre, há uma

relação com a tecnologia. Telefones celulares, por exemplo, criaram toda uma nova indústria em torno da telecomunicação móvel. Por outro lado, produtos como fundos éticos de investimento têm pouco a ver com novas tecnologias.

Desempenho

Melhorar o desempenho de produtos e serviços são uma maneira tradicional de criar valor. O setor de PCs depende desse fator, ao pôr máquinas mais potentes no mercado. Mas melhorar o desempenho tem limites. Nos anos recentes, por exemplo, os PCs mais rápidos, com mais espaço de armazenamento em disco e melhores placas de vídeo não vêm produzindo crescimento correspondente na demanda de clientes.

Personalização

A adequação de produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais ou Segmentos de Cliente gera valor. Em anos recentes, os conceitos de customização em massa e cocriação ganharam importância. O método permite a customização de produtos e serviços e ainda tira vantagem da economia em larga escala.



“Fazendo o que Deve Ser Feito”

O valor pode ser criado apenas ao ajudar um cliente a executar certos serviços. A Rolls-Royce entende disso: as companhias aéreas, que são suas clientes, dependem inteiramente da companhia para fabricar e executar a manutenção dos seus motores a jato. O negócio permite que esses clientes se concentrem em gerenciar suas companhias aéreas. Por outro lado, a empresa aérea paga a Rolls-Royce uma taxa para cada hora de funcionamento do motor.

Design

O design é um elemento importante, porém difícil de medir. Um produto pode se destacar por seu design superior. Na moda e na indústria de eletrônicos, o design pode ser uma parte particularmente importante da Proposta de Valor.

Marca/status

Os clientes podem considerar como valor o simples ato de poder usar e exibir uma marca específica. Usar um relógio Rolex, por exemplo, é sinal de riqueza. Do outro lado do espectro, skatistas, por exemplo, podem vestir marcas “underground” para mostrar que estão “por dentro”.

Preço

Oferecer valores similares por um preço menor é uma maneira comum de satisfazer as necessidades dos Segmentos de Cliente aos quais esse fator interessa. Mas a Proposta de Valor de baixo preço têm implicações importantes no resto do modelo de negócios. Companhias aéreas “econômicas”, como a Southwest, a EasyJet e a Ryanair criaram modelos de negócio inteiramente baseados em permitir viagens aéreas de baixo custo. Outro exemplo de Proposta de Valor baseada no preço pode ser vista no Nano, um novo carro projetado e fabricado pelo conglomerado indiano Tata. Seu preço surpreendentemente baixo torna o automóvel acessível para um novo segmento da população indiana. Cada vez mais, ofertas gratuitas começam a permear vários ramos da indústria. Tais ofertas vão de jornais gratuitos até serviços de e-mail gratuito, telefones celulares gratuitos e mais (veja a pag. 88 para mais sobre GRÁTIS).

Redução de custo

Ajudar os clientes a reduzir custos é uma forma importante de gerar valor. A Salesforce.com, por exemplo, vende um aplicativo de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) que poupa os compradores de gastar dinheiro e enfrentar problemas para comprar, instalar e gerenciar seu software eles mesmos.

Redução de risco

Clientes valorizam a redução de riscos ao adquirir produtos e serviços. Para o comprador de um carro usado, uma garantia de um ano já reduz para ele o risco de defeitos e reparos. Uma garantia de nível de serviço reduz parcialmente o risco de um comprador de serviços terceirizados de TI.

Acessibilidade

Tornar produtos e serviços acessíveis à clientes é outra maneira de gerar valor. Pode vir da inovação de modelos de negócio, novas tecnologias ou de uma combinação de ambos. A NetJets, por exemplo, popularizou o conceito de propriedade compartilhada de jatinhos particulares, um serviço anteriormente inacessível para a maioria dos clientes. Fundos mútuos também servem de exemplo de criação de valor através do aumento da acessibilidade. Esse inovador produto financeiro tornou possível a construção de portfólios de investimento diversificado até mesmo para aqueles que não são tão ricos.

Conveniência/usabilidade

Deixar os produtos mais convenientes ou fáceis de utilizar pode criar valor substancial. Com o iPod e o iTunes, a Apple ofereceu aos clientes uma conveniência sem precedentes na busca, compra, download e no ato de ouvir música digital. Ela agora domina esse mercado.

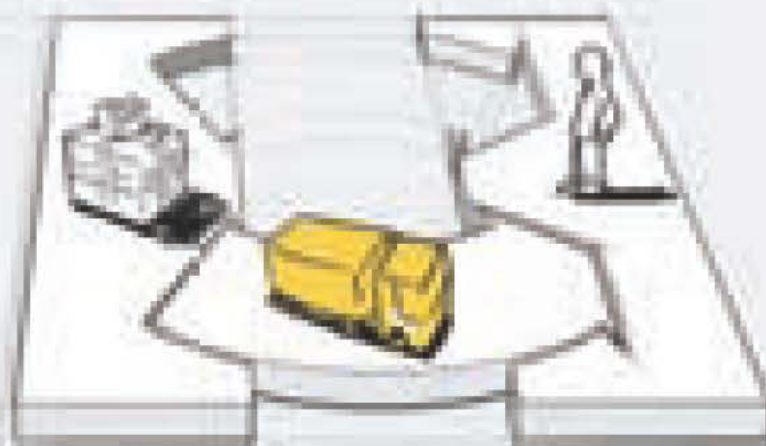
Canais

O Componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Cliente para entregar uma Proposta de Valor

Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes. Os canais são o ponto de contato dos clientes, e desempenham um importante papel na sua experiência geral.

Os Canais servem diversas funções, incluindo:

- *Ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa;*
- *Ajudar os clientes a avaliar a Proposta de Valor de uma empresa;*
- *Permitir aos clientes adquirir produtos e serviços específicos;*
- *Levar uma Proposta de Valor aos clientes;*
- *Fornecer suporte ao cliente após a compra.*



Através de quais Canais nossos Segmentos de Cliente querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos Canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes?

Os Canais têm cinco fases distintas. Cada Canal pode cobrir algumas ou todas as fases. Podemos distinguir entre Canais diretos e indiretos, bem como entre Canais particulares e Canais em parceria.

Encontrar a mistura certa de Canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para levar uma Proposta de Valor ao mercado. Uma organização

pode optar entre alcançar seus clientes através de canais particulares, canais em parceria ou uma mistura de ambos. Canais particulares podem ser diretos, como uma equipe de vendas ou um site, ou indiretos, como lojas de revenda possuídas ou operadas pela organização. Canais de parceria são indiretos e abrangem toda uma gama de opções, como distribuição de atacado, revenda ou sites de parceiros.

Os canais de parceria levam à margens de lucro menores, mas permitem que uma organização expanda seu alcance e se beneficie da força do parceiro. Canais particulares têm margens de lucro maiores, mas podem custar dinheiro para preparar e operar. O truque é encontrar o equilíbrio entre os diferentes tipos de canais, a fim de integrá-los de modo a criar uma ótima experiência para o consumidor e maximizar os lucros.

Tipos de Canais			Fases do Canal				
Proprietários	Direto	Equipes de Venda	1. Conhecimento Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?	2. Avaliação Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor de nossa organização?	3. Compra Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos?	4. Entrega Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?	5. Pós-venda Como fornecemos apoio pós-venda aos clientes?
		Vendas na Web					
Parceiros	Indireto	Lojas Próprias					
		Lojas Parceiras					
		Atacado					

Relacionamento com Clientes

O componente Relacionamento com Clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Cliente específicos.

Uma empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada Segmento de Cliente. As relações podem variar desde pessoais até automatizadas. O Relacionamento com Clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações:

- *Conquista do cliente*
- *Retenção do cliente*
- *Ampliação das vendas*

No começo do processo, por exemplo, o Relacionamento com Clientes das operadoras de celular era guiado por estratégias agressivas de aquisição, envolvendo até telefones gratuitos. Quando o mercado se tornou saturado as operadoras mudaram o foco para a retenção de clientes e o aumento da lucratividade média por cliente.

O Relacionamento com Clientes utilizado pelo modelo de negócios de uma empresa influencia profundamente a experiência geral de cada cliente.



Que tipo de relacionamento cada um dos nossos Segmentos de Cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao resto do nosso modelo de negócios?

Podemos distinguir entre diversas categorias de relacionamento com o Cliente, que podem coexistir em uma relação da companhia com Segmento de Cliente em particular:

Assistência pessoal

Baseada na interação humana. O cliente pode se comunicar com um representante de verdade para obter auxílio durante o processo de venda ou depois que a compra esteja completa. Isso pode acontecer no próprio ponto de venda, por call centers, e-mail, entre outros.

Assistência pessoal dedicada

Esta relação envolve dedicar um representante específico para um cliente individual. Ela é mais profunda e íntima, normalmente se desenvolvendo por um longo período de tempo. Em bancos privados, por exemplo, gerentes dedicados servem aos clientes de maior renda. Relações similares podem ser encontradas em outros negócios, como gerentes que mantêm relações pessoais com clientes importantes.

Self-service

A empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam.

Serviços automatizados

Este tipo de relação mistura uma forma mais sofisticada de self-service com processos automatizados. Por exemplo, perfis pessoais online dão ao cliente acesso a serviços personalizados. Serviços automatizados podem reconhecer clientes individuais e suas características, e oferecer informações sobre pedidos e transações. Na melhor das hipóteses, serviços automatizados chegam a simular uma relação pessoal (ex.: oferecendo recomendações de livros ou filmes).

Comunidades

Cada vez mais, as empresas utilizam comunidades de usuários para se envolverem mais com clientes e prospects, e facilitar as conexões entre membros da comunidade. Muitas empresas mantêm comunidades online que permitem aos

usuários trocar conhecimento e resolver problemas uns dos outros. As comunidades também podem ajudar as empresas a compreender melhor seus clientes. A gigante farmacêutica GlaxoSmithKline lançou uma comunidade online particular quando apresentou o *alli*, um novo produto para perda de peso, que não requeria apresentação de receita.

A GlaxoSmithKline queria entender melhor os desafios encarados por adultos acima do peso, assim aprendendo a lidar melhor com suas expectativas.

Cocriação

Muitas empresas estão indo além da tradicional relação cliente-vendedor para cocriar valor com os clientes. A Amazon convida os consumidores a escrever resenhas e opinar e, assim, criar valor para outros amantes de livros. Algumas empresas permitem aos clientes colaborar em novos projetos. Outras, como o YouTube, solicitam aos clientes a criação de conteúdo para consumo público.

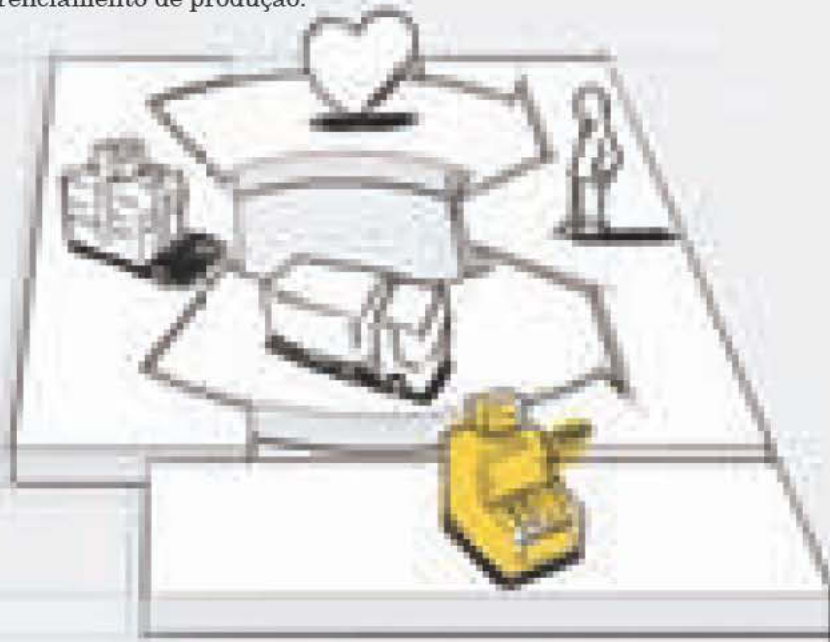
Fontes de Receita

O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera com cada Segmento de Cliente (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro)

Se o cliente é o coração de um modelo de negócio, o Fontes de Receita é a rede de artérias. Uma empresa deve se perguntar que valor cada Segmento de Cliente está realmente disposto a pagar? Responder com sucesso a essa pergunta permite que a firma gere uma ou mais Fontes de Receita para cada segmento. Cada um pode ter mecanismos de precificação diferentes, como uma lista fixa, promoções, leilões, dependência de mercado, dependência de volume ou gerenciamento de produção.

Um modelo de negócio pode envolver dois tipos diferentes de Fontes de Receita:

1. *Transações de renda resultantes de pagamento único;*
2. *Renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra.*



Por quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada Fonte de Receita contribui para o total da receita?

Há diversas maneiras de se gerar Fontes de Receita:

Venda de recursos

O Fonte de Receita mais amplamente conhecido é resultado da venda do direito de posse de um produto físico. A Amazon vende livros, discos, eletrônicos e muito mais. A Fiat vende automóveis, que os compradores estão livres para dirigir, revender ou até mesmo destruir.

Taxa de uso

Este é gerado pelo uso de um determinado serviço. Quanto mais o serviço é utilizado, mais o cliente paga. Uma operadora de telecomunicações pode cobrar ao cliente pelo número de minutos gastos. Um hotel cobra pelo número de noites de uso dos quartos. Um serviço de entrega de encomendas cobra pela entrega de um pacote.

Taxa de Assinatura

Gerada pela venda do acesso contínuo a um serviço. Uma academia vende aos seus membros assinaturas mensais ou anuais em troca de acesso ao local de exercícios. O World of Warcraft, um jogo online, permite aos usuários participar em troca de uma taxa mensal. O serviço Comes with Music, da Nokia, dá aos usuários acesso a uma biblioteca de músicas através de uma assinatura.

Empréstimos/Aluguéis/Leasing

Dá direito temporário exclusivo a um recurso em particular, por um período fixo, em troca de uma taxa. Para quem aluga, isto traz a vantagem de rendas recorrentes. Locatários, por outro lado, aproveitam o benefício de gastar por um tempo limitado, ao invés de arcar com os custos totais da posse. A Zipcar.com é um bom exemplo. A empresa permite aos clientes alugar

carros, pagando por hora, em cidades dos EUA. O serviço levou muitos a alugarem ao invés de comprar seus próprios carros.

Licenciamento

Dá aos clientes a permissão para utilizar propriedade intelectual protegida, em troca de taxas de licenciamento. O licenciamento permite ao portador dos direitos gerar renda a partir de sua propriedade, sem precisar de um produto nem comercializar um serviço. O licenciamento é comum na mídia, onde os proprietários do conteúdo mantêm o direito de cópia, enquanto vendem as licenças de uso para terceiros. De maneira similar, no setor da tecnologia, os proprietários da patente garantem às outras empresas o direito de utilizar uma tecnologia em troca de uma licença.



Taxa de Corretagem

Derivado dos serviços de intermediação executados em prol de duas ou mais partes. Operadoras de cartão de crédito, por exemplo, obtêm renda tomando um percentual do valor de cada transação entre mercador e cliente. Corretores e agentes imobiliários ganham uma comissão cada vez que combina comprador e vendedor.

Anúncios

Resulta de taxas para anunciar determinado produto, serviço ou marca. Tradicionalmente, a indústria da mídia e de organizadores de evento dependem demais das rendas com a publicidade. Em anos mais recentes, outros setores, incluindo os de software e serviços, começaram a depender mais delas, também.

Cada Fonte de Receita pode ter diferentes mecanismos de precificação. O tipo de mecanismo de preço escolhido pode fazer uma grande diferença em termos da receita gerada. Há dois tipos principais de mecanismos de preço: preço fixo e dinâmico.



Mecanismos de Precificação

Precificação Fixa Preços predefinidos baseados em variáveis estáticas		Precificação Dinâmica Os preços mudam com base nas condições do mercado	
<i>Preço de Lista</i>	Preços fixos para produtos, serviços ou outras Propostas de Valores individuais.	<i>Negociação (barganha)</i>	Preço negociado entre dois ou mais parceiros, depende do poder e/ou das habilidades de negociação.
<i>Dependente da característica do produto</i>	O preço depende do número ou da qualidade das características da Proposta de Valor.	<i>Gerenciamento de Produção</i>	O preço depende do inventário e do momento da compra (normalmente utilizado para recursos esgotáveis, como quartos de hotel ou assentos de linhas aéreas).
<i>Dependente do Segmento de Clientes</i>	O preço depende do tipo e todas características dos Segmentos de Clientes	<i>Mercado em tempo real</i>	O preço é estabelecido dinamicamente, com base na oferta e na demanda.
<i>Dependente de volume</i>	O preço fica em função da quantidade comprada.	<i>Leilões</i>	Preço determinado pelo resultado de um leilão competitivo.

Recursos Principais

O componente Recursos Principais descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócio funcionar.

Cada modelo de negócio requer Recursos-Chave. Eles permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita. Diferentes Recursos-Chave são necessários dependendo do modelo de negócio. Um fabricante de microchip requer fábricas de capital intensivo, enquanto um projetista de microchip se concentra mais nos recursos humanos.

Os Recursos Principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa, ou adquiridos de parceiros-chave.



Que Recursos Principais nossa Proposta de Valor requer? Nossos Canais de Distribuição? Relacionamento com o Cliente? Fontes de Receita?

Os Recursos principais podem ser categorizados como segue:

Físico

Esta categoria inclui recursos físicos como fábricas, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, pontos de venda e redes de distribuição. Varejistas como o Wal-Mart e a Amazon dependem de recursos físicos, que frequentemente custam muito dinheiro. A primeira possui uma enorme rede global de lojas e infraestrutura logística. A outra tem uma extensiva infraestrutura de TI, estoques e logística.

Intelectual

Recursos intelectuais, como marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros, parcerias e banco de dados são componentes cada vez mais importantes em um forte modelo de negócios. Recursos intelectuais são difíceis de desenvolver, mas quando criados com sucesso podem

oferecer valor substancial. Empresas como a Nike e a Sony dependem de suas marcas como Recurso Principal. A Microsoft e a SAP dependem de softwares e de propriedade intelectual que foi desenvolvida ao longo de muitos anos. A Qualcomm, desenvolvedora e fornecedora de placas para dispositivos portáteis de banda larga, construiu seu modelo de negócios projetando microchips patenteados que rendem taxas de licença substanciais para a empresa.

Humano

Toda empresa exige recursos humanos, por isso as pessoas são particularmente importantes em certos modelos de negócio. Por exemplo, recursos humanos são cruciais em indústrias criativas e de conhecimento. Uma empresa farmacêutica como a Novartis depende deles: seu modelo de negócio está baseado em um exército de cientistas experientes e uma grande e hábil equipe de vendas.

Financeiro

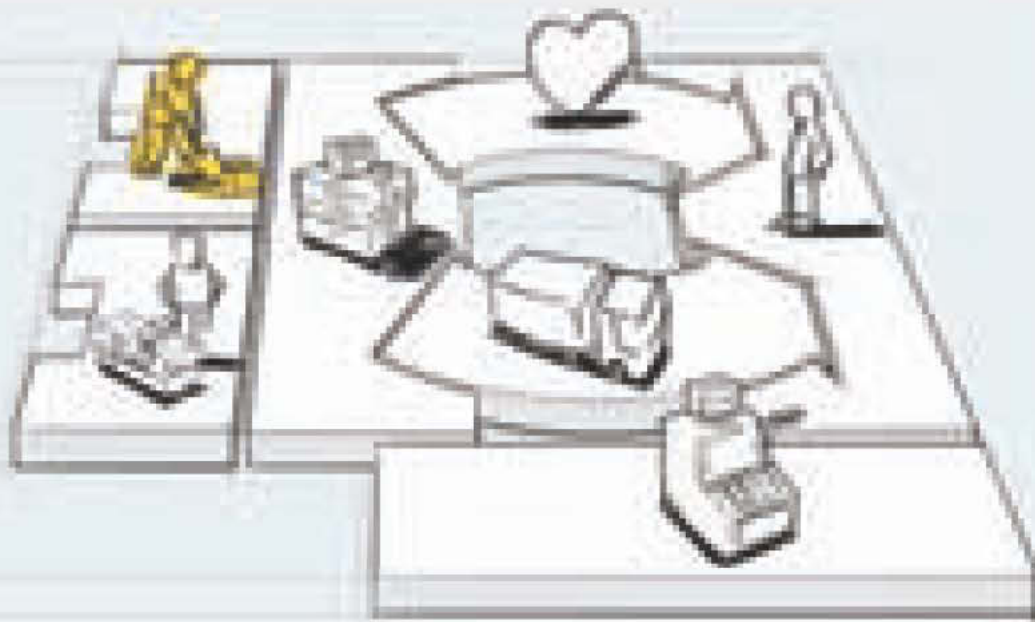
Alguns modelos de negócio exigem recursos e/ou garantias financeiras, como dinheiro e linhas de crédito ou ações para contratar funcionários cruciais. A Ericsson, da área de telecomunicação, serve de exemplo de alavancagem de recurso financeiro dentro de um modelo de negócio. Ela pode optar por tomar emprestado fundos de bancos e mercados de capital e, então, utilizar uma porção para financiar clientes, garantindo que venham até eles e não à concorrência.

Atividades-Chave

O componente Atividades-Chave descreve as ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer funcionar seu modelo de negócios.

Todo modelo de negócios pede por um número de Atividades-Chave. São as ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso. Assim como os Recursos-Chave, elas são necessárias para criar e oferecer a Proposta de Valor, alcançar mercados, manter Relacionamento com o Cliente e gerar renda. E, assim como os Recursos-Chave, as Atividades-Chave se diferem dependendo do tipo de modelo de negócio. Para a Microsoft, as Atividades-Chave incluem o desenvolvimento de software.

Para a Dell, as Atividades-Chave incluem o gerenciamento da cadeia de fornecimento. Para a consultoria McKinsey, as Atividades-Chave incluem a resolução de problemas.



Que Atividades-Chave nossa Proposta de Valor requer? Nossos Canais de Distribuição? Relacionamento com o Cliente? Fontes de Receita?

As Atividades-Chave podem ser categorizadas dessa forma:

Produção

Estão relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades substanciais e/ou qualidade superior. A atividade de produção domina os modelos de negócio da manufatura.

Resolução de Problemas

Se relacionam com novas soluções para problemas de clientes específicos. As operações de consultoria, hospitais e outras organizações de prestação de serviço estão tipicamente dominadas por atividades de resolução de problemas. Seus modelos de negócio pedem atividades como gerenciamento de conhecimento e treinamento contínuo.

Plataforma/rede

Os modelos de negócio projetados com uma plataforma como Recurso Principal são dominadas pelas Atividades-Chave de plataforma ou rede. Redes, plataformas de combinação, software e até mesmo marcas podem funcionar como plataforma. O modelo do eBay exige que a empresa desenvolva e mantenha continuamente sua plataforma: o site ebay.com. O modelo da Visa exige atividades relacionadas a plataforma do seu cartão de crédito para comerciantes, clientes e bancos. O modelo da Microsoft exige o gerenciamento da interface entre outros comerciantes de software, e sua plataforma de sistema operacional Windows. As Atividades-Chave da categoria se relacionam com o gerenciamento de plataformas, fornecimento de serviços e a promoção das plataformas

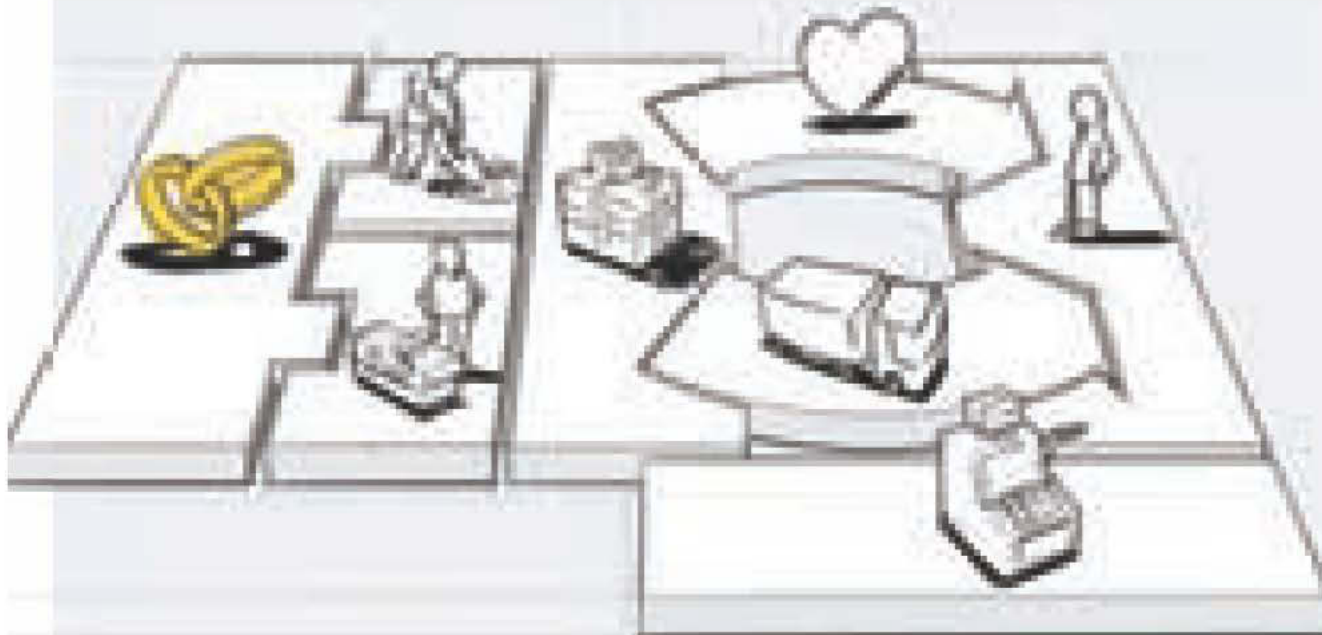
Parcerias Principais

O componente Parcerias Principais descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócio para funcionar.

As empresas formam parcerias por diversas razões, e as parcerias vêm se tornando uma pedra fundamental em muitos modelos de negócio. Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos.

Podemos distinguir quatro tipos diferentes de parcerias:

1. *Alianças estratégicas entre não competidores;*
2. *Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes;*
3. *Joint ventures para desenvolver novos negócios;*
4. *Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.*



Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?

Pode ser útil distinguir entre três motivações para uma parceria:

Otimização e economia de escala

A forma mais básica de parceria ou relação comprador-fornecedor é designada para otimizar a alocação de recursos e atividades. É ilógico uma empresa possuir todos os recursos e executar todas as atividades sozinha. As parcerias de otimização e economia de escala geralmente são formadas para reduzir custos e, em geral, envolvem terceirização e uma infraestrutura compartilhada.

Redução de riscos e incertezas

As parcerias podem ajudar a reduzir os riscos em um ambiente competitivo, caracterizado por incertezas. Não é incomum que concorrentes formem alianças estratégicas em uma área enquanto competem em outra. O Blu-ray, por exemplo, é um formato de disco óptico desenvolvido em conjunto por um grupo de fabricantes mundiais de eletrônicos de consumo, computadores e mídia. O grupo cooperou para trazer a

tecnologia Blu-ray ao mercado, ainda que os membros ainda estejam competindo entre si para vender seus próprios produtos Blu-ray.

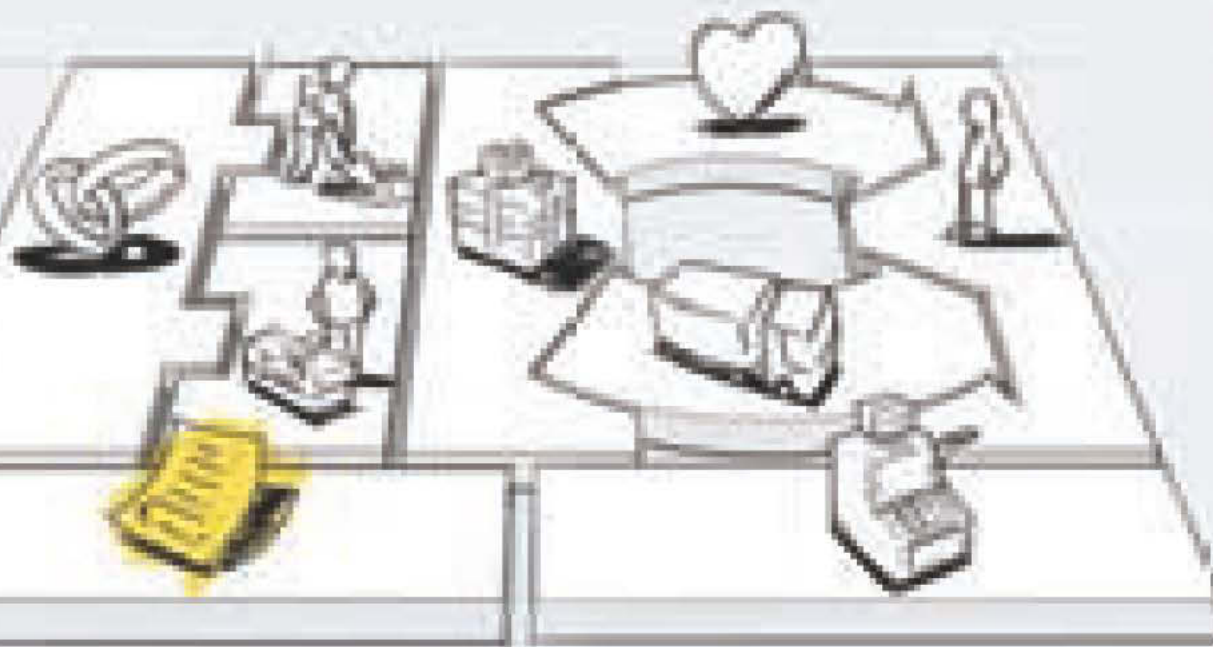
Aquisição de recursos e atividades particulares

Poucas empresas possuem todos os recursos ou executam todas as atividades descritas em seus modelos de negócio. Elas estendem suas próprias capacidades, dependendo de outras firmas para produzir recursos particulares ou executar certas atividades. Tais parcerias podem ser motivadas pela necessidade de adquirir conhecimento, licenças, ou acesso aos clientes. Uma fabricante de telefones celulares, por exemplo, pode licenciar um sistema operacional para seus fones em vez de desenvolver um localmente. Uma seguradora pode optar por corretores independentes para vender apólices em vez de desenvolver sua própria equipe de vendas.

Estrutura de Custo

A Estrutura de Custo descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio.

Este fundamento descreve os custos mais importantes envolvidos na operação de um modelo de negócios específico. Criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com o Cliente e gerar receita incorrem em custos. Tais custos podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos, nas atividades e parcerias principais. Alguns modelos de negócio, entretanto, são mais direcionados aos custos que outros. As linhas aéreas 'econômicas', por exemplo, têm construído modelos de negócio inteiramente baseados em estruturas de baixo custo.



Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades chave são mais caras?

Naturalmente, os custos devem ser minimizados em todos os modelos de negócio. Mas Estruturas de Baixo Custo são mais importantes em alguns modelos de negócios que em outros. Assim, pode ser útil distinguir entre duas grandes classes de Estruturas de Custo: direcionadas pelo custo e direcionadas pelo valor (muitos modelos de negócio estão entre os dois extremos):

Direcionadas pelo Custo

Os modelos de negócio direcionados pelo custo se concentram em minimizar o custo sempre que possível. Este método visa criar e manter a estrutura de custo o menor possível, utilizando Propostas de Valor de baixo preço, automação máxima e terceirizações extensivas. Linhas aéreas econômicas, como a Southwest, a easyJet e a Ryanair exemplificam modelos de negócio direcionados ao custo.

Direcionadas pelo Valor

Algumas empresas estão menos preocupadas com os custos de um modelo de negócios, por isso se concentram na criação de valor. Propostas de valor de alto nível de personalização frequentemente caracterizam modelos de negócio direcionados ao valor. Hotéis de luxo, com seus ambientes extravagantes e serviços exclusivos, estão nesta categoria.

As Estruturas de Custo podem ter as seguintes características:

Custos fixos

Custos que permanecem os mesmos apesar do volume de artigos ou serviços produzidos. Exemplos incluem salários, alugueis, e fábricas. Alguns negócios, como a manufatura, são caracterizados por uma grande proporção de custos fixos.

Custos variáveis

Custos que variam proporcionalmente com o volume de artigos ou serviços produzidos. Alguns negócios, como os festivais de música, são caracterizados por uma grande proporção de custos variáveis.

Economias de escala

Vantagens de custo da qual um negócio tira proveito na medida em que a demanda aumenta. Grandes empresas, por exemplo, se beneficiam de taxas menores na compra por atacado. Este e outros fatores fazem com que o custo médio por unidade se reduza, na medida em que a demanda aumenta.

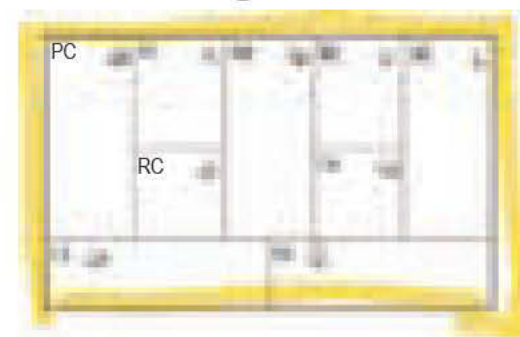
Economias de escopo

Vantagens de custo da qual um negócio tira proveito devido a um maior escopo de operações. Em uma grande empresa, por exemplo, as mesmas atividades de marketing ou canais de distribuição podem dar apoio a múltiplos produtos.

Os nove componentes de modelo de negócios formam a base para uma ferramenta útil, que chamamos de *Quadro em Branco do Modelo de Negócios*.



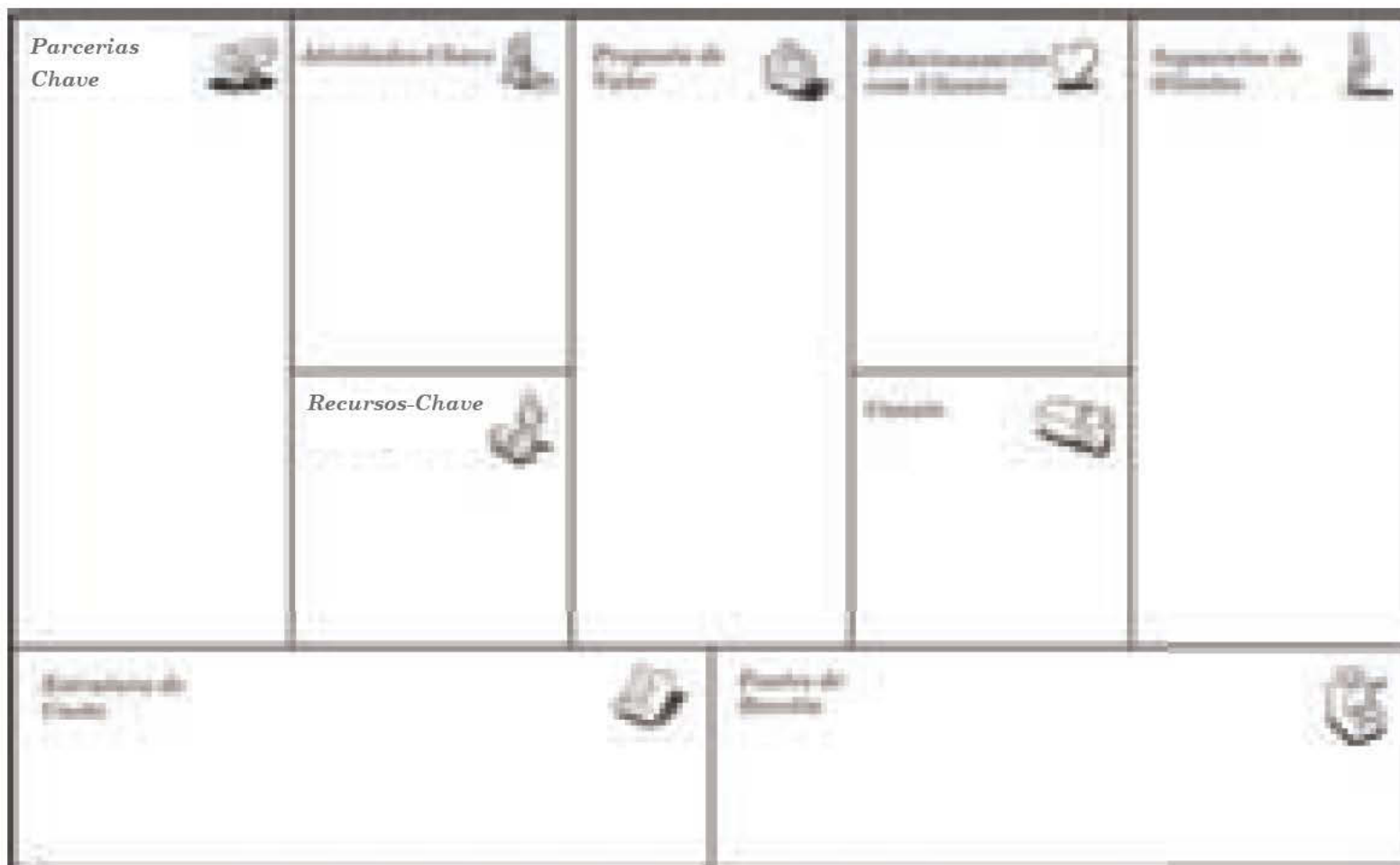
O Quadro em Branco de Modelo de Negócio



Esta ferramenta lembra uma tela de pintura – mas pré-formatada com nove blocos – que permite criar imagens de modelos de negócio novos ou já existentes.

O Quadro funciona melhor quando impresso em uma grande superfície, para que vários grupos de pessoas possam rascunhar e discutir juntos os seus elementos, com anotações em notas adesivas (Post-It) ou marcadores. É uma ferramenta prática e útil que promove entendimento, discussão, criatividade e análise.





⑤

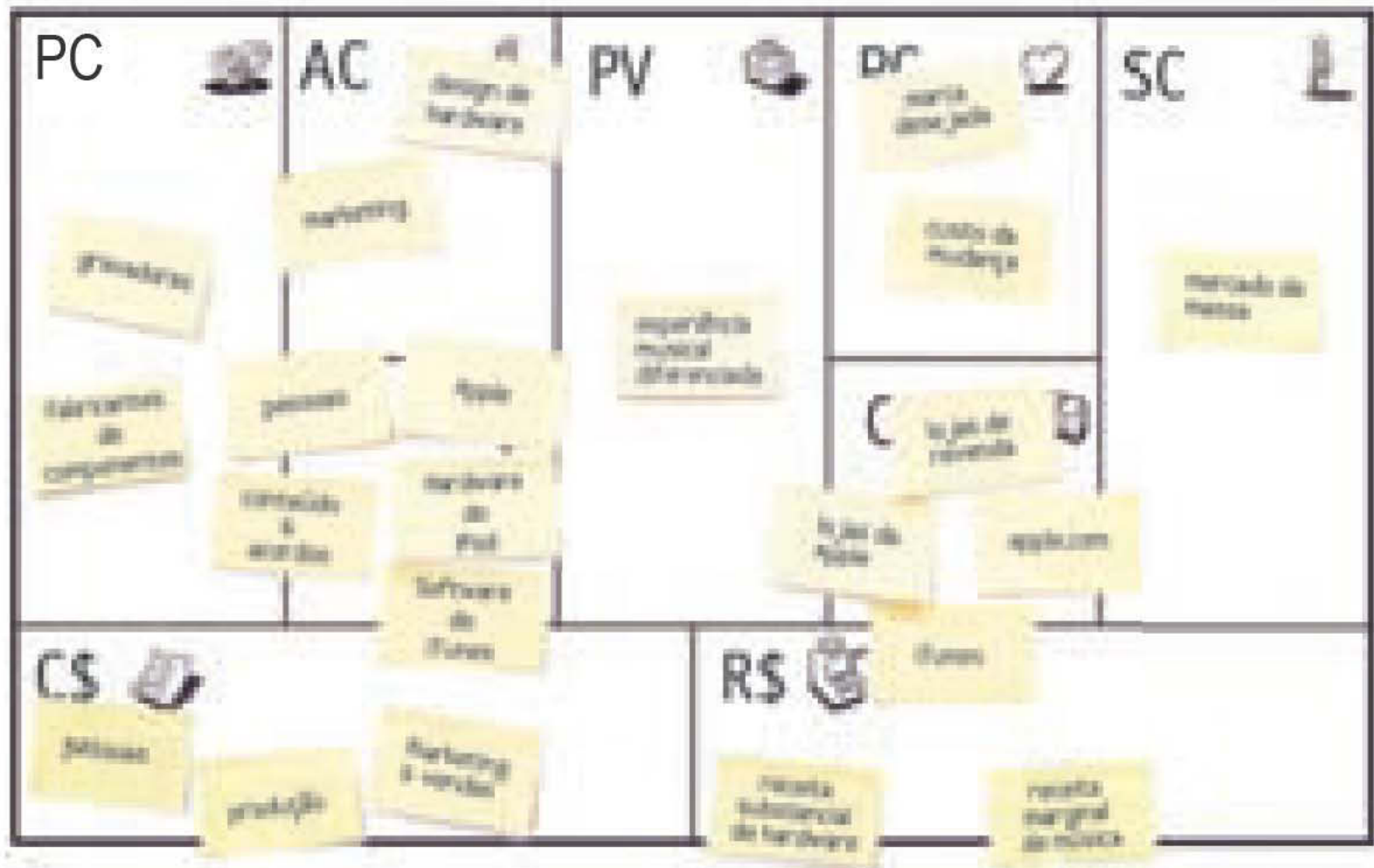
IMPRIMA O
QUADRO EM
UM PÔSTER

⑥

COLOQUE O
PÔSTER EM
UMA PAREDE

⑦

DESENHE SEU
MODELO DE
NEGÓCIO



Exemplo: Modelo de Negócio da Apple para iPod e iTunes



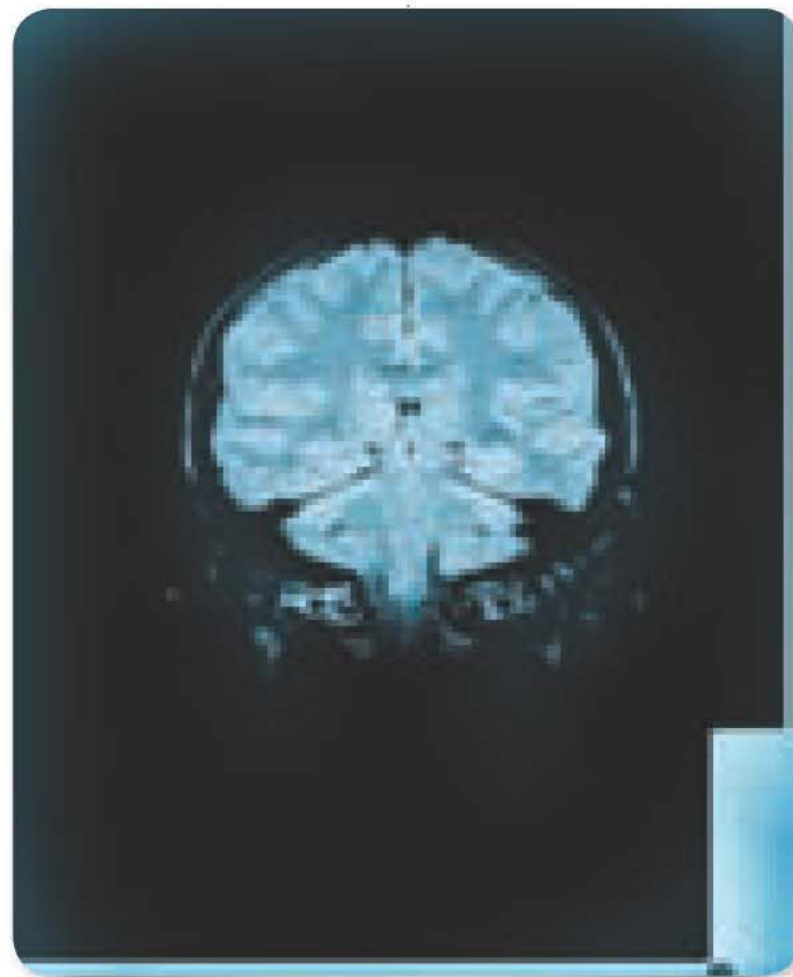
Em 2001, a Apple lançou seu icônico iPod. O dispositivo funciona em conjunto com o software iTunes, que permite aos usuários transferir música e outros conteúdos de um computador para o iPod. O software também fornece uma Conexão direta com a loja online da Apple, para que usuários possam comprar e baixar conteúdo.

Esta potente combinação de hardware, software e loja online rapidamente movimentou a indústria musical e deu à Apple uma posição dominante no mercado. Ainda assim, a Apple não foi a primeira companhia a levar um tocador de mídia portátil ao mercado. Competidores como a Diamond Multimedia, com a marca Rio de tocadores portáteis, eram bem-sucedidos, até serem ultrapassados pela Apple.

Como a Apple conseguiu isso? Porque tinha um modelo de negócios melhor. Por um lado, ofereceu aos usuários uma experiência musical ininterrupta, combinando iPod e iTunes. A Proposta de Valor da Apple é permitir aos clientes procurar, comprar e aproveitar facilmente a música digital. Por outro lado, para tornar a Proposta de Valor possível, a Apple precisou negociar acordos com as maiores gravadoras, para criar a maior biblioteca de música digital do mundo.

A jogada? A Apple obtém a maior parte de sua renda musical com a venda de iPods, enquanto utiliza a integração digital com a loja online para se proteger dos competidores.

LADO ESQUERDO
DO CÉREBRO
lógica



LADO DIREITO DO
CÉREBRO
emoção

LADO ESQUERDO
DO QUADRO
eficiência

PC	AC	PV	RC	SC
	RC		CN	
C\$				
		R\$		

LADO DIREITO
DO QUADRO
valor

COMO VOCÊ USA O QUADRO?

O setor público é constantemente desafiado a implementar os princípios do setor privado. Eu venho usando a tela para ajudar um departamento a se visualizar como um negócio voltado para o serviço,

estabelecendo modelos “atual” e “futuro”.

Ela criou toda um novo diálogo na descrição e inovação do negócio.

Mike Lachapelle, Canadá

Eu presto consultoria a muitas pequenas companhias, utilizando o modelo de negócio freemium. Com este modelo, entregamos gratuitamente produtos base, o que parece errado para a maioria dos empresários. Graças ao Quadro do Modelo de Negócios, posso

facilmente ilustrar como isso faz sentido financeiro.

Peter Froberg, Dinamarca

Eu ajudo proprietários de empresas a planejarem a transição de sua saída. O sucesso depende de sustentar a viabilidade e o crescimento da empresa. Crucial é um programa de inovação de modelo de negócios. O quadro ajuda a identificar e inovar estes modelos de negócios.

Nicholas K. Niemann, Estados Unidos

Utilizo o quadro no Brasil para ajudar artistas, produtores culturais e designers de jogos a criar modelos de negócio inovadores na indústria cultural e criativa. Eu o utilizo no MBA de Produção Cultural da FGV e no Laboratório de Inovação de Jogos na Incubadora da COPPE/UFRJ.

Claudio D'Ipollito, Brasil

Geralmente, quando se pensa em um modelo de negócios, a conclusão é se tratar de algo que traga algum lucro. Entretanto, descobri que o quadro também é bastante eficaz no setor sem fins lucrativos. Serve para

PROJETAR + ALINHAR

os membros da equipe de liderança durante a formação de um novo projeto.

O quadro é flexível o suficiente para levar em consideração os objetivos desse empreendimento social, e trazer clareza a real Proposta de Valor do negócio e como torná-lo sustentável.

Kevin Donaldson, Estados Unidos

Eu queria ter conhecido o quadro muito antes! Com um projeto em particular, difícil e complicado, passando um projeto editorial impresso para o formato digital, ele teria sido tão útil para mostrar a

todos os membros tanto o panorama geral quanto o (importante) papel deles ali, e as interdependências.

Horas de explicações, argumentos e malentendidos poderiam ter sido poupadas.

Jille Sol, Holanda

Uma amiga próxima estava procurando um novo emprego. **Eu utilizei o quadro para avaliar o modelo de negócios dela.** Suas competências principais e Propostas de Valor eram incríveis, mas ela errava na busca por parcerias estratégicas e desenvolvimento apropriado de Relações com Cliente. Ajustamos o seu foco, e isso abriu novas oportunidades.

Daniel Pandza, México

Imagine 60 calouros que não sabem nada de empreendedorismo. Em menos de cinco dias, graças ao quadro, eles já eram capazes de formar uma ideia viável com convicção e clareza. Eles o utilizaram como ferramenta para cobrir todas as dimensões da fundamentação inicial.

Guilhem Bertholet, França

Usei o quadro para ensinar empreendedores iniciantes de diversos setores uma maneira muito melhor de

TRADUZIR O PLANO DE NEGÓCIO DELES EM PROCESSO

do que eles vão precisar para operar seu negócio e garantir que estejam apropriadamente focados no cliente, de modo a tornar o negócio tão rentável quanto puder ser.

Bob Dunn, Estados Unidos

Eu utilizei o quadro com meu cofundador para **projetar um plano de negócios** em uma competição nacional organizada pelo *The Economic Times*, na Índia. O quadro nos permitiu pensar em todos os aspectos e formar um planejamento que os VCs considerassem bem pensado e atraente.

Praveen Singh, Índia

Nos pediram para redesenhar o serviço de linguagem de uma ONG internacional. O quadro foi especialmente útil para **demonstrar as conexões entre as necessidades do trabalho cotidiano das pessoas e um serviço** que à primeira vista parecia especializado demais, distante de suas prioridades.

Paola Valeri, Espanha

Eu apoio equipes para criar novos produtos e projetar negócios. O quadro faz um ótimo trabalho me ajudando a

lembrar as equipes a pensar holisticamente em seus negócios e evitar que fiquem presas nos detalhes.

Isso ajuda a tornar seus novos empreendimentos um sucesso.

Christian Schüller, Alemanha

O quadro do modelo de negócios me permitiu estabelecer uma linguagem e uma base comum com meus colegas.

Eu o utilizei para explorar novas oportunidades de crescimento, avaliar a utilização de novos modelos de negócio da concorrência, e comunicar à minha organização como podíamos acelerar inovações tecnológicas, de mercado e de modelo de negócios.

Bruce MacVarish, Estados Unidos

O quadro do Modelo de Negócios ajudou diversas organizações de saúde nos Países Baixos a **fazer a transição de uma instituição governamental direcionada ao orçamento para organizações empreendedoras, de adição de valor.**

Hubb Raemakers, Países Baixos

Eu utilizei o quadro com a gerência de uma empresa pública para ajudá-los a reestruturar sua cadeia de valor, devido a mudanças na regulamentação do setor. O fator-chave para o sucesso foi compreender quais novas Propostas de Valor podiam ser oferecidas aos clientes e então traduzi-las em operações internas.

Leandro Jesus, Brasil

UTILIZAMOS 15 mil POST-ITS E MAIS DE 100 METROS DE PAPEL PARDO

para projetar uma estrutura de organização em uma companhia global de manufatura. A chave de todas as atividades era, entretanto, o quadro. Ele nos convenceu, com toda a sua aplicabilidade, simplicidade e relações lógicas de causa e efeito.

Daniel Egger, Brasil

Eu utilizei o quadro para dar um

CHOQUE DE REALIDADE

no meu novo Mupps, uma plataforma na qual artistas podem fazer seus próprios aplicativos musicais para telefones iPhone e Android em poucos minutos. Você sabe o que aconteceu? O quadro me deixou ainda mais certo do possível sucesso! Preciso ir, tenho muito trabalho pela frente!

Erwin Blom, Países Baixos

O quadro de Modelo de Negócios se mostrou uma ferramenta muito útil para capturar ideias e soluções para projetos de e-commerce. A maioria dos meus clientes são PYMEs, e o quadro os ajudou a

esclarecer seus atuais modelos de negócio e compreender e se concentrar no impacto do e-commerce em suas organizações.

Marc Castricum, Países Baixos

Eu apliquei o quadro para ajudar uma empresa a alinhar sua equipe-chave para determinar objetos compartilhados e prioridades estratégicas, que foram utilizadas durante o processo de planejamento e a incorporação com o BSC. Ela também garantiu que as iniciativas escolhidas fossem claramente direcionadas pelas prioridades estratégicas.

Martin Fanghanel, Bolívia