

[ OLIVER GASSMANN ]  
KAROLIN FRANKENBERGER  
MICHAELA CSIK

# O Navegador de Modelos de Negócio

55 Modelos para Revolucionar Seu Negócio

# Sumário

Agradecimentos x

Introdução xi

## **PARTE UM** Como Conduzir a Inovação do Modelo de Negócio 1

- 1 O que É um Modelo de Negócio e por que Deveria Ser Inovado? 3**
  - A Era das Inovações do Modelo de Negócio 4
  - Os Elementos de um Modelo de Negócio 6
  - O Desafio da Inovação do Modelo de Negócio 9
- 2 O Navegador de Modelos de Negócio 20**
  - A Imitação Criativa e a Importância da Recombinação 21
  - Iniciação: Analisando Seu Ecossistema 25
  - Ideação: Adaptando os Padrões 41
  - Integração: Moldando Seu Modelo de Negócio 53
  - Implementação: Realizando Seus Planos 57
- 3 Gerenciando a Mudança 63**
  - Impulsione a Mudança 64
  - Defina um Plano de Ação 70
  - Defina Estruturas e Objetivos 71
  - Construa Capacidades 74

## **PARTE DOIS** 55 Modelos de Negócio Vencedores — e o que Eles Podem Fazer por Você 81

- 1 Add-on 83**
- 2 Afiliação 89**
- 3 Aikido 94**
- 4 Leilão 99**
- 5 Permuta 104**
- 6 Caixa Eletrônico 109**

7	Cross-Selling	113
8	Crowdfunding	117
9	Crowdsourcing	121
10	Fidelização de Clientes	126
11	Digitalização	131
12	Vendas Diretas	137
13	E-commerce	141
14	Vendendo Experiências	146
15	Preço Único	151
16	Propriedade Fracionada	155
17	Franquia	160
18	Freemium	165
19	Do Push para o Pull	169
20	Disponibilidade Garantida	174
21	Receita Oculta	179
22	Marca Ingrediente	183
23	Integrador	188
24	Layer Player	193
25	Alavancagem de Dados do Cliente	197
26	Licenciamento	202
27	Lock-in	207
28	Cauda Longa	212
29	Fazer Mais do Mesmo	216
30	Customização em Massa	221
31	Sem Luxo	226
32	Negócio Aberto	230
33	Código Aberto	235
34	Orquestrador	240

35	Pay Per Use	244
36	Pague o que Quiser	248
37	Peer to Peer	252
38	Contratação Baseada em Desempenho	257
39	Lâmina de Barbear	261
40	Alugue em Vez de Comprar	265
41	Divisão da Receita	269
42	Engenharia Reversa	274
43	Inovação Reversa	279
44	Robin Hood	284
45	Autoatendimento	289
46	Loja na Loja	294
47	Provedor de Soluções	299
48	Assinatura	304
49	Supermercado	308
50	Vise os Pobres	312
51	Trash to Cash	316
52	Mercado Bilateral	321
53	Luxo Supremo	326
54	Design pelo Usuário	330
55	White Label	334

### **PARTE TRÊS** Terminou de Ler? Vamos Implementar! 339

10	Recomendações para Inovar Seu Modelo de Negócio	341
	Resumo dos 55 Modelos	344
	Leitura Adicional	363
	Índice	382

# Agradecimentos

Queremos agradecer aos nossos colegas por seu apoio, especialmente Amir Bonakdar, Steffen Haase, Roman Sauer, Valerio Signorelli, Stefanie Turber, Marc Villinger, Tobias Weiblen, Markus Weinberger, bem como os inúmeros profissionais precursores cuja confiança em nosso projeto muito nos estimulou. Queremos também agradecer a Felix Hofmann por seu envolvimento em inúmeros projetos de inovação de modelos de negócio e a Malte Belau pelas 55 maravilhosas ilustrações. Muito obrigado também a Naomi Haefner pela “tradução” excelente e ponderada do livro para o inglês e a Brian Levin pela edição cuidadosa de todo o material. Por fim, agradecemos a Nicole Eggleton da Pearson por sua colaboração e comprometimento construtivos.

# Introdução

Quase todas as inovações revolucionárias no modelo de negócio dos últimos 50 anos vieram dos Estados Unidos, e isso deve ser atribuído à natureza viva e empreendedora do mercado norte-americano. Inspirados por nossas estadas no Vale do Silício, começamos a sonhar em desenvolver um método para a inovação de modelos de negócio. Os estudos de cada engenheiro incluem metodologias consagradas de projeto e, embora não possam garantir um resultado impecável, certamente aumentam a probabilidade de sucesso. Mas, no mundo da gestão de negócios, procuramos em vão algum conjunto de ferramentas como esse para ajudar nas tarefas mais difíceis de todas, a inovação de modelos de negócio. Isso nos levou a passar vários anos pesquisando nosso próprio método de projeto e testando-o com as principais empresas industriais que reconheceram o valor prático dessa ferramenta.

Sediados na Universidade de St. Gallen, uma das principais escolas de administração da Europa, temos o compromisso de estar na vanguarda das pesquisas sobre inovação de modelos de negócio. Nossa experiência de longo prazo quanto aos processos de inovação a partir de uma perspectiva acadêmica e prática nos deu suporte para criar esse método. Surgiram muitos conceitos e ferramentas utilizados nas principais consultorias a partir de esforços acadêmicos semelhantes (por exemplo, o processo Stage-Gate para o desenvolvimento de novos produtos de Robert G. Cooper, ou o conceito das Cinco Forças desenvolvido por Michael E. Porter). Estamos convencidos de que o Navegador de Modelos de Negócio amplia essa série de ferramentas bem-sucedidas que estão bem fundamentadas em pesquisas e estruturadas em uma base conceitual sólida.

O método prático do projeto de inovação de modelos de negócio que apresentamos aqui baseia-se em pesquisas empíricas extensas. Analisamos as inovações mais revolucionárias dos modelos de negócio ao longo dos últimos 50 anos para determinar quais padrões previsíveis e sistemáticos eram essenciais. Para nossa surpresa, descobrimos que mais de 90% de todas as inovações do modelo de negócio simplesmente recombina ideias e conceitos já existentes em outros setores de atividade. Esse conhecimento pode ser usado a nosso favor, quase como engenheiros utilizam metodologias de projeto que seguem certas regras físicas e técnicas além da heurística. Nosso método, o Navegador de Modelos de Negócio, é composto por 55 padrões de modelos de negócio bem-sucedidos que podem servir como matrizes para seus próprios esforços de inovação de modelos de negócio.

Aplicamos subsequentemente os resultados a mais pesquisas e projetos de consultoria para muitas empresas líderes no mundo todo, nas mais variadas atividades econômicas: química, farmacêutica, biotecnologia, engenharia mecânica, eletrônica, elétrica, energia, serviços, comércio, TI, telecomunicações, setor automotivo, construção civil e serviços financeiros. As estreitas relações de trabalho entre tais empresas e os membros acadêmicos de nosso consórcio de pesquisa e os projetos bilaterais realizados nessas empresas foram especialmente úteis para melhorar a implementação futura de nossa metodologia. Nossa abordagem também se inspirou em nossa colaboração

íntima com o Center for Design Research da Universidade de Stanford onde dois dos autores passaram vários meses. Os fundadores do Design Thinking nos inspiraram a incorporar o projeto tátil, iterativo e orientado para o usuário à nossa abordagem. Também recebemos feedback valioso a respeito de nossa metodologia de executivos do programa de MBA da Universidade de St. Gallen, onde ensinamos o Navegador de Modelos de Negócio há vários anos.

O livro é estruturado em três partes. A primeira visa introduzir os elementos e princípios fundamentais do Navegador de Modelos de Negócio. Nesse sentido, configuramos um quadro estrutural que possibilita o entendimento do conceito do projeto do modelo de negócio e prepara o leitor para pensar em modelos de negócio. Junto com o triângulo mágico que descreve a lógica e as dimensões de um modelo de negócio, apresentamos nosso processo de quatro etapas para desenvolver modelos de negócio inovadores de maneira estruturada. Um conjunto de fatores fundamentais para o sucesso, que consideramos de grande relevância para projetos de alteração no modelo de negócio, completa a primeira parte do livro.

Com base na primeira, a segunda parte do livro proporciona uma visão profunda sobre o elemento essencial do Navegador de Modelos de Negócio — os 55 padrões do modelo de negócio. Esses padrões são uma ferramenta poderosa para gerar novas ideias para modelos de negócio inovadores e formam a base comum para a imitação criativa e a recombinação de conceitos.

Para o leitor impaciente, a Parte III oferece a oportunidade de aplicar imediatamente o Navegador de Modelos de Negócio e os 55 padrões em um modelo de negócio. Utilizando uma versão abreviada do Navegador de Modelos de Negócio — 10 Recomendações para Inovar Seu Modelo de Negócio — a ideia que você tem, hoje, do modelo de negócio deve ser brevemente esboçada logo após a leitura do livro.

A presente obra é endereçada especificamente a profissionais e evitamos conscientemente argumentos teóricos complicados e a citação de referências no corpo do livro. Acadêmicos e profissionais interessados encontrarão uma bibliografia organizada no final do livro, bem como pesquisas atualizadas regularmente e ferramentas adicionais em nossa homepage: [www.bmi-lab.ch](http://www.bmi-lab.ch) (site em inglês).

Os métodos que apresentamos neste livro funcionam surpreendentemente bem e impactaram muitas empresas e organizações. Profissionais são viciados no Navegador de Modelos de Negócio, e nós também! Esperamos que nossos esforços ajudem de alguma maneira a garantir que futuras inovações no modelo de negócio sejam desenvolvidas progressivamente. Nosso método não garante o sucesso, mas certamente irá melhorar suas chances. Lembre-se sempre: quem não arrisca, não petisca!

Nós lhe desejamos tudo de bom!

St. Gallen, Suíça, primavera de 2014

*Oliver Gassmann*

*Karolin Frankenberger*

*Michaela Csik*

# [ PARTE UM ]

Como Conduzir a Inovação do  
Modelo de Negócio

O objetivo deste livro é apresentar uma metodologia — o Navegador de Modelos de Negócio — que irá ajudá-lo a inovar seu modelo de negócio de uma forma estruturada. Nossa pesquisa mostrou que a inovação do modelo de negócio baseia-se em 55 padrões recorrentes: sendo uma arte, a inovação do modelo de negócio tornou-se uma ciência.

Para chegar imediatamente ao núcleo da inovação do modelo de negócio, a Parte 1 destaca a importância de inovar o modelo de negócio em nosso mundo em constante mudança e estabelece um denominador comum para a definição de um modelo de negócio. O atual modelo de negócio de uma empresa se torna tangível quando descrito em quatro dimensões — o cliente (quem?), a proposta de valor (o quê?), a cadeia de valor (como?) e o mecanismo de lucro (por quê?). Além disso, são apresentadas as principais barreiras que impedem as empresas de inovar seu modelo de negócio e, assim, se beneficiarem do poder de inovação do modelo de negócio.

O mecanismo central do Navegador de Modelos de Negócio é a capacidade de recombinação e imitação criativa por meio de 55 padrões de modelos de negócio. Esta parte é uma introdução a respeito de como esses princípios são aplicados e como eles funcionam no Navegador de Modelos de Negócio.

Principais lições desta parte:

- Um modelo de negócio fornece uma imagem holística de como uma empresa cria e captura valor definindo o *Quem?*, *O quê?*, *o como?* e *o por quê?* de um negócio. Inovar um modelo de negócio significa mudar, pelo menos, duas dessas dimensões.
- Um dos principais desafios da inovação do modelo de negócio é superar a lógica dominante da empresa e de sua área de atuação.
- O Navegador de Modelos de Negócio o ajuda a estruturar com sucesso o caminho em direção a um modelo de negócio inovador e o orienta ao longo do processo.
- No centro do Navegador de Modelos de Negócio encontram-se a recombinação e a imitação criativa de 55 padrões de modelos de negócio — uma ferramenta poderosa para inovar e gerar ideias para novos modelos de negócio.
- A gestão da mudança é um fator-chave para o sucesso em qualquer projeto de inovação do modelo de negócio — identificar barreiras e facilitadores é crucial para a implementação de uma inovação no modelo de negócio de sua empresa.

# O que é um modelo de negócio e por que deveria ser inovado?

# 1

Muitas empresas desenvolvem produtos excelentes, tecnologicamente sofisticados. No mundo desenvolvido, especialmente, a capacidade das empresas para inovar nunca deixa de impressionar. Por que essas empresas, seja no Oriente ou no Ocidente, perdem repentinamente sua vantagem competitiva? Grandes empresas, como a Agfa, AEG, American Airlines, Lehman Brothers, DEC, Grundig, Loewe, Nakamichi, Nixdorf Computer, Motorola, Nokia, Takefuji, Triumph e Kodak desaparecem de repente após operarem com sucesso por décadas a fio. O que deu errado? A resposta, embora dolorosa, é simples. Essas empresas não conseguiram ajustar seus modelos de negócio ao ambiente em mudança a seu redor. Elas vivem das glórias de sucessos do passado. Mas confiar na famosa “vaca leiteira” (em inglês, “cash cow”) do Boston Consulting Group, que foi a palavra de ordem durante décadas e sugere, basicamente, que as empresas espremam os lucros dos negócios estabelecidos com sucesso, não é mais uma garantia de sobrevivência.

Hoje, o sucesso competitivo de longo prazo de uma empresa depende de sua capacidade de criar um modelo de negócio inovador. Há pouquíssimas empresas europeias — exemplos notáveis são a Nestlé e a Hilti (a Hilti é uma fabricante de materiais de construção localizada em Liechtenstein que, entre outras inovações, conseguiu implementar um sistema de gestão de frotas para ferramentas) — que realmente conseguiram fazer isso com sucesso. A maioria dos modelos exemplares prospera no Vale do Silício e grandes nomes como Google, Apple e Salesforce vêm à mente. Assim, as questões importantes são: Como minha empresa pode se tornar um divisor de águas? Como pode se tornar um exemplo em seu ramo de atividade? Em suma, como posso me tornar um modelo de negócio inovador?

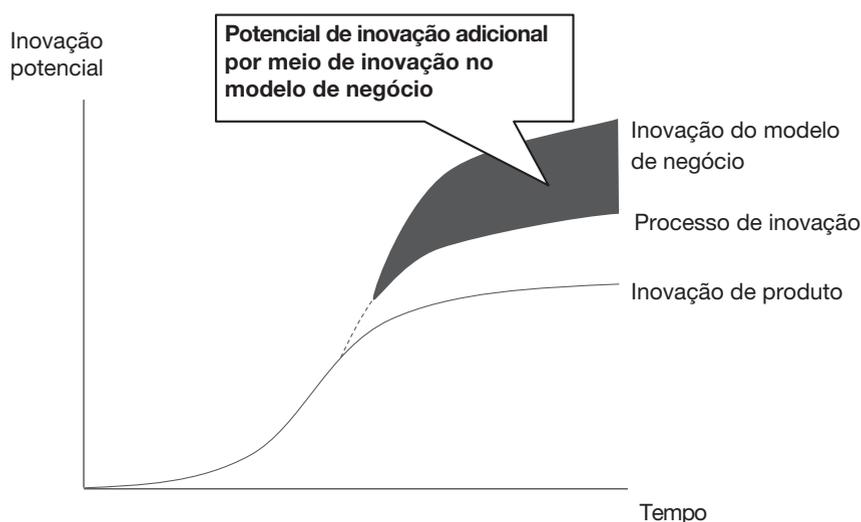
## A era das inovações do modelo de negócio

Se alguém lhe perguntasse há dez anos se você imaginava que clientes estariam dispostos a comprar cápsulas de café Nespresso, da Nestlé, por € 80,00/kg ou se mais de 10% da população mundial estaria disposta a tornar disponíveis detalhes de suas vidas privadas em um fórum online visitado por milhões de pessoas todos os dias, como no caso do Facebook, você provavelmente pensaria que o autor da pergunta era louco. Ou será que você acreditaria na perspectiva de chamadas de telefone gratuitas em qualquer lugar do mundo ou viagens aéreas não custarem mais do que alguns euros, libras, dólares ou reais? Há menos de duas décadas, quem poderia imaginar que o algoritmo de pesquisa desenvolvido por uma startup chamada Google, em 1998, poderia gerar mais dinheiro do que o ganho por grandes multinacionais, como a Daimler ou a General Electric, com todos os seus produtos, engenheiros, subsidiárias e marcas globais?

O fenômeno que deu origem a esses desenvolvimentos pode ser encontrado em quase todas as atividades econômicas. E esse fenômeno, é claro, é a inovação do modelo de negócio. Quase nada abalou tanto a ideia de “negócios como sempre” do que a inovação do modelo de negócio, e nenhum outro assunto figura tão frequentemente nas primeiras páginas da imprensa especializada. Mas o que há na inovação do modelo de negócio que a torna tão influente?

A inovação sempre foi um fator fundamental para conduzir o crescimento e a competitividade nos negócios. No passado, uma solução tecnológica extraordinária ou a introdução de um produto excepcional era o suficiente para o sucesso. Sendo assim, muitas empresas de engenharia experientes cederam à “engenharia feliz” para produzir e colocar no mercado uma infinidade de produtos com funcionalidades de ponta. Mas, hoje, na maioria dos mercados, já não basta se concentrar na inovação do produto ou do processo, pois o aumento da pressão competitiva, a globalização em

**Figura 1.1** Novos modelos de negócio têm um potencial de inovação adicional no produto e na inovação do processo



curso, o surgimento de concorrentes no Oriente e as commodities, para citar apenas algumas das forças motrizes atuais, tudo isso corrói posições até então proeminentes. Novas tecnologias, limites imprecisos de mercados em constante mudança, novos atores competitivos e mudanças nas regulamentações, todos se combinam para tornar produtos e processos obsoletos. Gostemos ou não, as regras do jogo estão mudando na maioria dos mercados.

Pesquisas empíricas demonstram inequivocamente que a inovação do modelo de negócio carrega um maior potencial para o sucesso do que a mera inovação de produtos ou de processos (veja a Figura 1.1). Um estudo do BCG (The Boston Consulting Group) mostrou que, durante um período de cinco anos, os modelos de negócio inovadores foram 6% mais rentáveis do que seus contemporâneos que estavam inovando produtos e processos. Da mesma forma, 14 das 25 empresas mais inovadoras do mundo são inovadoras do modelo de negócio<sup>1</sup>. Esses resultados correlacionam-se com um estudo realizado pela IBM em 2012, mostrando que os setores com melhor desempenho inovam seu modelo de negócio duas vezes mais que aqueles com menor desempenho. Além disso, um estudo realizado pelo BCG e pela MIT Sloan, em 2013, descobriu que a inovação do modelo de negócio é um fator-chave para inovações bem-sucedidas relacionadas à sustentabilidade. Mais de 60% das empresas que implementaram essa inovação relataram aumento nos lucros.

É claro que produtos e processos de qualidade continuam sendo sempre de grande importância, certamente, mas eles não irão decidir o sucesso ou o fracasso de uma empresa no futuro. Chegamos agora firmemente à era da inovação do modelo de negócio, em que o destino de uma empresa depende cada vez mais de sua capacidade de aplicar o modelo de negócio inovador apropriado que a diferencie de suas enfadonhas concorrentes.

**A vantagem competitiva futura das empresas não se apoiará em produtos e processos inovadores, mas em modelos de negócio inovadores.**

De fato, muitas histórias famosas de sucesso se voltam mais a um modelo de negócio inovador do que a um produto individual formidável:

- A Amazon se tornou a maior vendedora de livros do mundo mesmo sem possuir uma única loja física.
- A Apple é a maior varejista de música apesar de não vender CDs.
- A Pixar ganhou onze Oscars nos últimos dez anos sem que haja um único ator humano em qualquer um de seus filmes.
- A Netflix reinventou o aluguel de vídeo, apesar de não possuir nem uma única loja física.
- O Skype é a maior operadora de telecomunicações em todo o mundo, ainda que não possua nenhuma infraestrutura de rede.
- A Starbucks é a maior rede de cafeterias do mundo para vender produtos de café padronizados a preços mais elevados.

<sup>1</sup> BCG (2009).

### Seja paranoico

As consequências para as empresas na corrida pela inovação são drásticas. O antigo ditado do The Boston Consulting Group sobre a ordenha de suas vacas leiteiras tornou-se cada vez menos relevante hoje. Mesmo que sejam bem-sucedidas no momento, é importante que as empresas testem regularmente seu modelo de negócio. Um pouco de paranoia não faz mal nenhum e, como disse Steve Jobs, é crucial questionar os pilares do sucesso de hoje e preparar-se mentalmente para a morte de sua empresa, mesmo que ela esteja muito bem agora. Vivemos em uma era de vantagem competitiva temporária: o sucesso só pode ser mantido se suas raízes forem continuamente reexaminadas e nutridas.

## Os elementos de um modelo de negócio

O termo “modelo de negócio” tornou-se um chavão em toda sala de reuniões. Ele pode ser usado para descrever as atividades atuais da empresa ou para sinalizar uma ruptura, como, por exemplo, em: “Nós vamos ter que mudar nosso modelo de negócio se quisermos continuar bem-sucedidos.” Você teria que fazer um grande esforço para encontrar um gerente que não tenha usado alguma vez palavras como essas. No entanto, ainda há, muitas vezes, considerável discordância sobre o que o termo realmente significa, mesmo dentro de uma determinada empresa. Em outras palavras, as pessoas que se reúnem para discutir seu modelo de negócio podem, muitas vezes, ter concepções bem diferentes sobre o que é que elas estão falando. Nem é preciso dizer que essas discussões raramente são frutíferas.

Neste livro, apresentamos uma definição simples, porém abrangente, que desenvolvemos para descrever os modelos de negócio. O sistema simplificado apresentado é muito mais conveniente como uma ferramenta de workshop do que como uma sistematização complexa.

Nosso modelo global é composto por quatro dimensões, que apresentamos na forma de um “triângulo mágico” (Figura 1.2):

- 1 O cliente: Quem são nossos clientes-alvo?** É importante que você entenda exatamente quais segmentos de clientes são relevantes para você e quais deles você irá abordar ou não com seu modelo de negócio. Os clientes estão no coração de todo modelo de negócio — sempre! Não há exceções.
- 2 A proposta de valor: O que oferecemos aos clientes?** Essa segunda dimensão define as ofertas de sua empresa (produtos e serviços) e descreve como você atende as necessidades de seus clientes-alvo.
- 3 A cadeia de valor: Como produzimos nossas ofertas?** A fim de colocar sua proposta de valor em prática, você precisa realizar diversos processos e atividades. Esses processos e atividades, em conjunto com recursos e capacidades

relacionadas, e sua coordenação com a cadeia de valor da empresa, constituem a terceira dimensão do projeto de modelo de negócio.

- 4 **O mecanismo do lucro: Por que isso gera lucro?** Essa quarta dimensão, que inclui aspectos como estrutura de custos e mecanismos de geração de receita, esclarece o que é que torna um modelo de negócio financeiramente viável. Ela fornece uma resposta à pergunta central que toda empresa precisa fazer: como vamos produzir valor para nossos acionistas e as partes interessadas (em inglês, “stakeholders”)? Ou, de modo mais simples, por que o modelo de negócio funciona comercialmente?

Figura 1.2 A inovação do modelo de negócio



O objetivo desse diagrama é tornar totalmente claros os segmentos de mercado de seus clientes, a proposta de valor, a cadeia de valor e o mecanismo de lucro que consubstanciam seu modelo de negócio, e, ao mesmo tempo, estabelecer as bases para a futura inovação. Chamamos essa constelação de “triângulo mágico”, porque o ajuste em um dos cantos (por exemplo, otimizar a geração de receita, no lado inferior esquerdo) exige automaticamente ajustar os outros dois cantos.

### Quem - o quê - como - por quê

Em suma, um modelo de negócio define quem são seus clientes, o que você está vendendo, como você produz sua oferta e por que seu negócio é rentável. Quem - o quê - como - por quê descreve um modelo de negócio em que os dois primeiros (quem? e o quê?) tratam de seus aspectos externos e os dois seguintes (como? e por quê?) tratam de suas dimensões internas.

A inovação de um modelo de negócio requer a modificação de, pelo menos, duas dessas quatro dimensões. O esforço para inovar unicamente a proposta de valor resultaria apenas em uma inovação de produto, por exemplo. Os três exemplos a seguir demonstram como as empresas inovaram dois ou mais elementos de seu modelo de negócio, quer em referência à lógica dominante no setor, quer em relação a seu antigo modelo de negócio:

- Dell: Essa empresa de tecnologia computacional se concentra no modelo Vendas Diretas desde 1984. Em contraste com outros concorrentes, como a Hewlett-Packard ou a Acer, nenhum intermediário está envolvido (como?). A Dell, portanto, é capaz de oferecer produtos customizados a custos mais baixos (o quê?). Recebendo os pedidos diretamente dos clientes, a Dell obtém informações valiosas sobre a demanda real, o que lhe permite gerenciar seu estoque e a rede de parceiros de maneira mais eficiente (como?). A empresa também gera receitas adicionais com um conceito de Add-on (o padrão do modelo de negócio Add-on é descrito na segunda parte do livro, p. 83), no qual os clientes podem selecionar componentes adicionais para incrementar o produto básico e, assim, configuram seu próprio computador personalizado (por quê?). Em relação ao modelo de negócio dominante no setor, a Dell modificou todos os cantos do triângulo e criou uma nova lógica de como criar e capturar valor.
- Rolls-Royce: Essa fabricante britânica de motores para aeronaves introduziu um modelo de negócio inovador chamado “*power by the hour*” (o padrão do modelo de negócio Contratação Baseada em Desempenho é descrito na segunda parte do livro, p. 257), pelo qual as companhias aéreas adquirem horas de voo, em vez de comprarem motores de avião a título definitivo (o quê?, por quê?). O caminho até então existente de fazer negócios era de pagamentos únicos, com um regime de preços baseado nos custos. A Rolls-Royce, em contraste, mantém a propriedade dos motores e é responsável por sua manutenção e reparação (como?). Dessa forma, a empresa gera um fluxo de receita constante e reduz os custos, melhorando a eficiência da prestação de serviços. Considerando o objetivo principal da empresa de construir motores de baixa manutenção, o modelo Contratação Baseada em Desempenho também mudou a mentalidade dos funcionários, pois, antigamente, os reparos de motores serviram como fonte de renda direta e isso levou a objetivos ambíguos no desenvolvimento.
- Zopa: Esse modelo de negócio inovador de serviços financeiros, fundado em 2005, é a primeira plataforma de empréstimo social do mundo (o padrão de modelo de negócio Peer to Peer é descrito na segunda parte do livro, p. 252). Ele permite que pessoas físicas concedam empréstimos umas às outras (o quê?). A empresa conecta credores dispostos e devedores potenciais que declaram, antecipadamente, o tamanho desejado do empréstimo e as condições aceitáveis (como?). Isso permite que os empréstimos sejam concedidos sem o envolvimento de nenhum banco, uma vantagem considerável para os devedores e credores, pois ambos se beneficiam de melhores taxas de juros. A Zopa gera suas receitas a partir das taxas que cobra dos devedores, enquanto os credores estão isentos dessas taxas (por quê?). Além de criar novas propostas de valor (por exemplo, pessoas físicas podem assumir o papel

de um banco, permitindo taxas de juros mais atraentes), a Zopa também mudou os mecanismos de lucro e as estruturas da cadeia de valor, em comparação com as instituições bancárias e financeiras tradicionais.

Em cada um desses exemplos, pode-se ver que uma inovação do modelo de negócio sempre envolve uma alteração em, pelo menos, duas das quatro dimensões.

**Como regra geral, a inovação do modelo de negócio difere da inovação do produto ou do processo à medida que afeta significativamente pelo menos dois dos quatro componentes do quem - o quê - como - por quê.**

O objetivo de todo modelo de negócio é “criar e capturar valor”. O interessante é que, embora a maioria dos modelos de negócio inovadores seja muito boa na criação de valor para seus clientes, muitos não conseguem capturá-lo por si mesmos. Veja como exemplo o site YouTube, que permite aos usuários visualizar e fazer upload de vídeos gratuitamente, financiado por anúncios. Desde o lançamento de seu modelo de negócio inovador, o YouTube cria muito valor: ele tem cerca de dois bilhões de visitantes todos os dias e mais de 48 horas de imagens são carregadas a cada minuto. Mas mesmo sendo o YouTube imensamente popular, em 2012, a empresa ainda estava no vermelho, sete anos após sua fundação! Um modelo de negócio viável que capture valor para o YouTube ainda não existe até hoje.

A rede social Facebook também introduziu um modelo de negócio extremamente bem-sucedido. Apesar de seu crescimento manter-se estável, o preço das ações da empresa caiu durante sua Oferta Pública Inicial (IPO), em 2012. Uma razão para isso é que o Facebook não era mais capaz de capturar o máximo de valor para si como antes: a crescente mobilidade dos clientes que utilizam smartphones tornou os negócios de publicidade menos atraentes, pois os anúncios são menos eficazes ao serem exibidos em telefones móveis do que nas telas maiores dos computadores de mesa. Em 2014, a aquisição do WhatsApp por US\$ 19 bilhões teve como objetivo melhorar ainda mais a captura de valor nas transações correntes e, assim, garantir que a empresa se apropriasse de uma parte grande suficiente do valor que ela cria para seus clientes.

**A inovação bem-sucedida do modelo de negócio cria valor para seus clientes e atrai valor para sua empresa. Muitos modelos de negócio não conseguem atrair valor suficiente.**

## O desafio da inovação do modelo de negócio

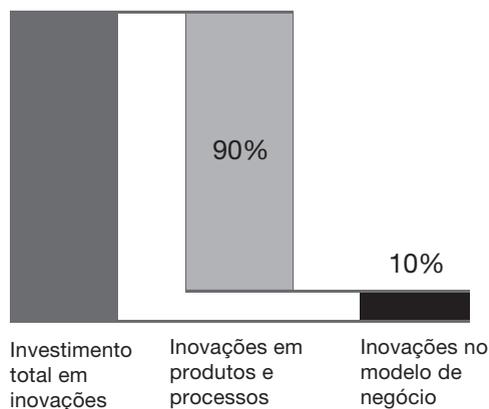
Toda uma geração de gestores foi treinada para pensar nos termos das “Cinco Forças”, de Michael Porter. Em tese, não há nada de errado com isso. A ideia central da abordagem de Porter era analisar profundamente os setores de atividade, de modo a posicionar otimamente uma empresa perante seus concorrentes e, assim, obter uma vantagem competitiva.

Em 2005, Kim e Mauborgne utilizaram a abordagem “Estratégia do Oceano Azul” (em inglês, “Blue Ocean Strategy”) para pensar, pela primeira vez, de maneira diferente de Porter. A mensagem principal era que, se você quiser inovar seu modelo de negócio com sucesso, deve deixar o oceano vermelho competitivo e criar um oceano azul, que é o novo mercado não disputado. O mantra do modelo de negócio inovador é: “Vença seus concorrentes sem tentar vencê-los.”

A única maneira de criar um novo modelo de negócio é *parar de olhar para o que seus concorrentes estão fazendo*: a IKEA revolucionou a indústria moveleira com seus projetos baratos, porém elegantes, e uma nova maneira de vendê-los. A banda de rock britânica Radiohead causou um grande alvoroço quando permitiu que os fãs comprassem seu álbum *In Rainbows* por qualquer preço que escolhessem. Essa estratégia ousada muito contribuiu para a fama do Radiohead, aumentando a venda de ingressos para shows e também atraindo os fãs para comprar gravações mais antigas da banda. A Car2Go, por sua vez, virou o setor de aluguel de automóveis de cabeça para baixo com um conceito inovador de partilha de veículos, que permite aos clientes alugar automóveis por minuto.

Então, por que todas as empresas não inovam seus modelos de negócio e não se aventuram no oceano azul? Na verdade, as empresas multinacionais não investem mais do que cerca de 10% de seu orçamento para inovação no desenvolvimento do modelo de negócio atual (veja a Figura 1.3). Quando a Shell gastou 2% de seu orçamento de P&D em projetos de mudança do jogo, a empresa foi aplaudida como corajosa e inovadora em seu setor. As pequenas e médias empresas normalmente gastam ainda menos, e a maioria delas negligencia totalmente a inovação do modelo de negócio.

**Figura 1.3 Em corporações multinacionais, o investimento para a inovação do modelo de negócio gira em torno de apenas 10%**



Fonte: Johnson (2008)<sup>2</sup>

No entanto, a falta de vontade certamente não é a resposta para a questão acima levantada. Em vez disso, a não familiaridade com o conceito de modelos de negócio dificulta a inovação da empresa. A esse respeito, identificamos os três desafios fundamentais que geram dificuldade para as empresas lidarem com a questão da inovação do modelo de negócio:

- 1 Pensar diferente da própria lógica dominante em sua área de atuação** não é uma questão simples. Bloqueios mentais impedem o desenvolvimento de novas ideias.
- 2 A dificuldade de pensar em termos de modelos de negócio, em vez de tecnologias e produtos:** As pessoas preferem tecnologias e produtos físicos que elas possam ver e compreender. A maioria acha muito mais desafiador pensar em termos do mundo mais abstrato dos modelos de negócio.
- 3 A falta de ferramentas sistemáticas:** Um dos grandes mitos acerca da inovação e, especialmente, da inovação do modelo de negócio, é que esse é um processo obrigatoriamente caótico e que somente gênios criativos podem apresentar inovações verdadeiramente revolucionárias para o mercado. Porém, a realidade é que a inovação é uma disciplina que tem de ser gerida como qualquer outra. Sem dúvida, necessita de métodos e processos. Assim como o barbeiro precisa de uma boa tesoura e o marceneiro de uma serra de qualidade, os gestores também precisam de ferramentas funcionais para a inovação do modelo de negócio.

### *Desafio nº 1: Pensar diferente da lógica setorial dominante*

A memória dos sucessos da empresa no passado pode facilmente bloquear novas ideias. Mesmo os líderes de mente bem aberta tendem a ter sérias dificuldades para romper a lógica dominante em seu setor. Hoje, as “vacas leiteiras” e os atuais concorrentes ainda exercem uma grande influência sobre a mentalidade de gestão da empresa. Ninguém vive em um vácuo, e toda empresa opera em um ramo de atividade que adere a certas estruturas baseadas na interação entre as cadeias de valor existentes e a competição. Quer uma empresa explicitamente examine ou não essas estruturas, será afetada por elas, pois seu modelo de negócio funciona, inevitavelmente, dentro de limites estabelecidos. Como seres humanos, temos tendência a seguir regras, tendo sido criados para fazer isso. Quanto mais sabemos, mais ficamos presos aos padrões de pensamento existentes. Para as empresas, a literatura sobre gestão das últimas décadas exaltou constantemente tal pensamento uniforme e unidimensional como a demonstração de uma forte “identidade corporativa” e, portanto, propícia para a vantagem competitiva.

A lógica dominante frequentemente é questionada por novos recrutas, cujas mentes não estão configuradas da mesma forma. As perguntas que eles fazem a seus empregadores são o tipo de questão em que apenas um novato pensaria. Especialistas veteranos, então, explicam de maneira paciente e tolerante: “Nosso setor é diferente. É assim que nosso negócio funciona. Nossos clientes não aceitarão qualquer outra coisa.” Classificados pelos sociólogos como “ortodoxias”, esses princípios básicos da empresa são gravados em pedra. Ortodoxias são crenças partilhadas por um grupo que tem uma longa história e que não está aberto à mudança.

Apenas pouquíssimas empresas, como a Nestlé, analisam sistematicamente essas perguntas formuladas por novatos com antecedentes em outros setores e consideram isso uma fonte para novas ideias. Trazer ideias de fora da empresa é uma forma promissora de os funcionários romperem com seus padrões de pensamento. Infelizmente, tais ideias são normalmente desafiadas pela síndrome do “não inventado aqui” — o fenômeno psicológico em que um grupo ou organização estabelecida rejeita