

Você tem em mãos um guia dos melhores modelos de negócios do mundo.  
Use-o para inspirar seu próprio portfólio de novas ideias e reinvenções.  
Projete uma cultura de inovação e transformação para se tornar uma...

*Empresa Invencível*

# The Invincible Company

**ESCRITO POR**

Alex Osterwalder

Yves Pigneur

Fred Etienne

Alan Smith

**PROJETO GRÁFICO**

Chris White

Trish Papadakos



**ALTA BOOKS**  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2021





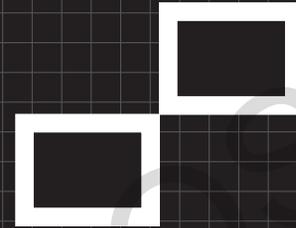
Ferramentas

# Portfólio do Modelo de Negócios

*A coleção de modelos de negócios que uma empresa explora e os novos modelos que desbrava para evitar disrupções e assegurar a longevidade.*

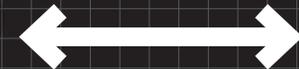
# Perseguindo a Invencibilidade

Nenhuma empresa é invencível. As que mais se aproximam disso são as que se reinventam constantemente diante da disrupção. Essas empresas gerenciam um portfólio de modelos de negócios, os quais exploram e aprimoram continuamente. Ao mesmo tempo, gerenciam um portfólio de novos modelos de negócios, os quais desbravam para produzir sistematicamente novos mecanismos de crescimento.



## MAPA DE PORTFÓLIO

Uma ferramenta de gerenciamento estratégico para visualizar, analisar e gerenciar os modelos de negócios que você aprimora e desenvolve e os futuros que você procura e testa.



## DICOTOMIA DO PORTFÓLIO

Acreditamos que ótimos portfólios de modelos de negócios são compostos de dois portfólios distintos, com lógicas particulares: o Explore e o Desbrave. O primeiro inclui negócios existentes, propostas de valor, produtos e serviços que você gerencia e desenvolve. O último inclui todos os seus projetos de inovação, novos modelos de negócios, novas propostas de valor e novos produtos e serviços que você testa.

## Gestão de Portfólio

Projetar e manter um forte portfólio de modelos de negócios requer três atividades principais: visualizar, analisar e gerir.



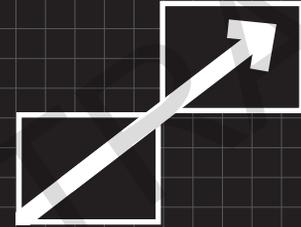
### VISUALIZAR

O ponto de partida de qualquer boa discussão, reunião ou workshop sobre o portfólio de modelos de negócios é uma linguagem em comum para visualizá-lo. Você precisa de um entendimento compartilhado de quais modelos de negócios tem e quais está desbravando.



### ANALISAR

Um entendimento compartilhado do portfólio de modelos de negócios permite identificar se você está em risco de disrupção e se está fazendo o suficiente para evitar isso, o que inclui analisar quais modelos de negócios são mais lucrativos, quais estão em risco e quais está desbravando para garantir o crescimento futuro.



### GERIR

Uma boa gestão de portfólio inclui ações para projetar e manter um portfólio equilibrado que o proteja de disrupções. Isso inclui o crescimento contínuo e a melhoria dos modelos existentes, passando os desatualizados para novos modelos e protegendo os estabelecidos. Também inclui desbravar modelos de negócios completamente novos, dos quais muitos fracassarão, mas alguns produzirão retornos enormes e garantirão o futuro.

6

Desbrave +

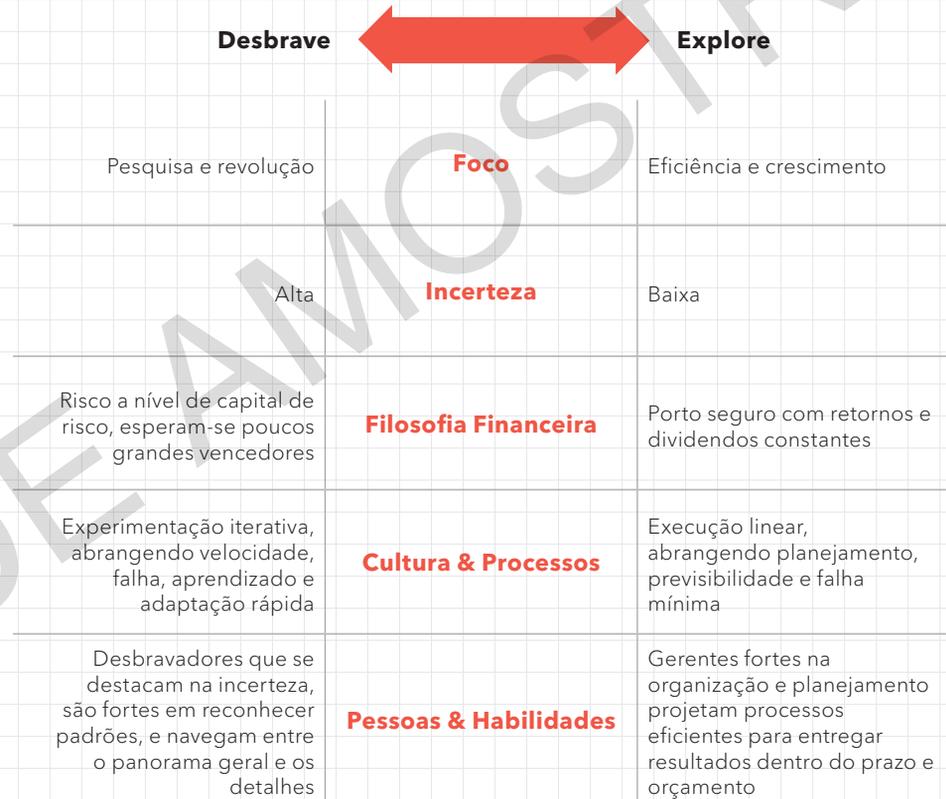
+ Explore

DESBRAVE/EXPLORE

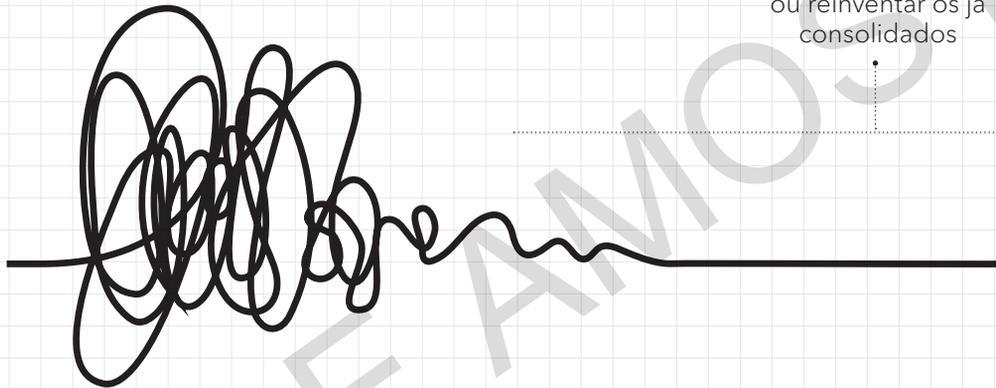
# O Continuum Desbrave/Explore

As Empresas Invencíveis não priorizam explorar em detrimento de desbravar. São as melhores em gerir simultaneamente todo o continuum, desbravando novos negócios e explorando os já existentes. Mantêm uma cultura de “primeiro dia”, um espírito de startup, enquanto geram milhares de pessoas e empresas multibilionárias. Cada vez mais, essa capacidade de gerir os atos de explorar e desbravar não se limita às grandes empresas consolidadas. É também uma questão de sobrevivência para as PME e para as startups, com a redução da vida útil dos modelos de negócios dos setores.

8



**Desbrave**  
Alta incerteza



**PESQUISA**

Transformar ideias de negócios em propostas de valor importantes para os clientes, incorporadas a modelos escaláveis e lucrativos

**CRESCIMENTO**

Dimensionar novos negócios e melhorar ou reinventar os já consolidados

**Explore**  
Baixa incerteza

## DEFINIÇÃO

# O Mapa de Portfólio

Uma ferramenta de gestão estratégica para visualizar, analisar e gerir simultaneamente os modelos de negócios que você aprimora e desenvolve e os futuros, que procura e testa.



10

FERRAMENTAS



## Desbravar Portfólio

Seu portfólio de projetos de inovação, novos modelos de negócios, novas propostas de valor e novos produtos e serviços, todos mapeados em termos de **Retorno Esperado** e **Risco de Inovação**.



## Explorar Portfólio

Seu portfólio de negócios, propostas de valor, produtos e serviços existentes, todos mapeados em termos de **Retorno** e **Risco de Extinção e Disrupção**.



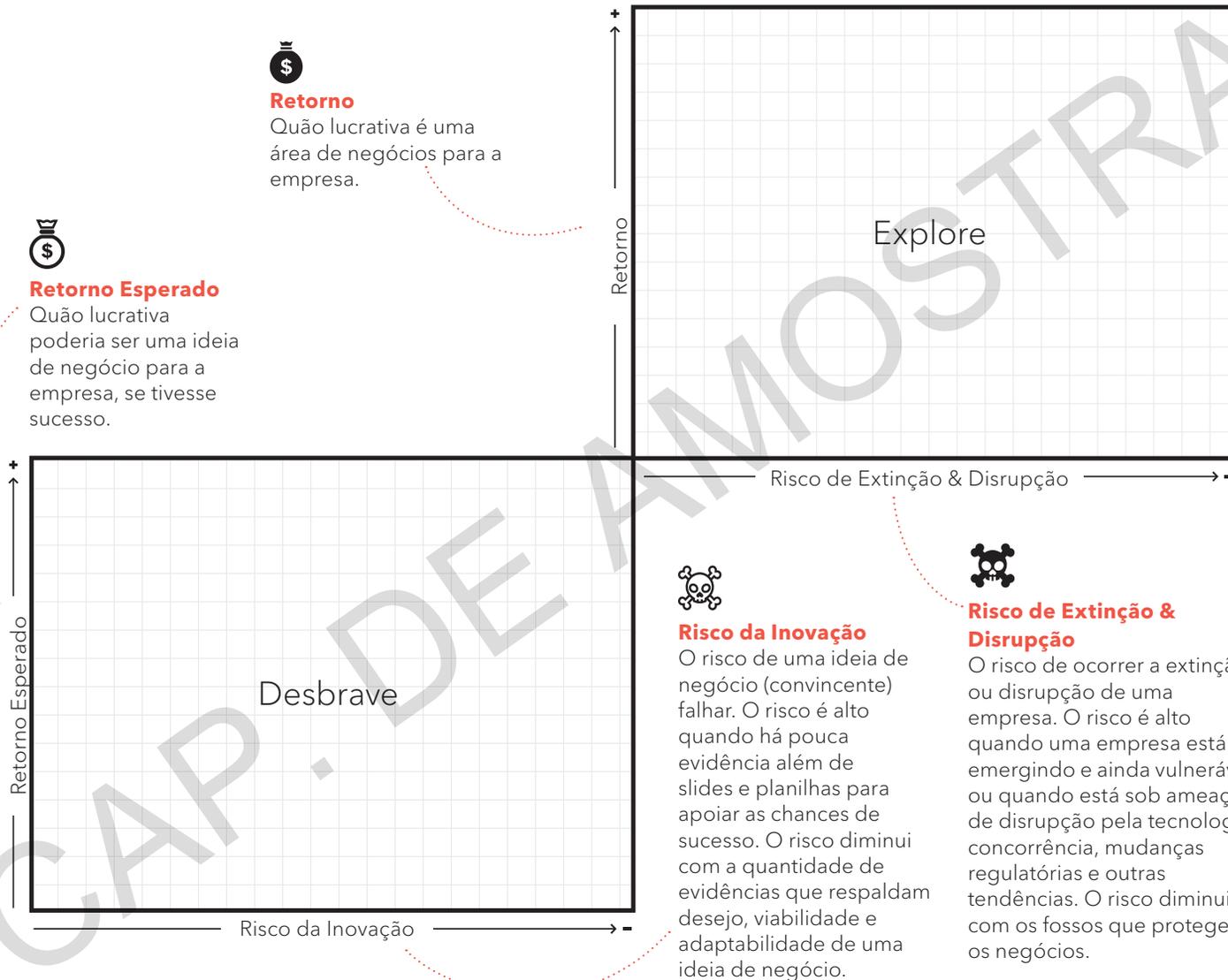
### Retorno Esperado

Quão lucrativa poderia ser uma ideia de negócio para a empresa, se tivesse sucesso.



### Retorno

Quão lucrativa é uma área de negócios para a empresa.



### Risco da Inovação

O risco de uma ideia de negócio (convicente) falhar. O risco é alto quando há pouca evidência além de slides e planilhas para apoiar as chances de sucesso. O risco diminui com a quantidade de evidências que respaldam desejo, viabilidade e adaptabilidade de uma ideia de negócio.



### Risco de Extinção & Disrupção

O risco de ocorrer a extinção ou disrupção de uma empresa. O risco é alto quando uma empresa está emergindo e ainda vulnerável, ou quando está sob ameaça de disrupção pela tecnologia, concorrência, mudanças regulatórias e outras tendências. O risco diminui com os fossos que protegem os negócios.



DESBRAVE/EXPLORE

# Gestão de Portfólio



12

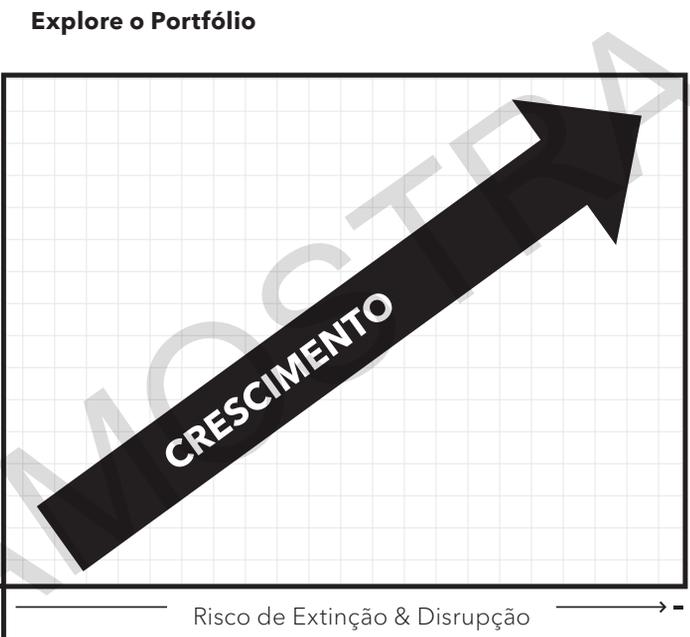
FERRAMENTAS

## Desbrave: pesquisa

Desbravar o portfólio é buscar novas ideias, propostas de valor e modelos de negócios para garantir o futuro da empresa. A pesquisa envolve maximizar os retornos esperados e minimizar o Risco da Inovação. Você melhora o retorno esperado trabalhando no design do modelo de negócios. Diminui o risco de trabalhar em uma ideia que pode falhar ao testá-la e adaptá-la.

## Explore: crescimento

Explorar o portfólio objetiva manter os modelos de negócios existentes em trajetória ascendente. Inclui escalar modelos de negócios emergentes, renovar modelos em declínio e proteger os de sucesso. Você garante o crescimento melhorando os retornos e minimizando os riscos de disrupção. Para isso, é melhor mudar todos os modelos desatualizados para outros mais fortes.



**Desbrave**

CAP. DE AMOSTRA

## A Jornada da Inovação

Explore

Desbrave



# Cinco Mitos da Jornada da Inovação

A jornada de desbravar novas ideias de negócios não é linear e difere radicalmente da gestão de um negócio existente. Descrevemos cinco mitos da jornada de inovação e empreendedorismo que podem impedir que você transforme uma ideia em um negócio real.

**Mito #1: A parte mais importante da jornada de inovação e empreendedorismo é encontrar e executar a ideia perfeita.**

**Realidade: A jornada é transformar ideias em propostas de valor relevantes para os clientes e modelos de negócios escaláveis.**

Ideias são fáceis, mas apenas um ponto de partida. O difícil é testar e adaptar constantemente ideias que são ótimas na teoria até que haja evidências suficientes de que funcionarão na prática. A jornada de desbravamento trata da adaptação iterativa de ideias até que se encontre uma proposta de valor que os clientes realmente desejam e um modelo de negócios que seja escalável com lucro.

**Mito #2: As evidências mostrarão o que fazer ao testar sistematicamente as ideias. A solução surgirá como mágica, basta testar e adaptar a ideia com bastante frequência.**

**Realidade: Inovação e empreendedorismo se baseiam em tomar decisões conscientes com base em evidências incompletas e potencialmente contraditórias. E, às vezes, matar uma ideia é saudável.**

Transformar uma ideia em um negócio real sempre será uma arte, mesmo com o teste mais rigoroso. É raro as evidências indicarem um rumo óbvio. Elas permitem detectar padrões e tomar decisões informadas, menos arriscadas do que apostas baseadas em opinião. Portanto, não se prenda a testes ou análises de evidências. Decida perseverar, mudar ou abandonar uma ideia com base nas evidências disponíveis.

**Mito #3: Um pequeno número de boas apostas gera um grande retorno.**

**Realidade: O desbravamento requer um grande número de pequenas apostas, reduzidas gradualmente com base nas evidências.**

Nos estágios iniciais da inovação, é impossível saber quais ideias funcionarão e quais não funcionarão. Invista pouco dinheiro e tempo em um grande número de ideias e projetos. Invista de novo nas ideias e projetos que mostrarem evidências reais. As melhores ideias e as equipes com os retornos mais promissores surgirão se fizer isso sistematicamente várias vezes.

**Mito #4: As habilidades necessárias para desbravar um novo negócio e gerir um existente são similares. Negócio é negócio.**

**Realidade: Desbravar e Explorar são radicalmente diferentes e exigem habilidades e experiências diferentes.**

Testar e adaptar uma ideia de negócio até que funcione requer um conjunto de habilidades radicalmente diferente da gestão de uma empresa. Em inovação e empreendedorismo, você lida com alta incerteza. É preciso detectar padrões nos dados que coletar dos testes e transformá-los em algo escalável com lucro. Quanto mais experiência você tiver, melhor será em desbravar, assim como a gestão melhora com o tempo.

**Mito #5: As equipes de inovação são compostas de renegados ou piratas que desejam atrapalhar os negócios antigos. Precisam operar no modo furtivo para sobreviver dentro da empresa.**

**Realidade: Os inovadores precisam ser vistos como parceiros cruciais para o futuro da empresa. Do contrário, é improvável que surja uma inovação relevante em larga escala.**

As equipes de inovação vistas como renegadas têm dificuldade em acessar os recursos da empresa, como acesso a clientes, marca, prototipagem etc. Elas precisam ser vistas como parceiras que têm a autorização de criar o futuro da empresa para operar com sucesso.

Explore

## Etapas Potenciais na Jornada do Desbravamento



18

FERRAMENTAS

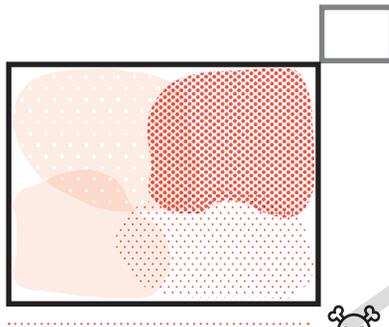
DESBRAVE

# Retorno Esperado e Risco da Inovação



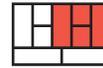
## Retorno Esperado

O potencial (ou impacto) financeiro de uma ideia de negócio bem-sucedida. Defina o Retorno Esperado de acordo com suas preferências. Pode ser rentabilidade, potencial de receita, potencial de crescimento, margens ou qualquer outra métrica financeira que permita avaliar o potencial financeiro de uma ideia. Como alternativa, foque o retorno social ou ambiental, não o retorno financeiro.



## Risco da Inovação

Há quatro tipos de Riscos da Inovação que podem acabar com uma ideia de negócio: Riscos de Desejo, de Viabilidade, de Acessibilidade e de Adaptabilidade.



## Risco de Desejo

*Clientes não estão interessados.*

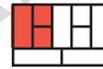
O risco é o de que o mercado-alvo seja muito pequeno; que poucos clientes queiram a proposta de valor; ou que a empresa não possa atingir, adquirir e reter os clientes-alvo.



## Risco de Viabilidade

*Não conseguimos ganhar dinheiro suficiente.*

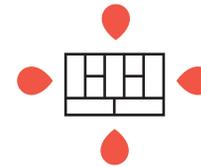
O risco é o de que o negócio não possa gerar fluxos de receita de sucesso, que os clientes não estejam dispostos a pagar (o suficiente) ou que os custos sejam muito altos para gerar um lucro sustentável.



## Risco de Praticabilidade

*Não podemos construir nem entregar.*

O risco é o de que uma empresa não possa acessar recursos-chave (tecnologia, PI, marca etc.), não possa desenvolver capacidades de realizar atividades-chave ou não possa encontrar parceiros-chave para construir e proporcionar escala à proposta de valor.



## Risco de Adaptabilidade

*Fatores externos são desfavoráveis.*

O risco de que uma empresa não se adapte às tendências competitivas do ambiente, tecnologia, regulamentação, social ou mercado, ou que o macroambiente não seja favorável (sem infraestrutura, recessão etc.).

*Este ícone é do Canvas do Modelo de Negócios; veja a introdução na p. 78.*



# Jornada do Desbravamento

Explore

DESIGN DO NEGÓCIO

Conferência da Realidade

PESQUISA

Aceleração

Mudança de Rumo

Validação

Descoberta

TESTE

Retorno Esperado

Risco da Inovação

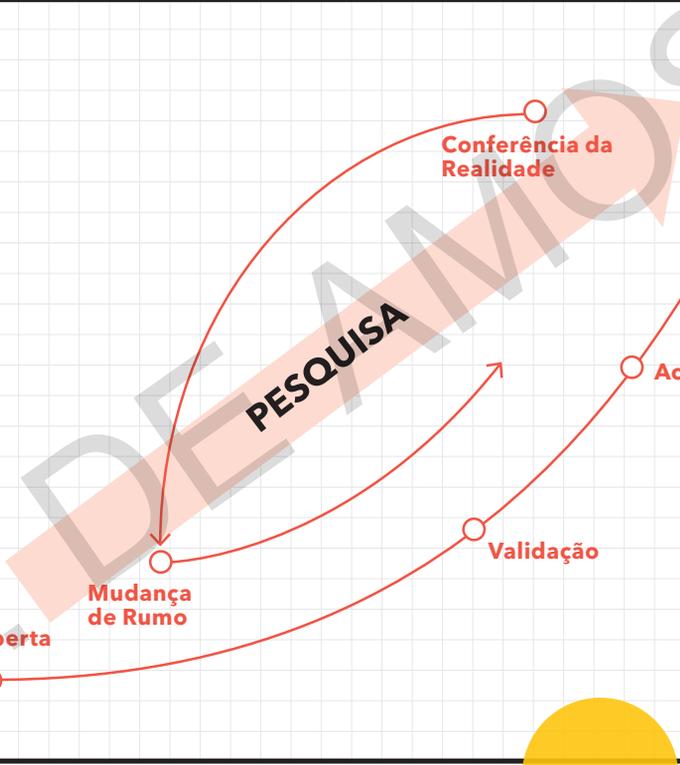
FERRAMENTAS 20



20

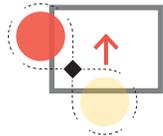
FERRAMENTAS

CAP DE AMOSTRA



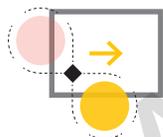
# Pesquisa e Pivote

A jornada no portfólio Desbrave é de pesquisa e pivotação, até que você tenha evidências suficientes de que uma nova ideia de negócio funcionará. A busca de ideias, propostas de valor e modelos de negócios que funcionem consiste em duas atividades principais que se retroalimentam:



## Design do Negócio

Atividade de transformar ideias vagas, insights de mercado e evidências de testes em propostas de valor concretas e modelos de negócios sólidos. Um bom design usa fortes padrões de modelo de negócios para maximizar retornos e competir além de produto, preço e tecnologia.



## Teste

Reduz o risco de ideias que parecem boas na teoria, mas não funcionam na prática. Defina hipóteses críticas, conduza experimentos rápidos e aprenda com as evidências. A evidência pode apoiar ou refutar as propostas de valor e os modelos de negócios explorados.



## Trajétória de Pesquisa

### Descoberta

*Compreensão, contexto e disposição do cliente de pagar*

É onde se começa a reduzir os riscos com testes. Evidências iniciais indicam que os clientes se importam com o que se pretende abordar (desejo). Evidências adicionais indicam a disposição do cliente em pagar (viabilidade). Os protótipos de descoberta neste estágio não precisam de habilidades técnicas. Exemplos são storyboards, vídeos e brochuras.

### Validação

*Comprovação de interesse e indicações de rentabilidade*

Procurar evidências mais sólidas que demonstrem interesse por seus produtos e serviços (desejo). As primeiras vendas simuladas ou cartas de intenção sinalizam quanto os clientes pagarão (viabilidade). A primeira evidência da estrutura de custos requerida indica rentabilidade esperada (viabilidade). Protótipos técnicos sugerem capacidade de gerenciar atividades e recursos (praticabilidade).

### Aceleração

*Modelo comprovado em escala limitada*

Um protótipo funcional ou os primeiros produtos e serviços para testar a proposta de valor em um mercado limitado. Buscam-se evidências que mostrem que se pode criar e entregar valor ao cliente em uma escala limitada e com lucro, e para justificar investimentos maiores para dimensionar a aquisição e retenção de clientes e testar a lucratividade em escala.



## Trajétória de Pivô

### Conferência de Realidade

*Falha na trajetória inicial*

É necessária quando novas evidências indicam que é improvável que a ideia testada funcione, apesar das evidências promissoras anteriores. Isso pode levar você a questionar todo o modelo de negócios ou certos aspectos dele. É necessário repensar a ideia inicial e o modelo de negócios.

### Mudança de Rumo

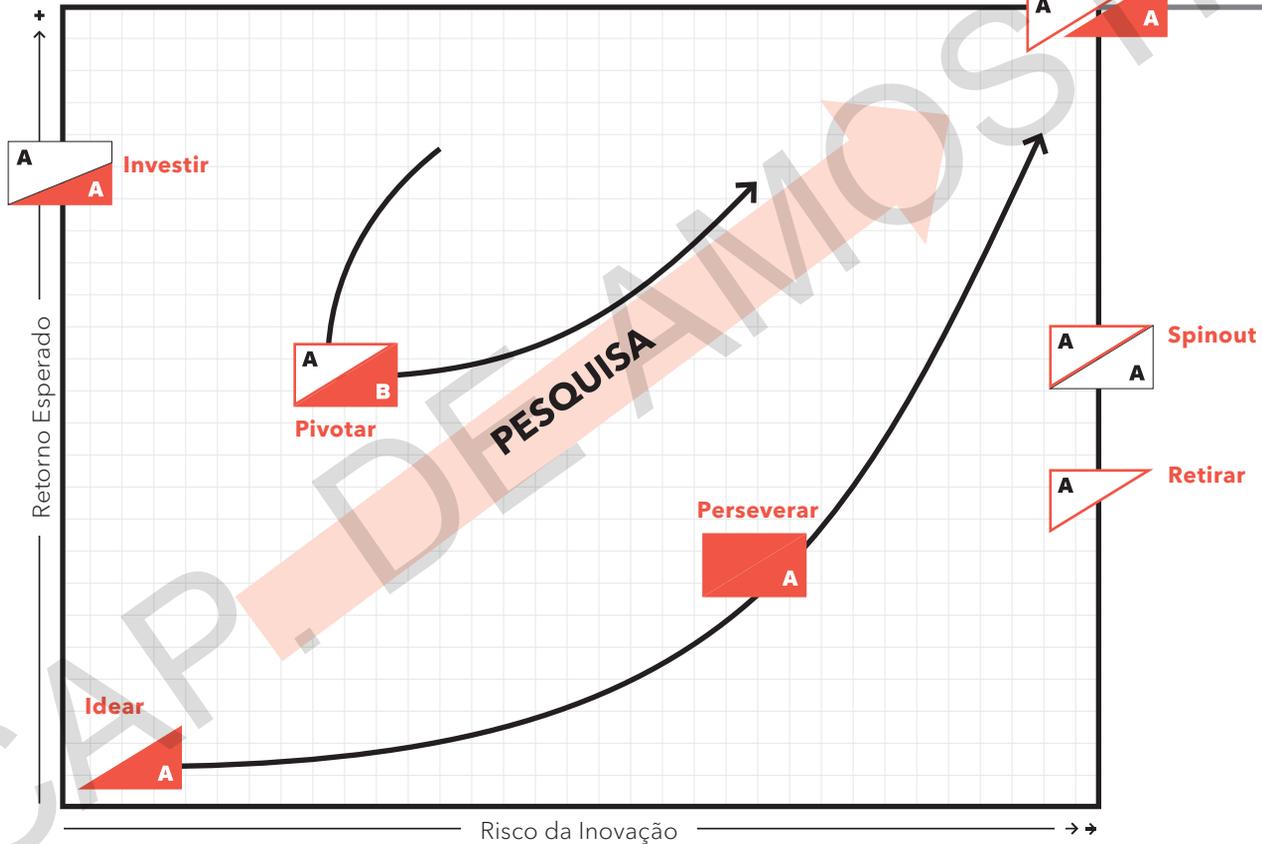
*Teste de uma nova direção*

Aqui, a trajetória inicial muda. Há alterações significativas em um ou mais elementos do modelo de negócios. Isso significa reconsiderar hipóteses subjacentes à nova direção e avaliar quais evidências ainda são relevantes e quais não são. Uma mudança de rumo requer novo teste de elementos do modelo de negócios.

*Veja na p. 76 informações sobre Gestão e o ciclo de teste de design.*

*Veja na p. 128 mais sobre o design de poderosos modelos de negócios.*

### Ações Potenciais no Portfólio Desbrave



CAP DE INOVAS

## EXPLORE

# Ações Desbrave

Este portfólio conta com sete ações. Todas relacionadas à modelagem e ao teste de novas ideias de negócios, a fim de melhorar o retorno e reduzir o Risco da Inovação. O desbravamento de novas ideias inclui tudo, de modelos de negócios radicalmente novos ao teste de melhorias incrementais dos modelos existentes.

*A ideia de visualizar ações em triângulo surgiu de uma discussão com Luis Felipe Cisneros. Veja na p. 96 mais sobre as ações do portfólio Desbrave.*



### Idear

**A** ainda existe, mas fora do portfólio



**A** pertence ao portfólio

*A atividade de transformar oportunidades de mercado, tecnologias, produtos ou serviços em um primeiro modelo de negócios e protótipos de proposta de valor. Geralmente acontece em um workshop. Neste estágio, não há evidências reais que reduzam o Risco da Inovação, apenas suposições que se planejam testar. Você capta resultados em slides e planilhas.*



### Investir

**A** existe fora do portfólio



**A** pertence, em parte, ao portfólio

*A decisão de investir total ou parcialmente em um projeto externo de startup ou de desbravamento para reforçar o portfólio de projetos internos.*



### Perseverar

**A** pertence ao portfólio



**A** inalterado, dentro do portfólio  
*Decisão de continuar testando uma ideia com base em evidências. Acontece depois de obter insights a partir da análise das evidências com os quais você se sente confiante. Você persevera testando a mesma hipótese com um experimento mais sólido ou passando para a próxima hipótese importante.*



### Pivotar

**A** pertence ao portfólio



**A** muda para **B**, dentro do portfólio  
*A decisão de alterar um ou mais elementos do modelo de negócios. Acontece depois de saber que a ideia testada não funcionará na prática sem modificações. Um pivô significa que algumas das evidências anteriores podem ser irrelevantes para a nova trajetória. É necessário testar novamente os elementos já testados do modelo de negócios.*



### Retirar

**A** pertence ao portfólio



**A** foi extinto

*Mata-se um projeto de pesquisa com base em evidências ou falta de ajuste estratégico. As evidências mostram que uma ideia não funciona ou que seu potencial de lucro é insuficiente.*



### Spinout

**A** pertence ao portfólio



**A** ainda existe, mas fora dele  
*A decisão de separar em vez de matar uma ideia promissora. Isso pode ocorrer com a sua venda para outra empresa, para investidores ou para a equipe que desbravou a ideia. A empresa pode investir no spinout ou comprá-lo novamente em um estágio posterior e menos arriscado.*



### Transferir

**A** pertence ao portfólio



Explore  
**A** muda para o portfólio Explore  
*Mudar uma ideia de modelo de negócios de desbrave para explore com base em fortes evidências acontece após uma forte evidência de desejo, viabilidade, praticabilidade e adaptabilidade. Transferir requer encontrar um bom lugar no portfólio desbrave, podendo ser parte de um negócio existente ou de um novo, independente.*



