



**CÍRCULO DO
CONHECIMENTO**

CURSO BMG

Outubro/2012

Versão: 2.0

www.circulodoconhecimento.com.brINSTRUTOR:
VIVALDO STAUTCELULAR
(19) 8165-2120TELEFONE
(19) 3209-0666staut@circulodoconhecimento.com.br

Por que precisamos aprender e ensinar inovação?!

As empresas brasileiras precisam dominar a inovação para se tornarem competitivas globalmente.

SUCESSO OU FRACASSO?

A DIFERENÇA ENTRE SUCESSO E FRACASSO, PARA UM MESMO PRODUTO OU SERVIÇO, ESTA NO DOMÍNIO DE UM MÉTODO DE INOVAÇÃO.

Vivemos em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, no qual o nível de exigência dos clientes aumenta rapidamente.

Este mercado requer grande demanda de perfil empreendedor e o momento econômico do Brasil se mostra muito propício para o surgimento de novos negócios e desenvolvimento dos existentes.

Segundo a secretaria municipal de finanças de Sorocaba-SP, a cidade abriu 5.228 novas empresas em 2011.

Campinas-SP saltou de 3.769 novas empresas/ano em 2006, para 10.478 em 2010. Um crescimento de 285% (dados Jucesp 2011).

São abertas em média 15 empresas/dia em Sorocaba e 29 em Campinas, mas segundo o IBGE, no Brasil, 24% dos novos negócios não sobrevivem ao primeiro ano.



A inovação pode gerar empregos, riqueza e igualdade social, mas para isto as pequenas e médias empresas tem que aprender a educar suas equipes.



Bem vindo ao curso de BMG (Business Model Generation ou Geração de Modelos de Negócios).

Este curso foi criado pela MetaCRM a pedido do Sr. Marco Beldi, fundador do Círculo do Conhecimento, com o objetivo de levar a empreendedores brasileiros uma ferramenta de alavancagem da competitividade.

O trabalho de construção deste curso foi iniciado em Dezembro de 2011, e seu conteúdo vem sendo alterado constantemente, por inclusão de novas ideias, técnicas e materiais.

Os colaboradores da equipe de construção deste curso investiram grande tempo e dedicação: lendo, escrevendo, desenhando, debatendo, entrevistando empreendedores, frequentando treinamentos e desenvolvendo as atividades necessárias à esta realização.

Queremos agradecer publicamente a todos estes profissionais. A retribuição, por este valioso trabalho, muito além dos salários, é a grande satisfação que todos sentem por fazerem parte da entrega deste conteúdo.

Em nome de todos estes profissionais, queremos agradecer sua presença neste curso.

Desejamos que sua expectativa, na busca pelo conhecimento aqui contido, seja amplamente atendida.

Círculo do Conhecimento

Outubro de 2012



CÍRCULO DO
CONHECIMENTO

O CURSO

O curso BMG aborda de forma prática a possibilidade de empresas brasileiras, de qualquer tamanho e seguimento, desenvolverem competitividade através da aplicação de inovação em seus modelos de negócio.

Trata-se de um curso feito para profissionais que querem aprender a introduzir inovação e a ensinar seus times a inovar.

Feito para empreendedores criando Startups, executivos que pretendem desenvolver novos negócios em suas empresas e empresários que precisam remodelar seus empreendimentos para obter melhores resultados.

Este curso se apoia em conceitos e metodologias desenvolvidos e aplicados por Alexander Osterwalder (Business Model Innovation), Steve Blank (The Four Steps to the Epiphany), Geoffrey A. Moore, Regis McKenna (Crossing the Chasm) e Fred Reichheld (The Ultimate Question 2.0 - Net Promoter System).

ESTRUTURA DO CURSO

12 horas de aula divididas em três encontros de 3 horas. Teorias aplicadas em dinâmicas de grupo e trabalhos práticos. Materiais de apoio e referência. Apresentação e feedback coletivo das propostas de negócios dos grupos.

PÚBLICO ALVO

Empreendedores de alto potencial; Profissionais de inovação; Empresários de todos os níveis; Estudantes; Startups de todas as áreas; Investidores e capitalistas de risco e Consultores.

BENEFÍCIOS E OBJETIVOS

Incentivar uma transformação na vida empresarial dos participantes. Instigar novas formas de pensar e analisar propostas de valor para seus clientes.

Demonstrar métodos práticos para exercício da criatividade cooperada a ser aplicado nas empresas.

Ensinar os participantes a ensinarem outras pessoas a serem e praticarem a inovação.

Demonstrar exemplos reais de aplicação dos conteúdos em empresas inovadoras que estão mudando o mundo dos negócios em diversos segmentos.

Ajudar os participantes a terem um profundo entendimento sobre negócios inovadores e seus diversos tipos.

Mostrar como metrificar e avaliar diferentes modelos de negócios através de ferramentas modernas de gestão e sua aplicabilidade prática na criação de novos negócios.



O Contrato

Como este curso prevê a realização de dinâmicas em grupo, com participantes de diferentes formações e culturas, foi estabelecido um conjunto de regras de comportamento que preservem o conforto, a segurança e a liberdade de todos envolvidos.

Abaixo são apresentadas as cláusulas deste contrato

SIGILO

Dentro da sala de treinamento - Em relação ao que acontece e ao que é divulgado;

Do momento específico - Em relação ao que outros participantes disserem ou fizerem a qualquer momento;

Quanto a menção de pessoas - É preciso estabelecer sigilo ou disfarçar a identidade de quaisquer pessoas citadas;

RESPONSABILIDADE PELO USO DAS DINÂMICAS:

Os participantes têm responsabilidade sobre o uso das dinâmicas para seu

desenvolvimento e para benefício de suas empresas;

Os participantes reconhecem que o que irão extrair das atividades dependerá do que investirem nela;

O Circulo do Conhecimento não tem responsabilidade pelo uso que os participantes farão daquilo que aprenderem;

COAÇÃO:

Os participantes não serão coagidos a fazer nada, e qualquer participante terá total liberdade para se afastar de qualquer atividade, a qualquer momento;

ESCLARECIMENTO:

Qualquer um que não tiver certeza quanto ao motivo de se ter usado uma certa dinâmica pode solicitar esclarecimento do instrutor;

O Contrato é uma forma de estabelecer uma arena segura para realização de dinâmicas com a participação de pessoas de diferentes formações e culturas.



Agenda

AULA 1

ABERTURA

Apresentação do Círculo do Conhecimento
Welcome, agradecimentos e apresentação da equipe
Apresentação do grupo e reconhecimento das expectativas
Objetivos e foco do treinamento
Agenda do treinamento
Contrato

CONCEITOS

1. O QUE É INOVAÇÃO?

A origem da palavra
Bill Taylor: "As pessoas não querem inovar"
Tim O'Reilly: "A inovação começa com as pessoas se divertindo"
Joseph Schumpeter - introdução da palavra no contexto econômico
 inovação = destruição criadora
 inovação = desenvolvimento econômico pela alteração do equilíbrio
Se agir sempre da mesma forma, mesmos resultados
Empresas inovam para aumentar o ganho
Se precisa mudar a forma de agir, como motivar a mudança?
Trabalhar a alteração dos sentidos - Visão e audição
 Video: Percepção ativa
Conclusão: Inovação é...
 Coffe Break

2. INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE

3. A HISTÓRIA DA INOVAÇÃO

A era das inovações militares
A era das inovações das riquezas
A nova era das inovações

4. TIPOS DE INOVAÇÃO

5. A INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIO

O que são modelos de negócio?
 Dinâmica - "Explique o seu negócio e entenda o do seu parceiro"
O problema da linguagem (Blha!, Blha!, Blha!)

Encerramento - Aula 1
Homework - "Ler o caso Webvan"
Debate
Avaliação



AULA 2**O CANVAS PARA MODELOS DE NEGÓCIOS (ALEXANDER OSTERWALDER)**

Os nove componentes

Segmentos de clientes

Propostas de valor

Canais

Relacionamento com os clientes

Fontes de Receita

Recursos Principais

Atividades Chave

Parcerias Principais

Estrutura de Custos

CANVAS - Design

The Business Model Canvas (Canvas para Modelos de Negócio)

Video: Business Model Canvas

Dinâmica - "Preencha o CANVAS com negócio do seu parceiro"

Slideshare: Business Model Canvas

Coffe Break

CENÁRIO GLOBAL

Casos de Insucesso

O caso Webvan

Casos de Sucesso

Nespresso

CANVAS

Padrões de modelos de negócio

Separados ou Desagregados

Cauda Longa

Plataformas Multilaterais

Freemium

Abertos

Preparação de Dinâmica: Formar equipes, Escolher temas

Encerramento - Aula 2

Homework - "Coletar informações sobre o tema escolhido para a próxima aula"

Debate

Avaliação



AULA 3

Dinâmica - "Ideação"

Dinâmica - "Testar idéia de modelo de negócio para um setor"

Coffe Break

Como avaliar os modelos de negócio

PROTOTIPAGEM

Dinâmica - "O Desafio do Marshmallow"

Como minimizar os riscos através da análise dos modelos de negócio

APLICAÇÕES

Processo de Construção de Modelos de Negócio

Construção de Planos de Negócio

O Desafio do Marshmallow

Encerramento - Aula 3

Apresentação da funcionalidade BMG no SpartanSite

Apresentação do Innovation

Debate

Avaliação do Curso



“Um homem feliz é muito satisfeito
com o presente para alongar muito
sobre o futuro”

Albert Einstein



Conceitos

1. O QUE É INOVAÇÃO?

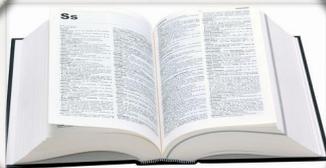
Segundo o dicionário Priberam da Língua Portuguesa, inovação significa o ato ou efeito de inovar:

1. introduzir novidade em;
2. Renovar, Inventar, Criar.

(Fonte: Internet - <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=inovação>)

A palavra Inovação é derivada do termo latino “innovatio”, e se refere a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores.

Ao longo dos últimos anos, muito se falou sobre inovação, entretanto, este conceito aparece quase sempre relacionado a novos produtos e tecnologias, sendo percebida como invenção que chega ao mercado. Porém, como será demonstrado adiante, inovação esta relacionada a comportamento, sendo uma dimensão da capacidade humana.



Bill Taylor escreveu no blog da Harvard Business que: “as pessoas não querem inovar. Elas querem sonhar, ter empatia, vínculo, fazer a coisa certa, e criar. Ao fazerem isso, elas podem acabar inovando”, ou como Tim

O'Reilly diz, "A inovação começa com as pessoas se divertindo, mas o que realmente os move é algo diferente”.

No contexto da ciência econômica, a palavra inovação foi introduzida pelo economista austríaco Joseph Schumpeter (Teoria do Desenvolvimento Econômico) em sua obra Business Cycles, de 1939.

Em Capitalismo, Socialismo e Democracia (1942), ele descreve o processo de inovação, a chamada destruição criadora. Para muitos, Schumpeter é considerado o pai da inovação como uma disciplina, que faz já parte do currículo de muitas e prestigiadas universidades.

Segundo Schumpeter, a razão para que a economia saia de um estado de equilíbrio e entre em um processo de expansão é o surgimento de alguma inovação, do ponto de vista econômico, que altere consideravelmente as condições prévias de equilíbrio.

Exemplos de inovações que alteram o estado de equilíbrio são:

- A introdução de um novo bem no mercado;
- A descoberta de um novo método de produção ou de comercialização de mercadorias;
- A conquista de novas fontes de matérias-primas, ou, por fim;

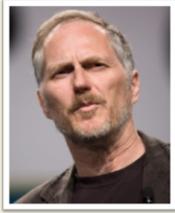


“As pessoas não querem inovar. Elas querem sonhar, ter empatia, vínculo, fazer a coisa certa, e criar. Ao fazerem isso, elas podem acabar inovando.”



Bill Taylor





Tim O'Reilly

“A inovação começa com as pessoas se divertindo.”



Joseph Schumpeter

Economista austríaco, considerado o pai da inovação como disciplina.

- A alteração da estrutura de mercado vigente, como a quebra de um monopólio.

A introdução de uma inovação no sistema econômico é chamada por Schumpeter de ato empreendedor, realizada pelo empresário empreendedor, visando a obtenção de um lucro.

Na cultura universal existe uma máxima popular que diz: **"se agir sempre da mesma maneira, há de se obter sempre os mesmos resultados"**. Neste contexto, inovação significa alterar a forma de agir para se atingir um outro resultado.

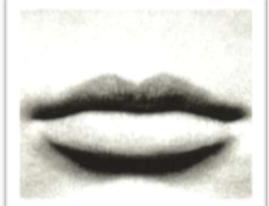
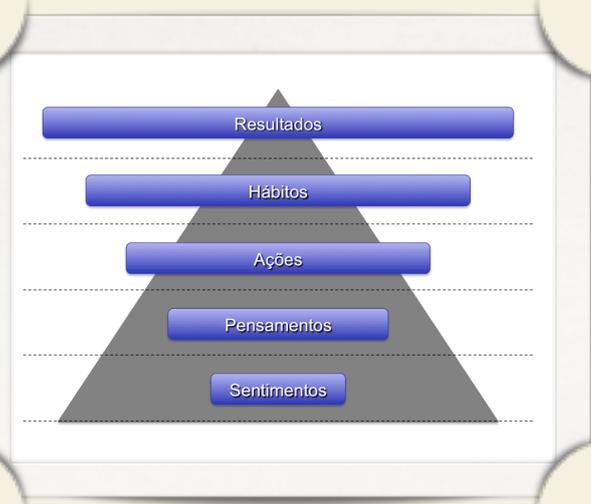
No campo empresarial estes novos resultados estão, quase sempre, relacionados ao aumento de performance. Empresas inovam para aumentar o ganho de sua atividade.

Se a atividade de inovar esta relacionada a uma alteração do padrão de ação, é necessário entendimento dos mecanismos de motivação (motivos para ação) que uma empresa necessita para compreender e dominar a inovação como ferramenta de aumento de performance.

Resultados são consequência direta de hábitos ou vícios instalados. Hábitos ou vícios são instalados pela repetição continuada de um padrão de ações. Ações são a expressão de uma forma de pensamento (ideias). E

pensamentos são construídos a partir de sentimentos. Conclui-se então que a definição mais potencialmente útil de inovação para as empresas é:

Inovação é um processo de alteração da forma como os colaboradores sentem e pensam, com o objetivo de motivá-los a agir de forma diferente, para conquista de resultados com maior ganho.



2. INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE

Segundo Huberto Rohden (Filosofia Contemporânea) a substituição da tradicional palavra latina “crear” pelo neologismo moderno “criar”, deturpa o pensamento. “Crear é a manifestação da Essência em forma de existência e criar é a transição de uma existência para outra existência. Deus é o creador do Universo enquanto um fazendeiro é um criador de gado. Há entre os homens gênios creadores embora não sejam talvez criadores”.

A conhecida lei de Lavoisier (Antoine Laurent de Lavoisier, 1743 a 1794) diz que "na natureza nada se crea e nada se aniquila, tudo se transforma". Segundo Rohden, se esta mesma lei fosse grafada com "nada se cria" resultaria totalmente falsa.

Charles Darwing (A origem das espécies, 1859) através de sua teoria da seleção natural convenceu a comunidade científica da ocorrência da evolução.

Dentro destes princípios que nortearam grande parte do raciocínio científico, propulsores da revolução industrial, a inovação é um dos maiores agentes de transformação, nada criando mas a tudo transformando, continua e ininterruptamente até o presente momento. Por estes princípios tudo em nossa realidade, da mais simples forma de organização molecular, até as mais sofisticadas formas de vida são transformadas a partir de elementos que sempre estiveram presentes e a disposição.

Neste ponto reside a maior dificuldade expressa por empreendedores de todos os tempos. Existe uma ideia comum de que a

criatividade é um momento de inspiração para uma ideia radicalmente diferente e que, por isto, está relacionada a processos incontrolláveis. Como podemos determinar um momento de inspiração para nossos colaboradores? Como podemos gerenciar estes processos? A inovação depende de genialidade?

Para inovação existe a necessidade de criação e criação. Mas como podemos observar na natureza, o instante da criação, embora seja igual ou até superior em importância, é infinitamente menor em tamanho e tempo que o momento da criação.

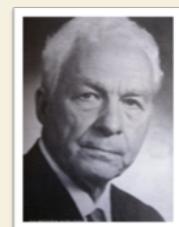
A criação disponibiliza a matéria prima principal ou blocos fundamentais para a existência de algo, mas a criação determina o ciclo infinito de evolução destes blocos em estruturas cada vez mais complexas e superiores.

A criação evolui os elementos creados através de diversos processos onde talvez um dos mais eficientes seja o da tentativa e erro. Nestes processos as melhores soluções criadas subjagam as anteriores e menos eficientes e constituem a matéria prima para um novo ciclo de criação.

O mundo empresarial é rotineiramente varrido por soluções inovadoras que aparentemente são fruto da genialidade creativa de algum empreendedor. Mas, ao se observar detalhadamente estas inovações, constata-se que foram resultado de um processo criativo, de evolução de elementos que já estavam presentes no sistema. Nestes



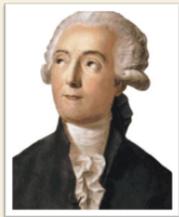
“Deus é o creador do universo enquanto um fazendeiro é um criador de gado.”



Huberto Rohden



“Na natureza nada se cria e nada se aniquila, tudo se transforma.”



Antoine Laurent de Lavoisier

casos, a grande inovação aparece sempre relacionada a uma alteração na forma de sentir ou pensar, e muitas vezes, resultado inesperado de um processo de tentativa e erro.

Para dominar o processo de criação e utilizá-lo como uma ferramenta de inovação as empresas necessitam incorporar métodos que auxiliem seus colaboradores a tentar e errar. Isto notoriamente é antagônico com o sistema de administração utilizado.

O erro é visto como um problema pelas empresas e é amplamente evitado, por isto, a maioria das empresas não é criativa ou não cria ambiente para que inovações possam ser produzidas.

3. A HISTÓRIA DA INOVAÇÃO

O conceito atual de inovação está relacionado a visão moderna do mundo pós-industrial no qual as empresas operam. Nesta visão, existe uma forte ligação entre inovação e tecnologias. A história da civilização esta intrinsecamente conectada a história dos avanços tecnológicos. Pode-se dividir a história das inovações em 3 grandes períodos.

A ERA DAS INOVAÇÕES MILITARES



O primeiro grande período de inovações da história da humanidade esta relacionada ao domínio do poder militar pelas diferentes civilizações.

Sua origem está vinculada ao aparecimento das primeiras ferramentas fabricadas pelo homem a cerca de 2 milhões de anos A.C. período conhecido como paleolítico ou idade da pedra lascada.

De forma direta, todos os esforços de produção de inovação eram destinados a criar novas formas de atacar ou se defender de inimigos. Estão inclusos neste grupo de inovações as formas de organização militar, comando, comunicação, suprimentos, logística, recrutamento, treinamento, além das inovações de produtos bélicos.

Comunidades muito antigas aprenderam a utilizar ferramentas para caça, pesca e coleta de alimentos que também permitiram vantagens bélicas na defesa e conquista de territórios e recursos.

Podemos destacar neste período a evolução no domínio das diversas formas de manipulação dos metais (o bronze e o ferro), da química (a pólvora), da física (a balística) e da matemática (suprimentos e logística).

Grandes exemplos de inovação das engenharias podem ser verificado na base da construção de impérios como os Maias, os Chineses e os Egípcios.

Na base do surgimento destas civilizações está a forma como estes povos desenvolveram técnicas inovadoras, muito eficientes, de controle dos recursos naturais tais como terra e água para o cultivo. Estas inovações



produziram grande vantagem bélica a suas civilizações, visto que, permitiram uma escala de produção muito maior, em menores porções de tempo, com dependência cada vez menor das intempéries. Esta forma de produção permitiu a seus exércitos acesso a alimentos e suprimentos necessários para sua manutenção.

A era das inovações bélicas conduziu a humanidade através do surgimento e do desaparecimento de inúmeras civilizações, e perdurou até os tempos modernos, com o desenvolvimento de técnicas de destruição em massa, e de alcance global. A partir deste patamar, concomitante ao final da guerra fria, vemos o poder das inovações bélicas perderem sua eficiência na construção de civilizações dominantes. Este fantasma ainda assombra a comunidade mundial, e muito se fala em armas químicas, biológicas ou derivadas de tecnologias que se encontram nas fronteiras da ciência tais como a nanotecnologia.

O poder militar só pode ser utilizado para governar pela imposição do medo através da ameaça de sua utilização, mas ele se esgota quando aplicado. O poder de um ladrão, por exemplo, reside no fato dele possuir uma arma carregada. Este poder se esgota se a arma for disparada e não houver mais munição.

As forças armadas e a polícia, presente em todos os países do mundo, são inovações produzidas pela humanidade nesta era que persistem até os dias atuais.

A ERA DAS INOVAÇÕES DAS RIQUEZAS

A segunda era das inovações nasce como resultado consequente da primeira. A principal razão do desenvolvimento militar é a ampliação ou manutenção de riquezas (recursos, meios de produção, mercados, capital, etc.). As riquezas constituem um tipo de poder muito maior e mais flexível que o poder militar. As riquezas, por um lado, podem ser usadas para comprar armas e munição, contribuindo para aumento do poder militar, mas também, podem ser utilizadas para comprar opiniões e ideias, fazendo com que o inimigo se torne aliado, não sendo necessário o uso do poder militar.

Este segundo grande período de inovações está relacionado ao domínio do poder das riquezas. Os esforços de produção de inovação, deste período, são orientados a produção ou domínio, de mais riquezas que as produzidas ou dominadas por inimigos e aliados.

Este é um período relativamente curto se comparado ao primeiro e compreende as inovações de organização social, geo-política, mercantilistas, de produção, de exploração (natureza e ambiente), teocráticas, de administração e de educação.

Nesta era, por exemplo, os gregos inovaram o sistema de organização do Estado,

As inovações militares representam o maior período da história das inovações.



Os maiores fenômenos produzidos pelo conjunto de inovações das riquezas é a revolução industrial e a globalização.

a matemática, a geometria, a filosofia e a astrologia.

Os romanos inovaram o sistema de leis (judicial), o teatro, a engenharia de construção, a administração social e a organização de cidades. Os portugueses e espanhóis inovaram as navegações e definiram uma nova visão de mundo, tendo impacto direto na forma como boa parte do globo está geo-politicamente organizada. Os ingleses inovaram a forma de produção e, em conjunto com os franceses, inovaram a forma de adquirir recursos e expandir mercados.

Muitas destas inovações, produzidas por estas sociedades, definem os padrões que, ainda hoje, são utilizados. Todas os povos acima, dentre muitos outros, produziram ou dominaram para si enormes volumes de riqueza através das inovações empreendidas. Os maiores fenômenos produzidos pelo conjunto de inovações desta era é a revolução industrial e a globalização.

A crescente aceleração do desenvolvimento científico desta era, em todos os campos, se deve, na maior parte dos casos, a grande demanda por inovações que permitam a geração de diferencial competitivo.

A NOVA ERA DAS INOVAÇÕES

Estamos na vanguarda de uma transformação profunda da forma como nos motivamos a inovar. É difícil encontrar um termo que expresse exatamente o que representa esta nova era de inovações, mas podemos obter pistas do que irá acontecer. Observando as demandas deste novo mundo globalizado, que emerge de nossa fase pós-industrial, temos algumas visões do horizonte que nos espera.



Os desafios desta nova era estão relacionados a resolução de problemas tais como o meio ambiente, a produção de energia, a utilização eficiente e não destrutiva de recursos naturais, a produção de alimentos e a distribuição das riquezas.

Pessoas espalhadas pelo globo, de diferentes povos e culturas, se organizam em trabalhos cooperados na tentativa de desenvolver soluções, para estes e outros inúmeros problemas. Estes problemas não estão mais atrelados apenas ao desenvolvimento militar, ou a geração de riquezas. Dizem respeito a algo maior, que extrapola os limites geográficos dos Estados e econômico das Companhias.

O aquecimento global, por exemplo, une e separa as pessoas do governo, das empresas e da sociedade do mundo todo, em torno da discussão de inovações necessárias ha manutenção da própria espécie humana.

A grande evolução dos meios de comunicação e a possibilidade de equipes cada vez maiores, mais distantes e mais diferentes entre si, trabalharem de forma cooperada, lançou esta



geração na maior e mais produtiva era de inovações da história da humanidade. Esta é a era das inovações do próprio conhecimento.

Como observamos, as inovações acontecem fundamentalmente pela pesquisa e desenvolvimento, pela colaboração, pelo diálogo e pelo pensamento racional e analítico.

4. TIPOS DE INOVAÇÃO

Segundo Antonio Augusto de Miranda Grieco, coordenador do Centro de Inovação e Criatividade da ESPM (CIC/ESPM), a inovação tem diversas classificações, que variam em função do tipo de benefício e do grau de inovação.

Quanto ao processo de seu desenvolvimento, pode ser chamada de inovação aberta ou fechada. Existe também a classificação da inovação em produtos, processos e modelos de negócios.

Quando se fala que uma empresa usa inovação aberta significa que ela utiliza fontes externas para seus processos de inovação: clientes, fornecedores, universidades, etc. As empresas que trabalham o desenvolvimento interno realizam a chamada inovação fechada.

Em relação ao grau de inovação, pode-se estabelecer que uma inovação incremental é aquela que agrega valor para necessidades mais imediatas dos consumidores como uma nova embalagem ou um nova cor de um produto.

A inovação radical é aquela que atende a necessidades menos evidentes. Ela altera o modelo de negócio e, algumas vezes, revoluciona todo o mercado, introduzindo novos concorrentes de diferentes “indústrias”.

Inovação de Produto



Inovação de Processo



Inovação de Modelo de Negócio



O desenvolvimento do isqueiro é um exemplo de inovação radical.



A UNILEVER é um exemplo de empresa que utiliza inovação aberta enquanto a APPLE utiliza inovação fechada.

“As inovações podem ser: abertas ou fechadas, incrementais ou radicais e de produto, processo ou modelo de negócio.”



Antonio Augusto Grieco



5. A INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIO

O QUE SÃO MODELOS DE NEGÓCIO?



O que são
Modelos de Negócio?!

Para demonstrar para que serve um modelo de negócio, basta solicitar, a duas pessoas diferentes de uma mesma empresa, que expliquem o que a empresa faz.

Este exercício, demonstra que as abordagens e visões, para explicação da atividade da empresa, são diferenciadas, variando em função da própria atividade e cultura do colaborador. Algumas explicações dão especial atenção as vantagens tecnológicas dos produtos. Outras, demonstram o potencial de mercado ou as demandas dos potenciais clientes. Em qualquer explicação, a narrativa tenta demonstrar qual é a proposta da empresa.

A explicação do propósito da empresa é necessária em muitos momentos da atividade empresarial e, de acordo com a audiência, sofre grandes alterações de abordagem, por exemplo:

Antes do nascimento do negócio:

- para colaborar a ideia com outras pessoas;
- para solicitar investimentos;
- para testar ideias com possíveis clientes;
- para buscar informações legais, técnicas e de operação;

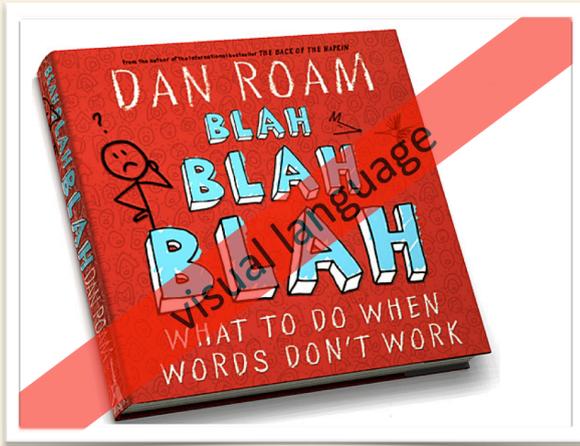
Durante a operação do negócio:

- para desenvolver estratégias com a equipe;
- para buscar novos fornecedores e colaboradores;
- para adquirir novos clientes;
- para diminuir custos;
- para gerar novos produtos e receitas;

MODELO DE NEGÓCIO é a descrição da forma como uma organização cria, entrega e captura valor.



O PROBLEMA DA LINGUAGEM



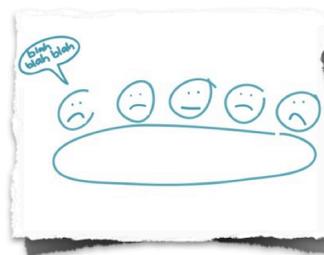
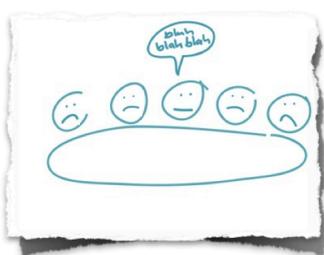
Um grande problema do trabalho cooperado é a falta de estabelecimento de linguagem simples, relevante e intuitivamente compreensível. A maior dificuldade para uma descrição que apoie uma boa discussão, reunião ou workshop é a falta de um padrão de comunicação. Neste caso, um padrão de explicação do negócio da empresa.

O maior desafio para se trabalhar eficientemente com modelos de negócio e a falta de padrão na linguagem utilizada.

O CANVAS proposto por Alexander Osterwalder (BUSINESS MODEL GENERATION) propõem uma linguagem comum que permite descrever e manipular facilmente Modelos de Negócio para criação de novas estratégias. Este padrão, segundo o autor, foi testado em diversas empresas do mundo e é utilizado por empresas como IBM, Ericson, Deloitte, Public Works e Governos, dentre outras.

Sem esta linguagem, fica difícil desafiar sistematicamente as suposições sobre determinado Modelo de Negócio e inovar com sucesso.

CANVAS é um padrão de linguagem para modelos de negócio.





CÍRCULO DO
CONHECIMENTO

Sorocaba: (15) 3238-3300 | Campinas: (19) 3209-0666 | www.circulodoconhecimento.com.br

O CANVAS para Modelos de Negócios

Alexander Osterwalder, em seu livro *Business Model Generation*, propõem que um modelo de negócio pode ser melhor descrito através de nove componentes básicos, que demonstram a lógica de como uma organização pretende gerar valor.

Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, ofertas, infra estrutura e viabilidade financeira.

Os 9 componentes do CANVAS, são:

- Segmentos de clientes
- Proposta de valor
- Canais
- Relacionamento com clientes
- Fontes de receita
- Recursos principais
- Atividades chave
- Parcerias principais
- Estrutura de custos

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?

Exemplos de tipos de segmentos de clientes

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



“Um modelo de negócio pode ser melhor descrito através de nove componentes básicos”



Alexander Osterwalder



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.

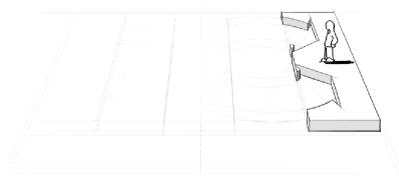
DIVERSIFICADA

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 infra estrutura 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 anunciante para financiar a produção e a distribuição. Ambos segmentos são necessários para fazer o modelo de negócios funcionar.

SEGMENTOS DE CLIENTES



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.

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, aApple 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?

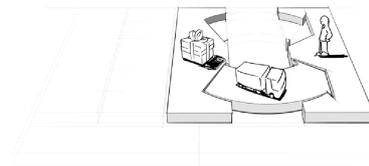
Os Canais têm cinco fases distintas. Cada Canal pode cobrir algumas ou todas as fases. Podemos distinguir entre Canais diretos e indiretos, bem como entre Canais particulares e Canais em parceria.

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, afim de integrá-los de modo a criar uma ótima experiência para o consumidor e maximizar os lucros.

CANAIS



RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

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.

COCRIÇÃO

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 componente 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?

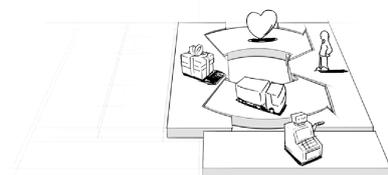
O quanto cada Fonte de Receita contribui para o total da receita?

Há diversas maneiras de se gerar Fontes de Receita:

VENDA DE RECURSOS

O Fontes 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,

FONTES DE RECEITA



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 à 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.



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.

INTELLECTUAL

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.

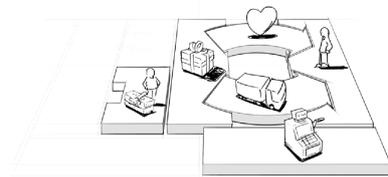
HUMANO

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.

RECURSOS PRINCIPAIS



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.

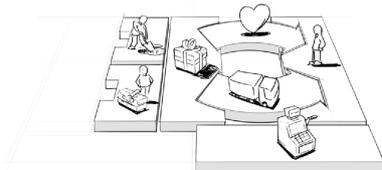
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

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

ATIVIDADES CHAVE



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:

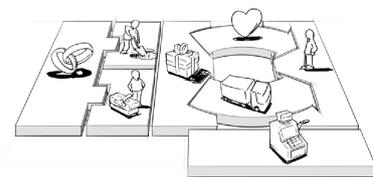
OTIMIZAÇÃO E ECONOMIA DE ESCALA

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 infra estrutura 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.

PARCERIAS PRINCIPAIS



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.



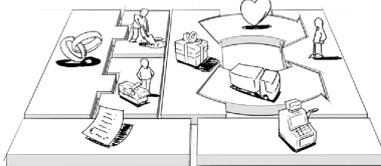
ESTRUTURAS DE CUSTO

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.

ESTRUTURA DE CUSTOS



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.

O QUADRO EM BRANCO (CANVAS) DE MODELO DE NEGÓCIO

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

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.



The Business Model Canvas

Key Partners Why are our Key Partners? Who are we relying on? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Relationships are we relying on?		Key Activities What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Channel Partners?		Value Propositions What value do we offer to the customer? What are our customers' problems, are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we addressing?	
Key Resources What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Channel Partners?		Customer Relationships What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they helping us deliver our business model? How are they helping us?		Customer Segments For whom are we creating value? Who are our most important customers?	
Cost Structure What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? How are we reducing costs?		Channels Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them today? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-effective? How are we mapping them with customer needs?		Revenue Streams For what value are our customers really willing to pay? For what? (If they currently pay?) How are they currently paying? How would they pay? (Cash, Credit, Barter, etc.) How much does each Customer Segment pay (and how often)? How are we mapping them with customer needs?	

www.businessmodelgeneration.com





CÍRCULO DO
CONHECIMENTO

Sorocaba: (15) 3238-3300 | Campinas: (19) 3209-0666 | www.circulodoconhecimento.com.br

Cenário Global

CASOS DE INSUCESSO

O caso webvan

No auge da “bolha econômica” que abalou as empresas ponto-com, a Webvan se destacou como uma das mais eletrizantes Startups, com uma ideia que poderia potencialmente alcançar todos os lares. Levantando uma das maiores quantias jamais vistas – mais de U\$ 800 milhões em capital público e privado – a Webvan objetivava revolucionar o mercado de U\$ 450 bilhões de vendas a varejo, com compras online e entrega no mesmo dia.

A Webvan acreditava que este era o aplicativo matador na internet. As pessoas não mais teriam que deixar suas casas para fazer compras. Elas poderiam simplesmente clicar seus mouses e fechar um pedido. O CEO da Webvan, contou a revista Forbes, que a Webvan iria estabelecer as regras para o setor de maior consumo da economia.

Além de acumular milhões de dólares, os empresários da Webvan pareciam ter feito tudo certo. A companhia correu para construir enormes armazéns automatizados, e comprar frotas de caminhões de entrega, enquanto construíam um web site fácil de usar.

A Webvan contratou um experiente CEO vindo da indústria de consultoria, apoiado por investidores de capital de risco também experientes. Além do mais, a maioria de seus clientes realmente gostaram do seu serviço.

Apenas 24 meses depois da oferta pública, a Webvan estava falida e fora do negócio. O que aconteceu? Não foi falha de execução. A Webvan fez tudo exatamente como o board de investidores pediu. Em particular a companhia seguiu fervorosamente o modelo tradicional de desenvolvimento de produtos usados pelas startups.

Sua falha em não perguntar: “onde estão meus clientes?”, lançou luz sobre como um modelo bem testado, e verdadeiro, pode levar até mesmo empresas bem financiadas, e bem administradas, ao desastre.

Neste caso, veremos as ações passo a passo em duas perspectivas: na prática geral das empresas e especificamente no caso da Webvan, que conseguiu queimar U\$ 800 milhões em 3 anos.

A Webvan parece ter feito tudo corretamente. Fundada em dezembro de 1996, com uma história atraente, e com um dos fundadores com bom histórico, a Webvan levantou U\$ 10 milhões de capitalistas de risco do Vale do Silício em 1997. Nos próximos anos, rodadas privadas



Veja a apresentação deste caso na web através do endereço abaixo:

<http://alturl.com/ayg9p>





“Startups não falham por falta de um produto, elas falham por falta de clientes, e de um modelo financeiro comprovado.”

adicionais totalizaram inacreditáveis U\$ 393 milhões ao IPO.

No caso da Webvan, a engenharia moveu-se ao longo de duas frentes: a construção de armazéns automatizados e o projeto do web site. Os armazéns automáticos constituíam uma maravilha tecnológica, muito além de qualquer coisa que existia na cadeia de supermercados. Transportadoras automatizadas e carrosséis transportavam bens para fora das prateleiras do depósito e os entregavam aos trabalhadores que os empacotavam para posteriormente despachá-los aos clientes.

A Webvan também projetou seus próprios métodos de gestão de estoques, depósitos, rotas de entrega, e software para gerenciar a ordem do cliente e todo o processo de entrega. Este software se comunicava com o site da Webvan e emitia instruções para as diversas áreas mecanizadas do centro de distribuição para que as ordens fossem cumpridas. Uma vez que a entrega era agendada, o planejamento de rotas do sistema determinava a rota mais eficiente para entrega dos bens aos clientes.

Ao mesmo tempo, o planejamento deu início ao programa de marketing destinado a construir a marca Webvan. O plano era conquistar a lealdade dos clientes através de programas de relacionamento, campanhas publicitárias e atividades promocionais.

A Webvan começou o beta teste de seu serviço de entrega em maio de 1999 para aproximadamente 1.100 pessoas. Ao mesmo tempo o Marketing iniciou, junto a agências de propaganda, centenas de artigos enaltecendo a mais nova opção de compras online. Investidores privados derramaram centenas de milhões de dólares na Cia.

A Webvan lançou seu primeiro webstore em junho de 1999 (apenas um mês após o teste beta) e entrou com o pedido de sua oferta pública 60 dias depois. A Cia levantou U\$ 400 milhões.

O modelo de desenvolvimento de PRODUTO, utilizado pela Webvan, ignora completamente a verdade fundamental sobre todas Startups. O maior risco, e portanto a maior causa de falha em Startups não é o desenvolvimento de um novo produto, mas o desenvolvimento de clientes e mercados. Startups não falham por falta de um produto, elas falham por falta de clientes, e de um modelo financeiro comprovado.

Certamente, o setor de vendas deve ter ouvido um par de clientes “beta”, mas será que eles eram parte representativa do público alvo?. O “mainstream market” é onde a maioria dos clientes está. Eles tendem a ter aversão ao risco. Somente depois do primeiro embarque, é que se descobre que aqueles clientes “beta” não representam o mainstream market, ou que o produto não soluciona um problema de grande valor, ou que os custos de distribuição são muito altos.

Enquanto isto, estas startups estão agora sobrecarregadas com uma organização cara e gigante, tentando desesperadamente criar uma demanda sem compreender as necessidades do cliente. E como Vendas e Marketing falham em descobrir um mercado sustentável, a Cia. está queimando seu mais precioso ativo – “cash”.

Em maio de 1999 a Webvan inaugurou seu primeiro centro de distribuição, construído e dimensionado para uma base de clientes apenas estimável, e já estava comprometida com outros 15 centros de distribuição do mesmo porte – 40 milhões de U\$. Por quê? Porque o business plan disse



que este era o objetivo, independentemente da vontade do cliente.

Antes de vender um produto, nós precisamos descobrir algumas questões: Quais são os problemas que meu produto soluciona? Os consumidores percebem esses problemas com sendo importantes? Se formos vender para empresas, quem na Cia. tem um problema que nosso produto possa resolver? Se estamos vendendo a consumidores como alcançá-los? Quão grande é este problema? Como fazemos quando a primeira chamada cair? Quem tem que aprovar a venda? Quantos clientes precisamos para sermos rentáveis? Qual o ticket médio?

A maioria dos empresários vai dizer: “- Eu sei todas as respostas. Porque devo pesquisá-las novamente?” É da natureza humana pensar que sabe o que não sabe. Um pouco de humildade vai longe. Sua experiência anterior pode não ser relevante para a nova Cia. Se você sabe realmente as respostas, então, o “Customer Development” irá rapidamente reafirmar seu entendimento das questões dos clientes.

Como todas as startups focadas em executar o plano, a Webvan contratou um vice presidente de Merchandising, um vice presidente de Marketing e um vice presidente de Operações – três recursos que estavam orientados a execução de estratégias de vendas, não a aprender e descobrir as necessidades do cliente. 60 dias depois do primeiro embarque, este grupo empregava mais de 50 pessoas.

Como nós podemos entender quais são os problemas de nossos clientes? O quanto estão dispostos a pagar para resolvê-los? O nosso produto poderá resolver? Nós entendemos o negócio de nossos clientes?

Nós entendemos a hierarquia de suas necessidades? Descobrimos clientes visionários, aqueles que se antecipam na compra de nossos produtos? É o nosso produto supérfluo para eles? Nós entendemos o roteiro para a venda? Nós entendemos o que precisamos para ser rentáveis? São as vendas realistas, escaláveis, e viáveis? O que fazer se nosso modelo se mostrar errado?

A Webvan não tinha marcos para parar e avaliar os resultados. Ela estava operando 2.000 compras por dia enquanto o planejamento apontava uma expectativa de 8.000. Antes de qualquer feedback dos clientes, e somente um mês depois do primeiro embarque, a Webvan assinou um contrato de 1 bilhão de U\$ com a Bechtel, com o compromisso de construir 26 centros nacionais de distribuição, nos próximos 3 anos.

1) A Webvan tinha problemas aos montes. Após o primeiro embarque, a Webvan teve uma surpresa desagradável. Os clientes se recusaram a se comportar da maneira como o plano de negócios disse que iriam. Seis meses depois do lançamento, a média diária dos pedidos foi de 2.500. Soa bastante? Não é tão ruim para uma startup. Porém, para a Webvan era. Infelizmente, o plano tinha previsto 8.000 ordens por dia, um quantidade que era necessária para a Cia. ser rentável. Isto significava que o centro de distribuição estava operando com menos de 30% de sua capacidade.

2) Nos primeiros seis meses, a Webvan adquiriu expressivos 47.000 novos clientes. Entretanto, apenas 71%, dos pedidos diários, tinham utilizado os serviços anteriormente. Isto significa que a Webvan precisava de mais clientes novos e precisava



reduzir o número de clientes que não voltam a comprar. Estes fatos contradiziam as suposições iniciais do business plan. Como acontece com a maioria das Startups, essas suposições estavam erradas.

3) A Webvan gastou U\$ 18 milhões para desenvolver um software proprietário e U\$ 40 milhões para montar seu primeiro armazém automatizado antes de ter enviado um único item. Isto trouxe consequências terríveis à Webvan a ponto de ser um caso de estudos em faculdades de administração nos anos vindouros.

4) Como o comportamento dos clientes continuou a divergir das previsões do plano de negócios, a empresa lentamente percebeu que tinha superdimensionado os investimentos. O modelo de negócios só fazia sentido com altos volumes de vendas. O volume das ordens de compra estava significativamente abaixo da capacidade que a Cia. deveria ter para ser lucrativa. Para ter alguma esperança de acumular ganhos, a Webvan tinha que descobrir um meio de incrementar os volumes de vendas, o número de ordens por cliente e o ticket médio dessas compras.

A verdade fundamental sobre as Startups, e que é completamente ignorado no modelo de desenvolvimento de produtos, é que elas são diferentes entre si. Uma das ideias que norteia este estudo, é que as Startups estão classificadas em uma das quatro categorias abaixo:

- Traz um produto novo para um mercado existente;
- Traz um produto novo para um mercado novo;
- Traz um produto novo de baixo custo para um mercado existente;
- Traz um produto novo para um nicho de mercado em um mercado existente;

1) A Webvan caiu na quarta categoria, trazendo um novo produto (compras online, com entrega no mesmo dia) em um mercado já existente (supermercados) e tentando criar um nicho de mercado. Pode-se até argumentar que a ideia da Webvan foi tão radical que a empresa caiu na segunda categoria de Startups – trazendo um novo produto em um mercado completamente novo. Em ambos os casos, sua capacidade para prever a aceitação do cliente e o uso generalizado, não foi baseada em fatos, apenas em hipóteses não testadas no plano de negócios. Não existem dados iniciais de vendas para fazer previsões validas nas categorias 2 e 4.

2) Visto que os quatro tipos básicos de Startups tem taxas muito diferentes de aceitação de clientes, suas vendas e estratégias de marketing diferem drasticamente. Ainda mais grave, é que cada tipo de mercado exige fluxo de caixa radicalmente diferentes. Uma empresa que precisa criar um novo mercado, pode ser rentável em 5 ou mais anos, enquanto uma startup em um mercado existente pode gerar caixa entre 12 a 18 meses. Como resultado, o modelo de desenvolvimento de produto não só é inútil, com também é perigoso. Ele não diz nada ao marketing ou equipes de vendas sobre como vender exclusivamente para cada tipo de startup, nem como prever os recursos necessários para o sucesso.

Então qual é a alternativa?

Se o diagrama do desenvolvimento de produto não é um roteiro apropriado para Startups, o que seria? Desde os anos 90, a coisa mais próxima do Santo Graal para Vendas e Marketing em Startups tem sido a “A curva de adoção do ciclo de vida e a noção de abismo” de Everett Rogers e Geoff Moore.



Nela a tecnologia é adotada em fases, por grupos distintos:

- Os entusiastas de tecnologia;
- Os visionários;
- Os pragmáticos;
- Os conservadores e;
- Os céticos.

Os dois primeiros grupos, os entusiastas e os visionários, constituem o mercado “Early”, (algo como “o mercado mais cedo alcançado”). Os pragmáticos e os conservadores, constituem o mercado “Mainstream”.

Há um abismo entre cada um dos diferentes grupos, com maior abismo no Mainstream. Estes abismos são causados por necessidades de produtos e hábitos de compra diferentes em cada grupo.

O maior problema em cruzar o abismo é que as lições do mercado Early não podem ser aproveitadas no mercado Mainstream. Os clientes Mainstream não aceitam clientes Early, como referências. Portanto, novas estratégias de vendas são necessárias para vencer neste próximo e muito próspero grupo de clientes.

A curva de adoção fornece uma visão real, porque é baseada nas diferenças dos tipos de clientes. No entanto, esta curva sedutora leva os iniciantes, às seguintes conclusões:

- Se a empresa não conseguir cumprir bem a primeira parte do desenvolvimento de clientes, não conseguirá entrar no mercado Mainstream, e estará fora do negócio.
- A curva convida-nos a pensar nos entusiastas, como uma parte da curva de adoção. Na curva eles aparecem como

parte de consumidores do mercado Early, mas na realidade, eles não são nada disso. Entusiastas de tecnologia existem para auxiliar a conquista dos verdadeiros clientes pagantes. A empresa precisa lidar com eles e compreender sua influência no roteiro, mas eles raramente compram (pagam) alguma coisa.

- A noção de que a base de clientes de uma startup vai crescer em uma curva suave e contínua, induz a ideia, tentadora e perigosa, de que a adoção é simplesmente um problema de execução de vendas. Mesmo quando a noção de abismo é adicionada, juntamente com a observação de que os clientes Early são diferentes dos clientes Mainstream, só nos sonhos dos empreendedores é que a curva toma forma de curva de adoção.

O primeiro passo para uma startup é se concentrar em processos de aprendizagem e descoberta de clientes. Através de tentativa e erro, contratação e demissão, Startups bem sucedidas inventaram um processo paralelo ao desenvolvimento de produtos que é centrado em consumidores e mercados, denominado “Customer Development” (desenvolvimento de clientes).

Descobrir quem são os consumidores iniciais da Cia., e a que mercado eles pertencem. A soma destas atividades é o Customer Development.

Antes que alguma das tradicionais funções de vendas ou marketing possa acontecer, a Cia. tem que provar que o mercado pode existir, verificar que alguém pode pagar pela solução dos problemas previstos, e então sair e criar o mercado.





Enquanto o desenvolvimento de produtos está focado no primeiro embarque, o modelo de desenvolvimento de clientes procura aprender sobre os clientes e os seus problemas o mais cedo possível.

Além disso, o modelo é construído sobre a ideia de que cada startup tem um conjunto de metas definidas pelo qual nenhum montante de financiamento pode acelerar. Mais dinheiro será útil mais tarde, mas não agora. A bolha da internet foi a maior experiência científica nesta área. Não se pode criar um mercado ou uma demanda de cliente, onde não há qualquer interesse do cliente.

A boa notícia é que esses marcos do cliente podem ser medidos. A má notícia é que a realização destas etapas é uma arte. É uma arte incorporada na paixão e visão dos indivíduos que trabalham para tornar suas visões em realidade. Isto é o que faz as Startups tão excitantes.

O postfácio irônico da história da Webvan é que outra empresa, a Tesco, correu para ser a pioneira na corrida para se tornar o maior supermercado “on line” do mundo. O pessoal na Tesco, não levantou um caixa gigantesco para lançar seus serviços. Eles aprenderam e descobriram o que seus clientes desejavam, e eles encontraram um modelo financeiro que funcionava. Eles iniciaram o serviço web usando suas lojas de varejo na Grã Bretanha como uma plataforma de lançamento.

Por volta de 2002 eles criaram um lucrativo negócio que estava lidando com 85.000 pedidos por semana e acumulou mais de U\$ 559 milhões em vendas. A Tesco pode criar seu negócio de supermercado “on line” com uma fração do investimento da Webvan, porque foi capaz de utilizar sua infraestrutura de 929 lojas.

TRANSPONDO O ABISMO

Até que as vendas comecem a decolar, o novo mercado carrega riscos graves de vendas em ambos os lados (Early e Mainstream). No lado dos Earlyvangelists (clientes do mercado Early), a empresa pode estar satisfeita com o nível relativamente baixo de negócios. Na verdade, a força de vendas pode esgotar o mercado visionário vendendo a todos os potenciais Earlyvangelists sem estar pronto para aprender o novo roteiro de vendas para chegar aos clientes Mainstream.

Clientes Pragmáticos podem simplesmente não ver razões para começar a adotar o novo produto. Especialmente em tempos difíceis, poucos clientes querem ser inovadores.

FAST-FOLLOWERS (SEGUIDORES RÁPIDOS)

Há um outro risco, bem maior: a concorrência. Depois de anos de investimento na criação de um novo mercado, a Startup pode perder a batalha para uma empresa “fast-follower” que entra no mercado, pega carona em cima de toda a educação do mercado, atravessa o abismo, e colhe as recompensas. Normalmente, a partida é ganha por uma empresa que implementa uma organização rápida, e que está aprendendo e descobrindo da maneira mais rápida que pode.

Embora esses riscos possam parecer catastróficos, eles não precisam acontecer. O maior perigo não é a compreensão das características do novo mercado, mas a recusa em arriscar a mudar o modelo de vendas que produziu as vendas aos clientes Earlyvangelist, a fim de ir atrás dos clientes Mainstream. Isso pode ser uma tragédia de primeira ordem para os investidores.



ERLYVANGELISTS

Para atingir os clientes Mainstream em um novo mercado, a empresa deve elaborar estratégias de vendas e marketing que diferem daqueles usados em um mercado existente. Por exemplo, ao invés de simplesmente contratar muitos vendedores para capturar hordas de clientes (como em um mercado já existente), ela deve encontrar a população esparsa de Earlyvangelists e usá-los para ganhar uma posição no mercado Mainstream. A empresa precisará usar os Earlyvangelists para atrair e conquistar o mercado Mainstream.

A experiência de vender a Earlyvangelists irá ajudar a responder: "quantos desses clientes a empresa pode realmente encontrar nos primeiros anos?" Questões como esta irão ajudar a definir a receita de vendas e o modelo de despesas e darão uma dimensão do dinheiro necessário para superar a curva de vendas, impulsionado pela conquista de clientes Mainstream.

Um último risco de entrada num novo mercado é o próprio mercado acabar por ser uma químera. Em outras palavras, pode simplesmente não ter clientes suficientes para sustentar um grande negócio. A maioria das empresas somente descobre que estavam errados, anos mais tarde, quando já estão sem dinheiro. Quando é tarde demais para reposicionar a empresa.

Alguns exemplos de novos mercados que nunca se materializaram, são:

- produtos de limpeza a seco;
- produtos de baixa gordura substitutos para os lanches atuais;
- cartões inteligentes (cartões de crédito com um chip de computador);

- o mercado de inteligência artificial no início de 1980;
- a caneta de computação no início de 1990.

Portanto, antes de selecionar um novo mercado, os empresários devem olhar o montante gasto para entrar em operação, e ainda, olhar profundamente nos olhos de seus investidores e co-fundadores, e certificar-se que este é o caminho que todos concordam em viajar juntos de bom grado.

Entrar no mercado Mainstream é um ato de agressão. As empresas que já estabeleceram relações com o seu cliente-alvo vão se ressentir da intrusão e fazer de tudo para expulsar os intrusos. Os próprios clientes vão desconfiar dos entrantes como jogadores novos e inexperientes em seu mercado. Ninguém quer a nova presença. Ela é uma intrusa. A transposição do abismo é uma situação de vida ou morte para a empresa. Ela deve entrar para o Mainstream, apesar de toda resistência colocada.

A título de exemplo, vamos olhar para trás, para um evento da primeira metade deste século. A invasão aliada da Normandia no Dia D, em 6 de junho de 1944. Existem exemplos mais atuais de sucesso militar, mas esta analogia em particular diz respeito ao nosso caso específico. A comparação é bastante simples. Nosso objetivo de longo prazo é entrar e tomar o controle de um mercado Mainstream (Europa Eisenhower), que é dominado por um concorrente entrincheirado (o Eixo). Para o nosso produto arrebatar o mercado Mainstream deste concorrente, é preciso montar uma força de invasão que compreende outros produtos e empresas (os aliados).



Para entrar nesse mercado, nosso objetivo imediato é sair de um mercado Early na Inglaterra, e entrar no mercado Mainstream através das praias da Normandia. O que nos separa de nosso objetivo é o abismo (o Canal da Mancha). Vamos cruzar aquele abismo tão rápido quanto possível com uma força de invasão focada diretamente e exclusivamente no ponto de ataque (Dia D).

Devemos forçar o concorrente para fora de nossos nichos de mercado (garantir a cabeça da praia), e então assumir segmentos de mercado adicionais (distritos de França) no caminho para a dominação do mercado global (a libertação da Europa). Essa é a estratégia. Replicar o Dia D, e conquistar o direito de entrar no Mainstream. Atravessar o abismo, visando um nicho de mercado muito específico, onde se pode dominar desde o início, forçar os concorrentes a sair desse nicho de mercado, e então usá-lo como uma base para operações mais amplas.

Concentrar uma força superior em um único alvo. Isso funcionou em 1944 para os aliados, e tem funcionado para um grande número de empresas de alta tecnologia. A chave para o sucesso na Normandia, está em concentrar uma super-abundância de apoio em um nicho de mercado restrito. Ao simplificar o desafio inicial, a empresa pode desenvolver de forma eficaz uma base sólida de referências, garantias e procedimentos internos e documentação em virtude de um conjunto restrito de variáveis de mercado.

A eficiência do processo de marketing, neste ponto, depende da abrangência da fronteira a ser tratada. Quanto mais focado for, mais fácil será criar e introduzir mensagens, e mais rápido estas mensagens passarão de boca em boca.

As empresas iniciantes e empresas com programa de marketing com recursos escassos, devem concentrar suas operações em um mercado fortemente vinculado para serem mais competitivas. Caso contrário, as mensagens de marketing perderão eficiência, e a reação em cadeia do boca-a-boca finda.

A estratégia do dia-D impede este erro. Ele tem a capacidade de blindar uma empresa focando-a em um objetivo muito específico. A maioria das empresas não consegue atravessar o abismo, porque, perante a imensidão de oportunidades, representado por um mercado Mainstream, elas perdem o foco, perseguindo cada oportunidade que se apresenta, mas incapaz de entregar uma proposta vendável para qualquer comprador pragmático.

A estratégia dia-D mantém todos focados em um único ponto - se não tomarmos a Normandia, não temos que nos preocupar sobre como chegar a Paris. E, concentrando toda a nossa energia em um território tão pequeno, aumentamos nossas chances de sucesso.

Certamente, as coisas podem acontecer sozinhas, e o mercado será descoberto, embora retroativamente, levados pelos clientes, não é? A consequência de ser orientado à vendas, durante o período de abismo é simplesmente fatal.

Eis o porquê: O único objetivo da empresa durante este estágio de desenvolvimento do mercado deve ser o de garantir uma cabeça de ponte em um mercado Mainstream, isto é, criar uma base de clientes pragmáticos que sirvam de referência. Empresas e pessoas que podem, por sua vez, fornecer acesso a outras empresas Mainstream.



Para captar essa base de referência, a empresa deve garantir que os primeiros clientes estejam completamente satisfeitos em seus objetivos de compra. Para isso, deve-se garantir que eles recebam não apenas o produto, mas o conjunto completo de produtos e serviços necessários para atingir o resultado desejado.

Sempre que alguma coisa é deixada de fora deste conjunto, a solução é incompleta. A promessa de venda não se consuma, e o cliente não estará disponível para referência. Portanto, para garantir estas referências tão necessárias, que é o objetivo principal em cruzar o abismo, tem-se que garantir pelo menos o fornecimento de um produto completo.

Isso só pode acontecer se o esforço de vendas for focada em 1 ou 2 nichos de mercado simultâneos, do contrário, a empresa queima recursos, posterga o comprometimento da entrega, e prolonga a sua estada no abismo.

Uma das chaves para disputar um novo mercado é estabelecer uma reputação boca-a-boca forte entre os compradores. Numerosos estudos têm demonstrado que no processo de compra de alta tecnologia, o boca-a-boca é a fonte número um de referência para os compradores. É preciso haver uma massa crítica de pessoas informadas que se reúnem de vez em quando e, nas trocas de opiniões, reforcem o posicionamento do produto ou da empresa. É assim que o boca-a-boca se espalha. Semear este processo de comunicação é caro, especialmente depois de deixar o mercado Early.

Compradores pragmático, comunicam-se através dos canais da indústria ou através de associações profissionais. Químicos

falam com outros químicos, advogados com outros advogados, executivos de seguros com outros executivos de seguros, e assim um a um.

Conquistar 1 ou 2 clientes em cada um dos 5 ou 10 diferentes segmentos, não criará nenhum efeito boca-a-boca. Os clientes podem tentar iniciar uma conversa sobre a empresa, mas não haverá ninguém lá para reforçá-lo. Ao contrário, conquistar 4 ou 5 clientes em um único segmento irá criar o efeito desejado. Essa falta de boca-a-boca, por sua vez, torna a venda do produto muito mais difícil, aumentando o custo e a imprevisibilidade das vendas.

Finalmente, há uma terceira razão convincente para ser nicho-focado... É a necessidade de alcançar a liderança de mercado. Clientes pragmáticos querem comprar de líderes de mercado.

O software financeiro Quicken da Intuit, tem muito mais programas compatíveis, muito mais templates e muito mais recursos de acesso que o MONEY da Microsoft. A existência desta infraestrutura, não só enriquece o valor do produto, mas também simplifica a tarefa de se obter suporte. Os pragmáticos estão muito conscientes desse efeito. Eles não querem ter um 3D0 em vez de um Playstation Sony, servidor OS/2 ao invés de Windows NT, ou um banco de dados Progres, em vez de um Oracle. Por isso, eles conspiram para instalar o produto de alguma empresa líder de mercado e, em seguida, fazem tudo ao seu alcance para mantê-la lá.

Por definição, se um empresa está atravessando o abismo, ela não é a líder de um mercado. Então como se pode acelerar para alcançar esse estado?



Se uma empresa deseja alcançar a liderança do mercado, e sabe-se que os pragmáticos tendem a comprar de líderes de mercado, então a meta número 1 deve ser atingir uma base instalada de pragmáticos que possa servir como referência.

Segmentar. Segmentar. Segmentar. Um dos benefícios desta abordagem é que ela conduz uma empresa a liderança de seu próprio mercado. Ou seja, ela será aceita como a líder, e a partir de então, os clientes conspiram para ajudar esta empresa a se manter lá. Isto significa que existem barreiras significativas à entrada de eventuais concorrentes, independentemente da sua dimensão ou as características adicionais que têm em seu produto.

Os clientes Mainstream irão insistir para que a empresa líder atualize seus produtos nos níveis da concorrência. Mas, na verdade, esses clientes gostam de ser "owned" (propriedade) - isso simplifica suas decisões de compra, melhora a qualidade, reduz o custo de propriedade do produto, e fornece a segurança de um fornecedor que está lá para ficar. Eles exigem atenção, mas eles estão do lado do líder.



Cenário Global

CASOS DE SUCESSO

O caso Nespresso





CÍRCULO DO
CONHECIMENTO

Sorocaba: (15) 3238-3300 | Campinas: (19) 3209-0666 | www.circulodoconhecimento.com.br

Aplicações

PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIO

1ª. FASE : MOBILIZAÇÃO

Reúna todos os elementos para um design de modelo de negócios de sucesso. Crie conscientização da necessidade de um novo modelo, descreva a motivação por trás do projeto e estabeleça um linguagem comum para descrever, projetar, analisar, e discutir os modelos de negócios.

2ª. FASE : COMPREENSÃO

Você e sua equipe de design mergulham no conhecimento relevante: clientes, tecnologia e ambiente. Vocês coletam informações, entrevistam especialistas, estudam clientes potenciais e identificam necessidades e problemas.

3ª. FASE : DESIGN

Transformar a informação e os ideais da fase anterior em protótipos que possam ser explorados e testados. Após um questionamento intensivo de cada modelo de negócios, selecione o mais satisfatório.

4ª. FASE : IMPLEMENTAÇÃO

Implementar em campo o protótipo de modelo de negócios.

5ª. FASE : GERENCIAMENTO

Adaptar e modificar o modelo de negócios em resposta à reação do mercado. Configurar as estruturas de gerenciamento para continuamente monitorar o mercado.



MOBILIZAÇÃO

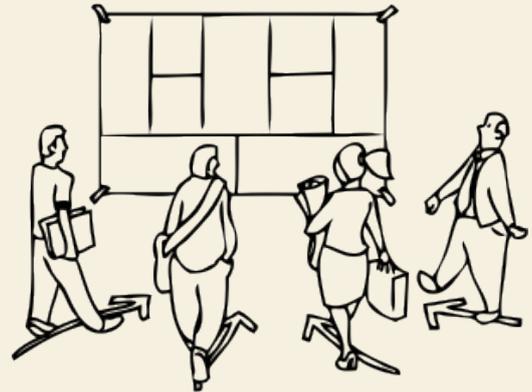
Preparar para um projeto de construção de Modelos de Negócios bem-sucedido

ATIVIDADES

- Definir os objetivos do projeto
- Testar ideia preliminares
- Planejar
- Reunir a equipe

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Pessoas, experiência e conhecimento apropriados



PRINCIPAIS RISCOS

Superestimar o valor da(s) ideia(s) inicial(is)

As principais atividades da primeira fase são a definição dos objetivos, o teste das ideias preliminares, o planejamento e reunião da equipe.

Como os objetivos serão definidos, isso depende do projeto, mas em geral cobre o estabelecimento da racionalização, do escopo e dos objetivos principais. O planejamento inicial deve cobrir as primeiras fases de um projeto de design de Modelos de Negócios: Mobilização, Compreensão e Design. As fases de Implementação e o Gerenciamento dependem fortemente do resultado das três primeiras - principalmente do direcionamento do Modelo de Negócios - e por isto só podem ser planejadas mais tarde.

As atividades cruciais nessa fase incluem reunir a equipe do projeto e obter acesso às pessoas e informações corretas. Embora não existam regras sobre treinar a equipe perfeita - novamente, cada projeto é único - faz sentido buscar um misto de pessoas com ampla experiência em gerenciamento e no setor, ideias frescas, os relacionamentos pessoais corretos e um profundo comprometimento com a inovação de Modelos de Negócios. Você pode querer começar com alguns testes preliminares das ideias básicas de negócios durante a fase de mobilização. Mas sendo o potencial de uma ideia de negócio fortemente dependente da escolha do Modelo de Negócios correto, é mais fácil falar que fazer. Quando o Skype lançou seu negócio, quem imaginaria que se tornaria a maior operadora de chamadas de longa distância do mundo?

Em todo caso, estabeleça o Quadro como a linguagem compartilhada do esforço de design. Ela ajudará a estruturar e apresentar ideias preliminares de maneira mais eficiente, e aprimorará as comunicações. Você talvez queira tentar tecer suas ideias de Modelos de Negócios em algumas histórias, para testá-las.



Um risco claro da fase de Mobilização é que as pessoas tendam a superestimar o potencial das ideias iniciais. Isso pode levar a um estado mental fechado e à exploração limitada de outras possibilidades. Tente mitigar este risco testando continuamente novas ideias com pessoas de variados históricos e repertórios culturais. Você talvez queira organizar uma sessão de matar/vibrar, na qual todos os participantes recebem como tarefa 20 minutos de brainstorm de razões pelas quais uma ideia não funcionará (a porção "matar") e, então, 20 minutos exclusivamente pensando em porque a ideia irá funcionar (a porção "vibrar"). Esta é uma ótima maneira de desafiar o valor fundamental de uma ideia.

TRABALHANDO A PARTIR DA PERSPECTIVA DE UMA ORGANIZAÇÃO ESTABELECIDADA

* Legitimidade do Projeto. Dar legitimidade ao projeto é um fator de sucesso crítico quando se trabalha dentro de organizações estabelecidas. Já que os projetos de design de Modelos de Negócios afetam as pessoas entre todos os limites organizacionais, um comprometimento forte e visível por parte do conselho e/ou da alta gerência é indispensável para obter cooperação. Uma forma direta de criar legitimidade e patrocínio é envolver diretamente um membro respeitado da alta gestão desde o início.

* Gerencie interesses existentes. Tome cuidado para identificar e gerenciar interesses existentes dentro da organização. Nem todos em uma organização estão interessados em reinventar o Modelo de Negócios atual. De fato, o esforço de design pode ameaçar alguns.

* Equipe multifuncional. Como descrito anteriormente (veja a pág. 143), a força tarefa ideal de Modelos de Negócios é composta por pessoas de toda a organização, incluindo diferentes unidades, funções (marketing, finanças, TI), níveis de experiência e especialidade, e daí por diante. Diferentes perspectivas organizacionais ajudam a gerar ideias melhores, e aumentam a possibilidade de que o projeto tenha sucesso. Uma equipe multifuncional ajuda a identificar e superar potenciais obstáculos à reinvenção no início do processo e encoraja o apoio.

* Orientar tomadores de decisão. Você deve planejar investir uma considerável quantia de tempo na orientação e educação dos tomadores de decisão sobre Modelos de Negócios, sua importância e o processo de inovação e design. Isso é crucial para ganhar seu apoio e superar a resistência ao desconhecido. Dependendo do estilo de gestão de sua organização, talvez seja melhor evitar enfatizar em excesso os aspectos conceituais dos modelos. Mantenha-se prático e transmita sua mensagem com histórias e imagens, ao invés de conceitos e teorias.



COMPREENSÃO

Pesquisar e analisar os elementos necessários para o design do Modelo de Negócios

ATIVIDADES

- Examinar o ambiente
- Estudar clientes em potencial
- Entrevistar especialistas
- Pesquisar o que já foi tentado (e o que acarretou suas falhas)
- Coletar ideias e opiniões

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Compreensão profunda dos mercados potenciais
- Ver além dos limites tradicionais definidos por esses mercados

PRINCIPAIS RISCOS

- Pesquisa em excesso: desconexão entre a pesquisa e os objetivos
- Pesquisa tendenciosa devido ao pré-comprometimento com uma certa ideia de negócios

A segunda fase consistirá em desenvolver uma boa compreensão do contexto no qual o Modelo de Negócios evolui.

Examinar o ambiente é um misto de atividades, incluindo pesquisa de mercado, estudar e envolver clientes, entrevistar especialistas e desenhar Modelos de Negócios dos concorrentes. A equipe de projeto deve mergulhar no material e nas atividades necessárias para desenvolver uma profunda compreensão do "ambiente de design" do Modelo de Negócios.

Examinar, entretanto, é inevitavelmente acompanhado pelo risco da pesquisa em excesso. Conscientize sua equipe deste risco na preparação inicial e garanta que todos concordem em evitar pesquisas excessivas. Pode-se ainda evitar a "paralisia da análise" evitando-se prototipar Modelos de Negócios com muita antecedência (veja Protótipos, pág. 160). Isto traz a vantagem adicional de permitir um rápido feedback. Como mencionado anteriormente, a pesquisa, a compreensão e o design andam de mãos dadas, e os limites que os separam não são claros.

Durante essa fase, uma área que merece atenção especial é o desenvolvimento de um profundo conhecimento a respeito do cliente. Soa óbvio, mas é algo frequentemente negligenciado, particularmente em projetos focados na tecnologia. O Mapa da Empatia (veja a pág. 131) pode servir de ferramenta para estruturar a pesquisa. Um desafio comum é que o Segmento de Clientes não está necessariamente definido logo no início. Uma tecnologia "ainda em busca de um problema para resolver" pode ser aplicável em diversos mercados diferentes.

Um fator crítico para o sucesso nessa fase é questionar as premissas da indústria e os padrões de Modelos de Negócios estabelecidos. A indústria de video games para jogos estava



fabricando e vendendo aparelhos de ponta subsidiados até que o Nintendo Wii inverteu as suposições aceitas (veja a pág. 82). Questionar suposições inclui explorar o potencial do "nível básico" de mercados estabelecidos, como Scott Anthony apontou em *The Silver Lining*. Enquanto rastreia o ambiente e avalia tendências, mercados e competidores, lembre-se de que as sementes de inovação de Modelos de Negócios podem ser encontradas em quase qualquer lugar.

Durante a fase de Compreensão, você também deve buscar informações de várias fontes, incluindo clientes. Comece testando direções preliminares de Modelos de Negócios antecipadamente, solicitando feedback nos rascunhos do Quadro. Tenha em mente, entretanto, que ideias pioneiras sempre podem encontrar forte resistência.

Trabalhando com a Perspectiva de uma Organização Estabelecida

* Mapeando/Avaliando Modelo de Negócios existentes. Organizações estabelecidas começam com Modelos de Negócios prontos. Idealmente, o mapeamento e a avaliação desses Modelos de Negócios devem ser feitos em workshops separados, envolvendo pessoas de toda a organização, ao mesmo tempo que as ideias e opiniões para novos Modelos de Negócios são coletadas. Isso fornecerá múltiplas perspectivas sobre as forças e fraquezas de seu Modelo de Negócios, e as primeiras ideias para novos modelos.

* Enxergando além do status quo. É particularmente desafiador enxergar além do Modelo de Negócios e dos padrões atuais. Devido ao status quo geralmente ser resultado de um passado de sucesso, ele está profundamente enraizado na cultura organizacional.

* Buscando além da base de clientes existente. Buscar além de sua base de cliente existente é crucial quando se busca novos Modelos de Negócios lucrativos. O potencial de lucro de amanhã pode muito bem estar em outro lugar.

* Demonstre progresso. A análise excessiva corre o risco de perder o apoio da alta gestão, devido a uma percebida carência de produtividade. Demonstre seu progresso descrevendo insights dos clientes ou demonstrando uma série de rascunhos de Modelos de Negócios com base no que você aprendeu com a pesquisa.



DESIGN

Adapta e modifica o Modelo de Negócios em resposta a uma reação do mercado

ATIVIDADES

Brainstorm
Protótipos
Teste
Seleção



FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Cocriar com pessoas de toda a organização
Habilidade de enxergar além do status quo
Dedicar tempo para explorar múltiplas ideias

PRINCIPAIS RISCOS

Diluir ou suprimir ideias muito robustas
Apaixonar-se por ideias logo de cara

O desafio principal durante a fase de Design é gerar e manter modelos novos e sustentáveis. Um pensamento expansivo é fator crítico para o sucesso aqui. Para gerar ideias pioneiras, os membros da equipe precisam desenvolver sua capacidade de abandonar o status quo durante a Ideação. Uma Atitude de Design focada no questionamento também é crucial. As equipes precisam dedicar tempo para explorar múltiplas ideias, pois o processo de explorar diferentes caminhos provavelmente levará às melhores alternativas.

Evite "se apaixonar" muito cedo pelas ideias. Dedique tempo para pensar em múltiplas opções antes de selecionar aquela que quer implementar. Experimente com diferentes modelos de parceria, busque fluxos de receita alternativos e explore o valor de diversos canais de distribuição. Experimente diferentes padrões de Modelos de Negócios, para explorar e testar novas possibilidades.

Para testar potenciais modelos com especialistas externos ou clientes em potencial, desenvolva uma narrativa para cada um e busque feedback ao contar a "história" de cada modelo. Isso não significa que você precisa modificar seu modelo com base em cada comentário. Você ouvirá comentários como "isso não vai dar certo, os clientes não precisam disso", "não é factível, vai contra a lógica da indústria" ou "o mercado não está pronto ainda". Tais comentários indicam bloqueios potenciais à frente, mas não devem ser considerados obstáculos intransponíveis. Questionamentos adicionais podem bem permitir que você refine com sucesso seu modelo.

A busca de Iqbal Quadir para levar telefonia celular aos pobres moradores de vilas rurais em Bangladesh no fim dos anos 1990 serve como exemplo. A maioria dos especialistas da indústria rejeitou a ideia, dizendo que os pobres moradores estavam pressionados por



necessidades mais básicas e não pagariam por telefones móveis. Mas buscar retorno e desenvolver contatos fora da indústria de telecomunicação levou a uma parceria com a instituição de microcrédito Grameen Bank, que se tornou pedra fundamental do Modelo de Negócios da Grameenphone. Ao contrário da opinião dos especialistas, os pobres moradores das vilas estavam realmente dispostos a pagar pela conectividade móvel e a Grameenphone se tornou a fornecedora de telecomunicações líderem Bangladesh.

TRABALHANDO A PARTIR DA PERSPECTIVA DE UMA COMPANHIA ESTABELECIDADA

* Evite subavaliar as ideias audaciosas. Organizações estabelecidas tendem a diluir ideias audaciosas de Modelos de Negócios. Seu desafio é defender essa força - ao mesmo tempo garantindo que não encararão obstáculos devastadores se implementadas.

Para chegar a esse complexo equilíbrio, pode ser útil desenhar um perfil de risco/recompensa para cada modelo. O perfil pode incluir questões como: Qual é o potencial de lucro / perda? Descreva os potenciais conflitos com as unidades de negócio existentes. Como isso pode afetar sua marca? Como reagirão os clientes existentes? Este método pode ajudá-lo a esclarecer e lidar com as incertezas de cada modelo. Quanto mais forte o modelo, maior o nível de incerteza. Se você definir claramente as incertezas envolvidas (novos mecanismos de preço, novos canais de distribuição), você pode prototipá-las e testá-las no mercado para descobrir como o modelo se comportará quando lançado em larga escala.

* Design participativo. Outra forma de aumentar a probabilidade de aceitação de ideias fortes e sua subsequente implementação é ser inclusivo ao formar sua equipe de design. Junte-se a pessoas de diferentes unidades, diferentes níveis na hierarquia organizacional e diferentes especialidades. Integrando comentários e preocupações de toda a organização, seu design pode antecipar e possivelmente contornar obstáculos de implementação.

* Velho versus novo. Um grande questionamento do design é se os Modelos de Negócios velhos e novos devem ser separados ou integrados. A escolha de design correta afetará fortemente as chances de sucesso.

* Evite foco no curto prazo. Uma limitação a ser evitada é o foco de curto prazo em ideias com grande potencial de lucro no primeiro ano. Grandes corporações, em particular, podem experimentar enorme crescimento absoluto. Uma companhia com vendas anuais de US\$ 5 bilhões, por exemplo, gera US\$ 200 milhões em novas receitas com a modesta taxa de quatro por cento. Poucos Modelos de Negócios pioneiros podem obter tais receitas em seu primeiro ano (fazê-lo exigiria adquirir 1,6 milhões de novos clientes, cada um pagando uma taxa anual de US\$ 125). Assim sendo, uma perspectiva de longo prazo é necessária quando se explora novos Modelos de Negócios. De outro modo, sua organização provavelmente perderá muitas oportunidades de crescimento futuro. O quanto você acha que a Google lucrou em seu primeiro ano?



IMPLEMENTAÇÃO

Implementar em campo o protótipo do Modelo de Negócios

ATIVIDADES

Comunicar e envolver
Executar

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Gestão das melhores práticas do Projeto
Capacidade e disponibilidade para rapidamente adaptar o Modelo de Negócios
Alinhar modelos “velhos” e “novos”

PRINCIPAIS RISCOS

Momento inadequado

A Geração de Modelos de Negócios se concentra em compreender e desenvolver modelos inovadores, mas também gostaríamos de oferecer algumas sugestões sobre a implementação de novos Modelos de Negócios, particularmente dentro de organizações estabelecidas.

Uma vez que você tenha um design final de Modelos de Negócios, começará a traduzi-lo em plano de implementação. Isto inclui definir todos os projetos relacionados, especificar marcos, organizar quaisquer estruturas legais, preparar um orçamento detalhado e um mapa do projeto, e daí por diante. A fase de implementação frequentemente está descrita em um plano de negócios e resumida em um documento de gerenciamento de projeto.

Atenção especial precisa ser dada ao gerenciamento de incertezas. Isso significa monitorar de perto como as expectativas de risco/recompensa se dão contra os resultados reais. Significa desenvolver mecanismos para rapidamente adaptar seu Modelos de Negócios ao retorno do mercado.

Por exemplo, quando o Skype começou a se tornar bem-sucedido o recebia dezenas de milhares de novos usuários todos os dias, precisou imediatamente desenvolver mecanismos para lidar com comentários e reclamações de maneira eficiente em custos. De outro modo, os gastos cada vez maiores e a insatisfação dos usuários teriam arruinado a empresa.

TRABALHANDO A PARTIR DA PERSPECTIVA DE UMA COMPANHIA ESTABELECIDADA

* Gerenciando "obstáculos" de forma pró-ativa. O elemento que mais aumenta a probabilidade de sucesso de um novo Modelo de Negócios vem muito antes da implementação real. listamos nos referindo à participação de pessoas de toda a organização nas fases de Mobilização, Compreensão e Design. Tal conjunto participativo terá estabelecido apoio e revelado obstáculos antes mesmo da implementação do novo modelo estar planejado. A

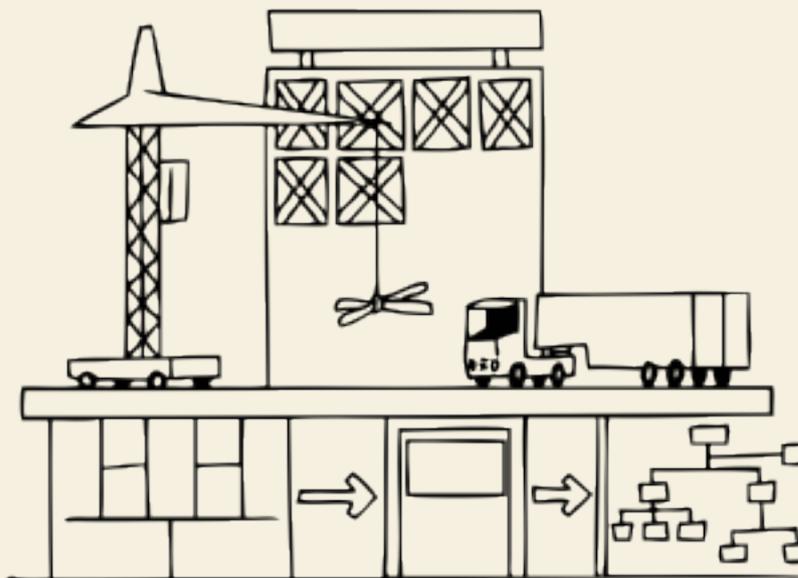


participação intensa e interfuncional permite a você lidar diretamente com quaisquer preocupações em relação ao novo Modelo de Negócios antes de desenhar o mapa para sua implementação.

* Patrocínio do projeto. Um segundo elemento de sucesso é o apoio sustentado e visível do patrocinador de seu projeto, algo que sinaliza a importância e a legitimidade do esforço de construção do Modelo de Negócios. Ambos elementos são cruciais para impedir os interesses existentes de minar a implementação bem-sucedida do novo Modelos de Negócios.

* Modelo de Negócios velho versus novo. Um terceiro elemento está na criação de uma estrutura organizacional correta para o seu novo Modelo de Negócios. Ele deve ser uma entidade independente ou uma unidade de negócios dentro da organização mãe? Ele utilizará recursos compartilhados com um modelo existente? Herdará sua cultura organizacional?

* Plano de comunicação. Finalmente, conduza um plano de comunicação interno multicanal e de alta visibilidade, anunciando o novo modelo. Isso ajudará você a combater o "medo do novo" em sua organização. Como descrito anteriormente, histórias e visualizações são ferramentas poderosas e atraentes que ajudam as pessoas a entender a lógica e a racionalização por trás do novo Modelo de Negócios.



GERENCIAMENTO

Adaptar e modificar o Modelo de Negócios em resposta ao mercado

ATIVIDADES

- Examinar o ambiente
- Continuamente avaliar seu Modelo de Negócios
- Rejuvenescer ou repensar seu modelo
- Alinhar Modelos de Negócios dentro da empresa
- Gerenciar sinergias e conflitos entre modelos

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Perspectiva de longo prazo
- Proatividade
- Gestão dos modelos

PRINCIPAIS RISCOS

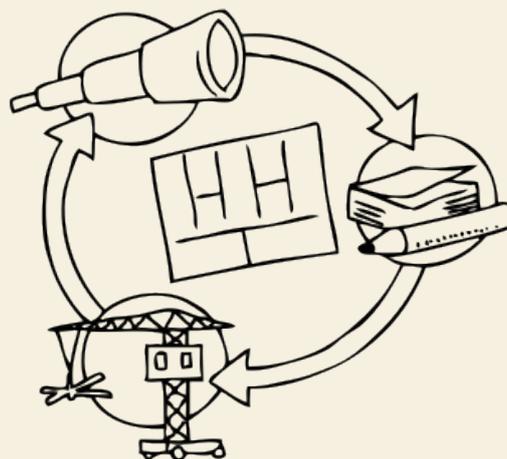
- Tornar-se vítima de seu próprio sucesso, fracassando em se adaptar

Para organizações de sucesso, criar um novo Modelo de Negócios ou repensar um existente não é um exercício único. É uma atividade que continua depois da implementação. A fase de Gerenciamento inclui avaliar continuamente o modelo e examinar o ambiente para compreender como ele pode ser afetado por fatores externos em longo prazo.

Ao menos uma pessoa na equipe estratégica organizacional - se não uma nova equipe - deveria ser designada responsável pelos Modelos de Negócios e por sua evolução em longo prazo. Considere a organização de workshops regulares com equipes multifuncionais para avaliar seu Modelos de Negócios. Isso vai ajudar a julgar se um modelo precisa de ajustes menores ou uma revisão completa.

Idealmente, aprimorar e repensar o Modelo de Negócios de uma organização deveria ser a obsessão de todo funcionário, e não algo que preocupa apenas a alta gerência. Com o Quadro do Modelo de Negócios, você ganha uma ferramenta com a qual esclarecer os modelos para todos. Novas ideias frequentemente aparecem em lugares improváveis dentro de uma organização.

A resposta pró-ativa às evoluções do mercado também é cada vez mais importante. Considere gerenciar um portfólio de Modelos de Negócios. Vivemos na geração do Modelo de Negócios, época na qual o tempo de vida de um Modelos de Negócios de sucesso está cada vez menor. Assim como na gestão tradicional do ciclo de vida de um produto, precisamos todos



começar a pensar em substituir nossos modelos, mesmo os geradores de dinheiro, por modelos em ascensão para o mercado de amanhã.

A Dell provocou a indústria de PCs ao introduzir o formato de produção sob demanda e as vendas diretas online. Com o passar dos anos, a Dell se deu tão bem na empreitada que se estabeleceu como líder de mercado. Mas a empresa fracassou em repensar totalmente seu Modelos de Negócios, que uma vez fora provocador. Agora o panorama da indústria mudou, e a Dell se arrisca a permanecer presa ao mercado antigo, enquanto o crescimento e o lucro são agora gerados em outro lugar, fora do seu alcance.

TRABALHANDO A PARTIR DA PERSPECTIVA DE UMA COMPANHIA ESTABELECIDADA

* Governança dos Modelos de Negócios. Considere definir um grupo como responsável pela governança dos Modelos de Negócios para ajudar a gerenciar os Modelos de Negócios da empresa. O papel deste grupo seria orquestrar os modelos, atrair investidores, lançar projetos de inovação e redesign, e rastrear a evolução geral dos Modelos de Negócios da organização. Ele também deve gerenciar o Modelo de Negócios "mestre" que representa toda a organização. Este modelo mestre pode servir como ponto de partida para cada projeto dentro da organização. O Modelos de Negócios mestre também ajudaria a diferenciar grupos funcionais, tais como operações, manufatura ou vendas, em alinhamento com os objetivos gerais da companhia.

* Gerencie sinergias e conflitos. Uma das principais tarefas do grupo de governança de Modelos de Negócios seria alinhar os modelos uns com os outros para explorar sinergias e evitar ou gerenciar conflitos. Um Quadro descrevendo cada Modelos de Negócios da organização ajudaria a iluminar o todo e obter um melhor alinhamento.

* Portfólio de Modelos de Negócios. Companhias estabelecidas e bem-sucedidas devem proativamente gerenciar um "portfólio" de Modelos de Negócios. Muitas companhias previamente bem-sucedidas na indústria da música, dos jornais e na automotiva fracassaram em examinar proativamente seus Modelos de Negócios e, como resultado, entraram em crise. Um método promissor para evitar tal destino é desenvolver um portfólio de Modelos de Negócios, segundo o qual negócios que geram dinheiro agora podem financiar o experimento de modelos para o futuro.

* A mente de um iniciante. Buscar manter a perspectiva de um iniciante ajuda a impedir que nos tornemos vítimas de nosso próprio sucesso. Todos precisamos constantemente examinar a paisagem e avaliar nossos próprios Modelos de Negócios. Dê uma olhada renovada no seu modelo regularmente. Você pode precisar repensar completamente um modelo de sucesso antes até do que imaginava.





CÍRCULO DO
CONHECIMENTO

Sorocaba: (15) 3238-3300 | Campinas: (19) 3209-0666 | www.circulodoconhecimento.com.br

Aplicações

CONSTRUÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIO

Conforme Alexander Osterwalder, o propósito de um plano de negócios é descrever e comunicar como um projeto pode ser implementado, seja dentro ou fora de uma organização. A motivação de um plano de negócios pode ser "vender" um projeto para potenciais investidores ou para clientes internos. Um plano de negócios também pode servir como guia de implementação do empreendimento.

O trabalho de pensar e projetar um **MODELO DE NEGÓCIOS** é a base mais confiável para se escrever um plano de negócios robusto. Osterwalder sugere que um plano seja estruturado com cinco seções: Equipe, Modelo de Negócios, Análise Financeira, Ambiente Externo, Plano de Implementação e Análise de Risco.

1. EQUIPE

A equipe de gestão é um elemento do plano de negócios que os investidores enfatizam. A equipe é experiente, tem conhecimentos e está conectada o suficiente para realizar a proposta? Os membros tem históricos de sucesso? A melhor prática, neste ítem, é destacar claramente porque a equipe formada é a correta para construir e executar com sucesso o modelo de negócio proposto.

2. MODELO DE NEGÓCIOS

Esta seção deve apresentar a atratividade do Modelo de Negócio. A utilização do CANVAS permite aos leitores um retrato

visual imediato do modelo proposto. Idealmente, deve-se ilustrar cada elemento com desenhos. Descreve-se primeiramente a sugestão de valor, seguido das evidências das necessidades dos clientes e de como o mercado será alcançado. Deve-se utilizar histórias. Destaca-se os atrativos do segmento alvo para atrair o interesse. Por fim, deve-se descrever os recursos e as atividades principais necessários para construir e executar o Modelo de Negócios.



3. ANÁLISE FINANCEIRA

Os cálculos pró-forma devem ser feitos a partir dos elementos do CANVAS que apontam quantos clientes é possível obter com o modelo proposto. Inclui-se análises de ponto de equilíbrio, cenários de vendas e custos operacionais. As projeções de custos totais, receitas e fontes de caixa devem conter as necessidades de financiamento.

4. AMBIENTE EXTERNO

Este setor do plano de negócios descreve como o modelo está posicionado em relação ao ambiente externo. As quatro forças de análise do Canvas (Forças do mercado, macro-econômicas, da indústria e tendências principais) fornecem a base



para esta descrição. Deve conter um sumário das vantagens competitivas do Modelo de Negócios

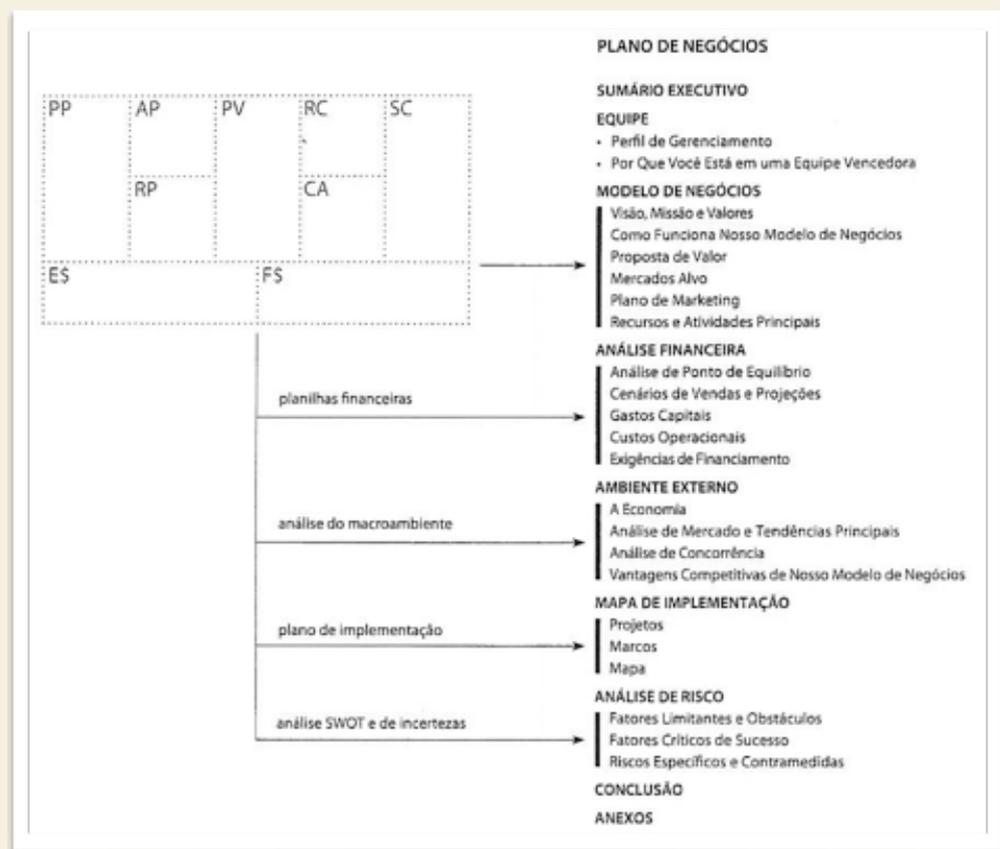
5. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Esta seção demonstra ao leitor o que será necessário para implementar o Modelo de Negócio, e como será feito. Deve-se incluir um sumário de todos os projetos e marcos gerais. Também deve ser descrito o calendário de implementação com um mapa de projeto que inclua diagramas de Gantt. Os projetos podem ser desdobrados diretamente, a partir do Canvas.

6. ANÁLISE DE RISCO

Deve conter a descrição dos fatores limitadores e os obstáculos, bem como os fatores críticos para o sucesso. Neste caso, pode-se obtê-los a partir de uma análise SWOT do Canvas.

Um bom plano de negócios deve apresentar um sumário executivo contendo os itens acima da forma como exposto a seguir:



MODELO DE PLANO DE NEGÓCIOS

SUMÁRIO EXECUTIVO

EQUIPE

- Perfil de Gerenciamento

Porque a equipe formada é vencedora.

MODELO DE NEGÓCIOS

- Visão, Missão e Valores
- Como funciona este modelo de negócio
 - Proposta de valor
 - Mercados alvo
 - Plano de marketing
- Recursos e atividades principais

ANÁLISE FINANCEIRA

- Análise do ponto de equilíbrio
- Cenários de vendas e projeções
 - Gastos Capitaís
 - Custos Operacionais
- Exigências de financiamento

AMBIENTE EXTERNO

- A Economia
- Análise de Mercado e principais tendências
 - Análise da concorrência
- Vantagens competitivas deste modelo de negócios

MAPA DE IMPLEMENTAÇÃO

- Projetos
- Marcos
- Mapas

ANÁLISE DE RISCO

- Fatores limitantes e obstáculos
- Fatores críticos de sucesso
- Riscos específicos e contramedidas

CONCLUSÃO

ANEXOS





CÍRCULO DO
CONHECIMENTO

Sorocaba: (15) 3238-3300 | Campinas: (19) 3209-0666 | www.circulodoconhecimento.com.br

Aplicações

O DESAFIO DO MARSHMALLOW

O Desafio do Marshmallow é um jogo para aprender sobre inovação, criatividade, colaboração de equipes, bem como o valor da prototipagem inicial e da entrega incremental. Parte do poder real do jogo é ajudar as pessoas a identificar os pressupostos ocultos que cada projeto tem, e reconhecer o valor da diversidade de membros da equipe.

EXECUÇÃO DO JOGO:

MATERIAIS:

- Para cada equipe será entregue:
 - 20 varas de espaguete
 - 1 metro de fita
 - 1 metro de corda
 - 1 marshmallow
 - 1 envelope grande (opcional)

- O instrutor necessitará de uma fita métrica e um cronômetro.
- É aconselhável a utilização de alto-falantes para proporcionar uma trilha sonora enquanto o jogo está em andamento.

PREPARAÇÃO:

Para aumentar o mistério em torno da atividade, preparar antecipadamente os envelopes contendo as varas de espaguete e as cordas. Distribuir os envelopes antes de explicar o que é o jogo.

O JOGO:

- Entregar os envelopes para cada equipe.
- Pedir para esperar até que todo mundo tenha recebido os envelopes antes de abri-los.
- Explicar o objetivo de construir uma torre.
- Explicar as regras de construção.
- Ressaltar o término do jogo em exatos 18 minutos quando ninguém mais poderá tocar nas estruturas.
- Perguntar se está tudo claro. Dar a impressão de que a contagem irá começar.
- Segurar o marshmallow até este ponto. Acrescentar a regra do marshmallow no topo.
- Distribuir os Marshmallows para as equipes.



- Iniciar a contagem.
- Todos começam a construir suas torres ao mesmo tempo.
- Repetir as regras, em voz alta, algumas vezes, durante a sessão. As pessoas solicitarão esclarecimentos de qualquer maneira.
- Chamar a atenção para as equipes que estão fazendo muito bem (ou mal).
- Criar um pouco de competição amigável.

O vencedor é a equipe que tem a estrutura mais alta estrutura "free-standing", ao final dos 18 minutos. Assim, se, por exemplo, uma equipe decidir parar a construção após 10 minutos, a torre deve ainda estar de pé no final do jogo.

ENCERRAMENTO:

- Perguntar aos participantes como foi o processo de desenvolvimento. Se houve preparação? O que foi conversado antes de agir? Foram feitas poucas ou várias tentativas? Qual a maior dificuldade encontrada?
- Apresentar aos participantes os resultados deste jogo entre crianças, universitários, advogados, engenheiros, CEOs, etc.
- Apresentar o resultado quando se estabelece um prêmio alto em dinheiro pela primeira vez e pela segunda vez.
- Ressaltar a importância do prêmio + preparo para o sucesso.
- Ressaltar a importância da prototipagem.
- perguntar aos participantes como eles utilizarão o que foi aprendido com o jogo. Na avaliação é que as reflexões acontecem.

Há instruções mais detalhadas sobre na página inicial do Marshmallow Challenge.
<http://marshmallowchallenge.com/Instructions.html>

