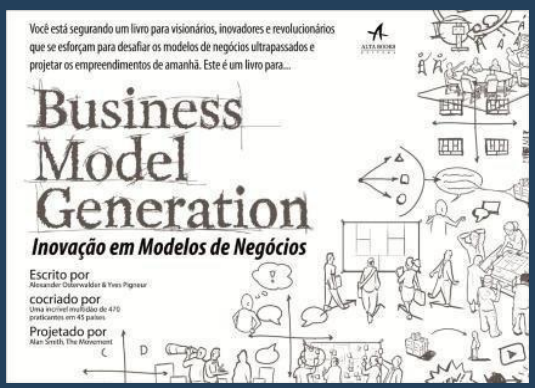
Business Model Generation



Business Model Generation
Ano de publicação: 2011
Autor: Alexander Osterwalder e Yves Pigneur
300 páginas
Link para compra: https://amzn.to/2HwxsLh

O livro Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócio, escrito por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur foi lançado no Brasil em 2011, pela editora ALTA BOOKS.

Distribuido originalmente com apenas o nome de Business Model Generation, a obra conta com um mutirão inacreditável de coautores, sendo 470 colaboradores de mais de 45 países diferentes.

Osterwalder e Pigneur reuniram e modelaram as diversas ideias e conceitos para a criação deste guia flexível e de fácil entendimento, voltado para a criação de modelos de negócio inovadores!

Esse livro possui um formato bem vivo e colorido, cheio de imagens, desenhos, gráficos e quadros que ajudam a entender melhor seu conteúdo repleto de informações profundamente pesquisadas, baseadas em experiências reais.

Avaliação geral

8

9 Aplicabilidade
7 Inspiração
7 Inovação
9 Impacto no resultado
9 Estrutura

Principais ideias do livro

- Os nove elementos principais de um modelo de negócio Canvas;
- Saiba quais são os padrões de modelos de negócio;
- O Canvas é utilizado para criar e reinventar empresas, fortalecendo e melhorando seu desempenho;
- Os padrões de modelos de negócio são: Modelos de Negócio Desagregados, A Cauda Longa, Modelo Grátis e Modelos abertos;
- Mais importante do que possuir um modelo de negócio é revê-lo e remodelá-lo frequentemente.

Esse livro é indicado para quem?

O conteúdo da obra é ideal para todos os empreendedores, empresários e comerciantes que buscam uma introdução a modelos de negócio eficazes.

Além disso, o livro pode ser apreciado por leitores, independentemente da profissão, que buscam e querem entender melhor os elementos-chave de negócio e mercado.

Visão geral do livro

Overview: Faça o planejamento das empresas do futuro

Segundo os autores, as novas tecnologias e sua rápida implementação nas organizações possibilitam o surgimento dos mais diversos modelos de negócio que estão mudando drasticamente a rotina das indústrias e, consequentemente, do comércio.

Um exemplo consagrado é o Apple com o iTunes. A empresa foi capaz de revolucionar a indústria musical com seu aplicativo inovador.

> *Henry Ford disse uma vez: "Se eu tivesse perguntado aos meus clientes o que eles queriam, eles teriam me dito: um cavalo mais rápido".*

Definição de Modelo de Negócios

Segundo o livro: “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

Os modelos de negócio são definidos como uma boa forma de criar ou melhorar os produtos ou serviços de um empreendimento, definindo estrategicamente os principais elementos envolvidos na agregação de valor para atendimento de clientes específicos.

Construção de um Modelo de Negócios

O planejamento estratégico de um modelo de negócios inovador é um processo muito complicado e, como Alexander e Yves descrevem, pode se assemelhar a estruturar “o caos”, necessitando de uma boa dose de criatividade.

O modelo de negócio Canvas é um excelente framework para auxiliar a tempestade de ideias, instigando o pensamento crítico, capacidade inventiva e a engenhosidade dos funcionários envolvidos, superando a dificuldade anterior.

A metodologia Canvas é aplicada em diversas grandes companhias. A obra traz três exemplos memoráveis: IBM, Ericsson e Apple.

The Business Model Canvas

O *template Canvas* é um quadro flexível e dinâmico que se apresenta como uma excelente forma de descrever os nove componentes essenciais de um modelo de negócio da forma gráfica.

Diferentemente do modelo linear, o quadro Canvas é geralmente feito sobre uma folha de papel que é dividida em nove subquadros ou blocos, cada um representando os componentes do modelo de negócio.

Dessa forma, é possível identificar de forma rápida e bastante visual os pontos principais de um empreendimento, a complexa relação entre eles e, de acordo com os autores, é possível levantar as lógicas que as empresas pretendem usar para ganhar dinheiro.

Os participantes da metodologia descrevem, em Post-its, suas propostas e ideias no formato de textos curtos relativos a cada um dos blocos.

Assim, é possível levantar os elementos primários para o plano de negócio de uma maneira sistemática e simplificada. Não há uma ordem definida para iniciar o preenchimento do quadro, ou seja, é possível iniciar por qualquer segmento do mesmo.

A vantagem da utilização dos Post-its é seu fácil manuseio. Uma vez que o Canvas é um quadro dinâmico, cada uma das ideias individuais pode impactar no processo como um todo, dessa forma elas podem ser constantemente alteradas.

A alteração de aspectos do modelo em desenvolvimento também é facilitada devido a característica visual do Canvas e sua separação por blocos. Porém, o método encoraja o pensamento na organização como um todo e não de forma pontual.

Os participantes da metodologia descrevem, em Post-its, suas propostas e ideias no formato de textos curtos relativos a cada um dos blocos.

Assim, é possível levantar os elementos primários para o plano de negócio de uma maneira sistemática e simplificada. Não há uma ordem definida para iniciar o preenchimento do quadro, ou seja, é possível iniciar por qualquer segmento do mesmo.

FONTE: Retirado do Livro na página 44, O Canvas de Modelo de Negócios

A vantagem da utilização dos Post-its é seu fácil manuseio. Uma vez que o Canvas é um quadro dinâmico, cada uma das ideias individuais pode impactar no processo como um todo, dessa forma elas podem ser constantemente alteradas.

A alteração de aspectos do modelo em desenvolvimento também é facilitada devido a característica visual do Canvas e sua separação por blocos. Porém, o método encoraja o pensamento na organização como um todo e não de forma pontual.

Overview: Os nove blocos de desenvolvimento

Os elementos principais de um modelo de negócio proporcionam uma forma rápida de compartilhar e descrever o funcionamento de uma companhia para todos os funcionários.

Esses elementos são dispostos em nove blocos, que cobrem: clientes, ofertas, infraestrutura e viabilidade financeira de forma inovadora. Confira nas próximas seções!

Segmentação de Clientes (SC)

O mercado de massa e o mercado de nicho apresentam uma abordagem de aproximação bem diferentes. Enquanto o mercado de massa trabalha com produtos gerais chamados de head tail, os mercados segmentados (nicho) empenham-se na variedade ou na long tail.

Os autores retratam que para trabalhar com o Canvas você deve selecionar os tipos de clientes que serão alvos de seu modelo de negócio e que a sua empresa deseja servir. Geralmente, algumas empresas selecionam mais de uma base ou grupo de clientes.

Dessa forma, você deve identificar para quais tipos de pessoas a sua empresa gera mais valor e, juntamente, quais são os seus clientes mais importantes - que justificam a existência da sua empresa.

Relacionamento com os Clientes (RC)

Os autores destacam que uma empresa estabeleça maneiras de se relacionar com os mercados de segmentos distintos através de três formas diferentes:

- **Assistência Pessoal:** interação humana entre clientes e consumidores;
- **Sistema self-service:** você dá a seu cliente a possibilidade de servir a si mesmo com seu próprio esforço;
- **Sistemas automatizados:** o cliente não gasta energia alguma, apenas espera enquanto o produto chega até ele.

O tipo de relacionamento que sua empresa irá escolher depende do ramo de operação. Mas tenha em mente que isso impacta diretamente na experiência do usuário podendo ser ela positiva ou negativa, por isso a decisão de como se relacionar é extremamente importante.

As perguntas do tipo "e se" nos ajudam a nos libertar das restrições impostas pelos modelos atuais. Elas devem nos provocar e desafiar nosso pensamento. Elas devem nos perturbar como proposições intrigantes e difíceis de executar.

Oferta de Valor (PV)

Também chamadas de conjunto de benefícios, do inglês Bundle of Benefits, a oferta de valor, ou ainda valor agregado do produto ou serviço é justamente aquilo que faz com que os clientes prefiram fazer negócios com você ao invés de seu concorrente.

Pigneur e Osterwalder ressaltam que para isso é muito importante que você seja capaz de satisfazer as necessidades de seus clientes!

A geração de valor acontece por meio de novos produtos com pontos diferenciados e características inovadoras. A melhoria da performance de produtos também é uma ótima forma de se fazer isso.

Canais de Vendas (CN)

Os canais de venda de uma companhia são o seu portal de comunicação e interação com os clientes. É por meio deles que o empreendimento consegue atingir a parcela de mercado desejada, e transmitir o valor de suas mercadorias aos consumidores.

Busque selecionar as melhores formas para se conectar, distribuir e vender seus produtos e serviços. Hoje em dia, a internet é o principal canal de comunicação.

Porém, o livro também traz informações sobre as lojas de varejo e atacado: elas possibilitam, além da exibição de produtos aos clientes, o teste, a avaliação e até mesmo sua compra direta.

Fontes de custos (C$)

Engloba todos os custos que a empresa tem relativos às atividades e recursos-chave (que serão descritos nas próximas sessões), usados para manter o funcionamento do modelo de negócio.

As empresas podem ser classificadas quanto aos seus custos de duas formas diferentes:

- **Orientada pelo Custo:** otimização e diminuição de custos;
- **Orientada pelo Valor:** foca no valor agregado ao produto (custo em segundo plano);

Independentemente da classificação da sua empresa, os autores recomendam que você ofereça descontos e promoções para atrair clientes, compensando o custo com lucro.

Parceiros-chave (PP)

A obra ressalta que se você juntar estrategicamente com outras empresas, isso pode ajudar a expandir e proteger sua parcela de mercado, uma vez que existe uma alta competitividade no mercado contemporâneo.

Dessa forma é possível, por meio da tática da parceria e aliança com rivais de mercado, ou "coopetição" (cooperação + competição), diminuir riscos e reduzir custos através da terceirização, por exemplo.

Fonte de Receitas (R$)

As fontes de receita são as chamadas artérias de um modelo, ou então, de forma mais intuitiva, todo dinheiro gerado. Fluxo de caixa gerado por vendas de produtos a clientes segmentados ou pagamentos periódicos como licenças e assinaturas são exemplos.

Cada tipo de fonte de receita exige mecanismos de precificação diferentes; segundo os autores, eles podem ser de preço fixo ou de preço dinâmico (negociáveis ou variáveis). O preço de hotéis, por exemplo, pode variar dependendo da época do ano.

Recursos-chave (RP)

Os recursos-chave são um dos fatores mais importantes para uma empresa pois, de acordo com Alexander e Yves, é através deles que a organização consegue manter seu plano de negócio nos eixos.

Eles podem ser de diversos tipos: físicos, financeiros, intelectuais, dependendo da área de atuação da sua empresa. Um exemplo de recurso físico pode ser matérias-primas ou então equipamentos de produção, como Tornos e Fresas.

Atividades-chave (AC)

As atividades-chave compreendem todas as ações necessárias e rotineiras, fundamentais para engajar clientes e gerar lucros; assim como os recursos-chave, elas ajudam a manter seu plano de negócio operando.

Um exemplo de atividade-chave pode ser o uso da gestão de conhecimento ou ainda serviços de consultoria para solução de problemas.

Overview: Modelos Padrões

Modelos de negócio têm uma tendência de seguir certos padrões ou similaridades, como apontam Alexander e Pigneur. Eles destacam na obra alguns tipos, como **Modelos de Negócio Desagregados**, **A Cauda Longa**, **Modelo Grátis** e **Modelos abertos**.

Modelos de Negócio Desagregados

Esse tipo de modelo apresenta três tipos básicos de negócio: Inovação de Produto; Gestão do Relacionamento com Clientes e Gerenciamento de Infraestrutura. Mas, devido aos seus diferentes aspectos econômicos, culturais e competitivos, são separados ou desagregados.

Dessa forma não há interseção ou junção de cada um dos negócios, ou seja, não há relação comum entre os três elementos. Um exemplo apresentado no livro é o de um banco privado, que pode atender diretamente clientes-chave e terceirizar outros serviços.

Manter a mentalidade de um iniciante ajuda a evitar que sejamos vítimas de nossos próprios sucessos. Todos nós precisamos varrer constantemente o cenário e avaliar continuamente nossos próprios modelos de negócios. Dê uma nova olhada no seu modelo regularmente. Pode ser necessário revisar um modelo de sucesso mais cedo do que você pensava.

O Modelo de Negócios da Cauda Longa

A Cauda Longa concentra-se na venda de uma ampla variedade de produtos de nicho personalizados e em pequenas quantidades para os diversos mercados segmentados.

Alexander e Yves explicam que esse tipo de venda pode ser tão lucrativo quanto o modelo tradicional, voltado para o mercado de massa que possui produtos únicos de pouca variedade. Os autores ainda destacam o baixo custo de estoques da Cauda Longa.

O Modelo Grátis

Modelos de negócio grátis geralmente giram em torno da oferta de produtos ou serviços de forma gratuita a certo tipos de clientes visando outros.

Os autores destacam uma variação específica desse modelo chamada de sistema “freemium”. Ele consiste basicamente da oferta de serviços básicos e incompletos nos quais os usuários precisam pagar pela versão completa.

Modelos de Negócio Abertos

De acordo com Alexander e Yves, nesse tipo de modelo uma companhia visa colaborar com outra organização externa de forma a agregar valor ao seu negócio e, ainda, aumentar a sua produtividade.

O livro traz o exemplo do conglomerado P&G que aumentou a produtividade interna de suas pesquisas colaborando com universidades e outras empresas em suas pesquisas.

Overview: Revendo e Remodelando os Modelos de Negócio

Uma companhia precisa fazer um diagnóstico regularmente, buscando avaliar a viabilidade de seu modelo de negócio usado e sua adequação para uso futuro.

A obra recomenda o uso da análise **SWOT** (em português, FOFA) para verificar as condições de **F**orças, de **O**portunidades, de **F**raquezas, e de **A**meaças da sua companhia com relação a cada um dos nove elementos de negócio.

Essa análise possibilita levantar a condição atual do modelo de negócios vigente, refletindo suas forças e fraquezas. Além disso, ela permite prever possíveis mudanças futuras através de oportunidades realizáveis juntamente com o levantamento de ameaças associadas.

Importância da Mudança

Os autores revelam que não é uma boa prática se apegar a modelos de negócio, pois com as constantes evoluções aliadas ao tempo, eventualmente eles ficarão obsoletos sendo necessárias mudanças, buscas por melhorias ou até por novos modelos.

O que outros autores dizem a respeito?

Chris Anderson explora o Modelo Grátis de maneira completa em seu livro “Free: o futuro dos preços”, pois para ele o “grátis” é uma importante estratégia de marketing e também um ótimo modelo de negócio para geração de lucros.

Para Marcus Buckingham e Donald Clifton, autores do livro “Descubra Seus Pontos Fortes”, para aumentar a produtividade da empresa, o segredo é focar nos pontos fortes dos funcionários ao invés de viver tentando melhorar os pontos fracos.

Por último, em “Geração de Valor”, o empresário brasileiro Flávio Augusto mostra como ao invés de somente trabalhar pelo capital como é importante gerar valor para os clientes. Gerando valor na vida das outras pessoas em contrapartida elas vão gerar valor para você.

Certo, mas como eu posso aplicar isso na minha vida?

A obra nos apresenta formas de guiar nosso negócio através de modelos simples, levantando os nove aspectos principais e vitais para sua construção, cada um com sua particularidade e importância.

O livro também traz todo o passo a passo para aplicação da metodologia Canvas, não esgotando o assunto, mas sim buscando instigar os leitores para uma capacidade inovadora, criativa, visando a melhoria contínua.

Se você gostou desse livro, aproveite para conhecer nosso acervo completo com centenas de Pocketbooks dos maiores sucessos nas áreas de gestão, marketing e vendas, liderança, estratégia, desenvolvimento pessoal e empreendedorismo!

Clique e acesse agora: www.pocketbook4you.com

O conteúdo apresentado acima traduz a visão e análise crítica da nossa equipe de redatores, respeitando os fundamentos de propriedade intelectual no Brasil (artigo 8, inciso I). Nenhuma parte do livro está sendo copiada. São conteúdos únicos e exclusivos, sempre dando créditos aos autores e indicando o link para aquisição da obra completa. A PocketBook4You respeita o código de direitos autorais de acordo com o estabelecido na legislação brasileira, Lei 9.610/98. Este conteúdo é de propriedade exclusiva da PocketBook4You e está protegido pela Lei de Direitos Autorais em seus artigos 46, I, (a) e em seu artigo 47, isso porque não se trata de reprodução e também não lhe implicam qualquer descrédito, pelo contrário, o direito moral é protegido e, como ressaltado anteriormente, o leitor recebe um link para adquirir a obra. É proibida a reprodução deste material sem a autorização da empresa.