

“Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócio”

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, Alta Books, 2011

Muitos que, como nós, ensinam, assessoram ou criam novos negócios, já viram várias correntes metodológicas: das mais sequenciais e preditivas do planejamento estratégico, às experimentais e evolutivas, como *lean startup* e *design thinking*, passando ainda pela prototipagem, engenharia simultânea e métodos ágeis.

Em seu livro *The Fall and Rise of Strategic Planning*, de 1994, Henry Mintzberg já apontava os limites do enfoque preditivo e em *O Processo da Estratégia* propunha (re)pensar a estratégia dinamicamente – um processo de aprendizagem e interação entre o deliberado e o emergente, mais adequado às frequentes descontinuidades tecnológicas e rápidas mudanças sociais, culturais e econômicas.

Alexander Osterwalder também vê a estratégia como um processo iterativo de “design, construção e teste”, que trata o erro como ingrediente próprio da inovação. O livro *Business Model Generation* (BMG) propõe um método visual e colaborativo para “pintar o modelo de negócios”, como se fosse um quadro. Nessa metáfora artística, o autor chama de *canvas* (tela – no livro foi usado “quadro”) o diagrama que representa, de forma simples e exploratória, a essência de cada possível modelo de negócio, considerado por um time de empreendedores, gestores e/ou consultores, usando uma linguagem comum.

Olhando a gênese do livro, vemos que um grande mérito de Osterwalder foi traduzir, numa ferramenta prática, a complexidade pesquisada em sua tese de doutorado *The Business Model Ontology*, orientada pelo coautor, Yves Pigneur. Outro mérito foi ter praticado o *crowdsourcing* – durante a criação, cada aspecto do livro foi debatido e testado por uma comunidade de 470 profissionais, que tiveram desconto na compra da primeira edição, produzida de forma independente.

O livro de Osterwalder e Pigneur apresenta uma linguagem visual que permite descrever, visualizar, avaliar e evoluir modelos de negócio existentes, bem como prototipar modelos de negócio inovadores. O modelo de negócio resultante descreve como a empresa visa ganhar dinheiro, criando e entregando valor aos clientes. O *canvas* é um diagrama de nove blocos, que sintetizam, de forma prática, os elementos essenciais do negócio: a “proposta de valor” é oferecida aos “segmentos de clientes”, através de “canais” e do “relacionamento com os clientes”,

gerando as “receitas” que a empresa almeja. Para gerar o valor proposto, a organização deve executar “atividades-chave”, que empregam “recursos-chave”, a cargo dela e sua “rede de parceiros”, com implicações na “estrutura de custos”.

Depois de apresentar o *canvas*, o livro descreve padrões compartilhados por modelos de negócio com estruturas semelhantes. Assim, por exemplo, o padrão “Cauda Longa” é adotado na indústria editorial, por kits Lego gerados por usuários, além de Netflix, eBay, YouTube, Facebook e Lulu.com. O padrão “Grátis” é compartilhado por Flickr, jornal Metro, os softwares livres, Skype e Google. Ao estudar e aplicar esses modelos, devemos perguntar aos empreendedores e executivos: “Como eles podem gerar disrupções em seu setor? Quais novos modelos podem ser inventados, seguindo, modificando ou transgredindo os já existentes?”.

Depois, Osterwalder apresenta técnicas de criatividade e design colaborativo, semelhantes às utilizadas pela IDEO, combinando um mergulho no mundo do cliente com ideação, pensamento visual, prototipagem, histórias e cenários.

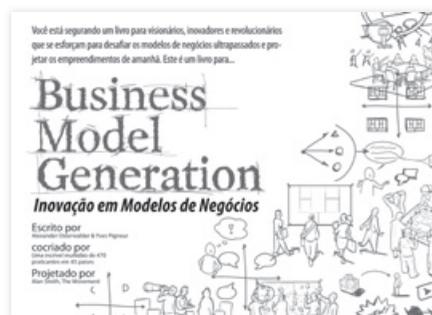
De volta à estratégia, o livro analisa os fatores externos que afetam o negócio: mercado, macroeconomia, indústria e tendências. Podemos complementar os métodos do livro com o modelo das Cinco Forças de Porter e as análises de *Forecasting*. O próprio autor utiliza a matriz SWOT para analisar os *canvas*, que podem ainda ser combinados com a visão do Oceano Azul.

Completando a jornada, o livro apresenta um processo integrando o que foi visto. Com linguagem e design agradável e funcional, a edição brasileira é bem traduzida e acabada.

Trata-se de uma leitura altamente recomendável a profissionais e estudantes envolvidos na inovação através do modelo de negócio. O livro é complementado por vídeos, apresentações e textos publicados em <http://alexosterwalder.com/> e outros sites.

Vale destacar que já utilizo o método BMG com alunos dos cursos de produção cultural e *games* que, em pouco tempo, conseguem dominar essa e outras ferramentas de gestão.

CLAUDIO D'IPOLITTO é pesquisador e consultor em inovação, modelos de negócio, produção cultural e projeto de games. É pesquisador na Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ e coordena o MBA em Gestão e Produção Cultural na FGV-Rio.



Já pensou em escrever um livro em parceria com um coautor, mais de 470 cocriadores de 45 países diferentes, um designer e diretor de arte, um site na internet e um aplicativo na App Store? Se nunca pensou, garanta o seu exemplar de *Business Model Generation* (BMG). Um livro prático (nada mais prático do que uma boa teoria!), bonito e muito bem escrito! É diversão garantida e você se fará a mesma pergunta que me fiz: Por que não tive a ideia de bolar um livro como esse?

O BMG resgata uma tradição que há muito me interessa: ontologias em modelos de negócios. Ontologias são representações do conhecimento, que podem ser expressas na forma de modelos, design, taxonomias, esquemas classificatórios, *frameworks* e telas ou quadros, dentre muitos outros. Enfim, trata-se da especificação formal e explícita de um conceito compartilhado. Os Modelos de Negócios, por sua vez, podem ser definidos como a forma pela qual uma organização cria, entrega e captura valor. Entendo a inovação como a criação de valor na interseção entre tecnologia e modelo de negócios. O BMG é exatamente isso: com a utilização de um *canvas* (quadro ou tela de pintura), temos uma linguagem compartilhada para descrever, visualizar, criar, avaliar, inovar e mudar modelos de negócios. O racional pelo qual o livro está organizado segue cinco etapas: *canvas*, padrões, design, estratégia e processo.

As três primeiras partes (*canvas*, padrões e design) são as mais importantes, e por isso vou descrevê-las com mais detalhes. As duas últimas, embora interessantes, mereciam maior aprofundamento do autor. Isso facilitaria a vida do leitor menos familiarizado com a literatura de estratégia.

- **Canvas** – para descrever, criar, inovar ou desafiar o seu modelo de negócios, é fundamental ter uma linguagem/visão comum – um *canvas* com nove componentes que explicam a lógica pela qual uma organização pretende capturar valor (e ganhar dinheiro!): (1) SC – Segmentos de Clientes (*Customer Segments*); (2) PV – Proposta de Valor (*Value Proposition*); CN – Canais (*Channels*); (3) RC – Relacionamento com Clientes (*Customer Relationships*); (4) R\$ - Fonte de Receitas (*Revenue Streams*); (5) RP – Recursos Principais (*Key Resources*); (6) AC – Atividades-Chave (*Key Activities*); (7) PP – Principais (8) Parcerias (*Key Partnerships*); (9) C\$ - Estrutura de Custo (*Cost Structure*).

- **Padrões** – a proposta aqui é descrever modelos de negócios com características, arranjos e compor-

tamentos similares: o que chamamos de “similaridades de padrões de modelos de negócios”. O mérito do autor foi traduzir e rascunhar cinco padrões de modelos de negócios, conhecidos na literatura, no *canvas* com seus nove componentes. São os que melhor representam a dinâmica de modelos de negócios, a saber: modelos de negócios desagregados – negócios de relacionamento com o cliente, de inovação e de infraestrutura (*private banking* e telefonia móvel); a “Cauda Longa” – bem descrito no livro de Chris Anderson com o mesmo título (Ebay, Lego, Youtube, Netflix, Facebook e Lulu.com); Plataformas Multilaterais - unem dois ou mais grupos distintos de clientes, porém interdependentes (Visa, Google e Microsoft); *Free* - pelo menos um segmento de cliente substancial é capaz de se beneficiar continuamente de uma oferta livre de custos, além do padrão denominado “Isca e Anzol” (jornais gratuitos como o Metro, Flickr e Skype); Modelo de Negócios Aberto – colaborando com parceiros externos para capturar e criar valor sistematicamente (P&G, a GlaxoSmithKline e Innocentive).

- **Design** – com o *canvas* e seus nove componentes em mãos, e já conhecendo as similaridades dos modelos de negócios mais disseminados, é hora de começar a desenhar. Isso mesmo! Sua tela está em branco! Ouse, crie, desafie, melhore! Aprenda a pensar como um designer! Seis técnicas de design de modelos de negócios são ricamente exploradas: *insights* dos clientes (usando o *Empathy Map*); Ideação (com as perguntas do tipo *what if*); Pensamento Visual (fotos, rascunhos, diagramas e *Post-it*); Prototipagem (em diferentes escalas, no guardanapo, *canvas*, *case* ou teste de campo); Contando Histórias (*storytelling*: narrativas para introduzir o novo, pensar o futuro, motivar e engajar pessoas); Cenários (descrevendo tipos diferentes de clientes ou cenários futuros).

Com a metodologia do BMG, empreendedores, empresários e executivos podem desafiar modelos de negócios ultrapassados, criar valor construindo novos modelos de negócios ou aperfeiçoando modelos existentes e libertar o poder oculto da cocriação, da colaboração e da inovação. O que você está esperando?

RIVADÁVIA CORREA DRUMMOND DE ALVARENGA NETO é professor associado da Fundação Dom Cabral, Reitor do UNIBH e Pós-Doutorado pela Universidade de Toronto, Canadá.