



TRACKING  
RETINA PATH

TRACKING  
ANTINA PATH SAVER  
SWITCHING PATH 3D

---

# O *CLICK* DO NEGÓCIO

---

| POR TALES ANDREASSI

A criação de um modelo de negócio inovador e capaz de gerar valor ao cliente pode garantir a vantagem competitiva da empresa, levando-a ao sucesso.

**H**á tempos discute-se o termo “modelo de negócio”. Em 2002, o artigo *Why business models matter*, publicado pela Harvard Business Review, já questionava o uso da expressão pelas empresas de internet por demonstrar que uma corporação não precisava de estratégias, clientes ou competências para ter sucesso, mas apenas de um modelo de negócio que promettesse imensos lucros em um futuro distante. O mesmo trabalho afirma que um bom modelo de negócio deve responder de forma coerente a perguntas como: “Quem são nossos clientes?”, “Como ganhamos dinheiro com esse negócio?” e “Como entregamos valor ao cliente por um custo acessível?”, exemplificando-o com o caso do *traveler’s check*, que obteve resultados muito positivos até ser substituído pelo cartão de crédito.

O *traveler’s check*, criado em 1892, praticamente reverteu a lógica de que os custos precedem as receitas, já que o cliente paga e o cheque só é descontado algum tempo depois que a pessoa o adquire. Outro tipo de negócio que investe nesse formato são as empresas que organizam festas de formatura. Em muitos casos, elas começam a receber o dinheiro dos alunos no início do curso, sendo que a festa é realizada após alguns anos.

É interessante notar que, em determinados setores, o modelo de negócio vai se transformando com o tempo. Se antigamente os postos de gasolina concentravam-se na venda de combustível e no oferecimento de serviços como lavagem e

---

*A inovação restrita ao produto/ processo perdeu espaço para a inovação do modelo de negócio como um todo.*

---

troca de óleo, atualmente grande parte do lucro desses estabelecimentos vem das lojas de conveniência. Nesse caso, um bom gerente tem que entender tanto de gasolina quanto de varejo. Outro exemplo é o setor de elevadores, no qual as empresas passaram a oferecer serviços de manutenção, diversificando suas fontes de receita e ficando menos vulneráveis às oscilações do mercado.

## ATRIBUTOS DE UM BOM MODELO DE NEGÓCIO

Ainda em 2002, o artigo *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies*, de Henry Chesbrough e Richard Rosenbloom, listou seis importantes atributos para um modelo de negócio eficiente: identificar o segmento de mercado; definir o formato da cadeia de valor; estimar a estrutura de custo e o potencial de lucro; articular a proposição de valor; definir a posição da organização em sua rede de fornecedores, clientes e competidores; e formular a estratégia competitiva da empresa.

No livro *Business model generation* – uma das obras mais influentes na área – Yves Pigneur e Alexander Osterwalder também relacionam outros itens cuja análise ajuda o empreendedor a verificar se o seu negócio é consistente: canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, atividades-chave, além de recursos e parcerias principais.

Caso o empreendedor analise esses pontos e chegue a uma conclusão negativa, é melhor “pivotar”, ou seja, mudar as premissas. Por exemplo, se o segmento de clientes pessoa física se revelar pouco rentável, ele pode voltar seu negócio para pessoa jurídica ou tentar uma parceria estratégica para favorecer sua estrutura de custos.

De forma resumida, um modelo de negócio define como a empresa cria e entrega valor ao cliente e indica a melhor maneira de transformar receita em lucro.

## MODELO DE NEGÓCIO E INOVAÇÃO

Antes dos anos 1990, muitas empresas estruturavam seus centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D) dissociados de suas áreas produtivas. Na década seguinte, esse modelo deu espaço a um novo formato, com P&D mais integrada à produção e articulada com atores externos, como universidades e institutos de pesquisa, conferindo um novo conceito à inovação, que hoje está muito mais atrelada ao modelo de negócio como um todo do que apenas a produto, processo e tecnologia.



## TIPOS DE MODELO DE NEGÓCIO

Todas as empresas possuem modelo de negócio, mas o que diferencia um do outro são características como similaridade com o mercado, consistência e inovação. Nesse contexto, seguem os principais tipos:

- **Tipo 1: empresas com modelo de negócio sem diferenciação.** A maioria dos empreendimentos opera segundo esse modelo, vendendo *commodities* e competindo por preço. *Pet shops* e restaurantes por quilo, por exemplo, representam esta categoria.

- **Tipo 2: empresas que apresentam alguma diferenciação em seu modelo de negócio.** Elas possuem elementos que as diferenciam de seus concorrentes, principalmente por focar em públicos específicos. O problema é a falta de recursos para sustentar sua diferenciação no longo prazo, como acontece com empresas de tecnologia que possuem um único produto de sucesso, mas não conseguem repetir o feito.

- **Tipo 3: empresas com modelo de negócio diversificado.** Ou seja, que concorrem em diferentes segmentos simultaneamente. Em alguns, competem pelo custo, com grande volume de vendas; em outros, a estratégia de diferenciação traz altas margens de lucro. Corporações maduras e verticalmente integradas enquadram-se neste tipo, mas são vulneráveis às mudanças tecnológicas, que estão muito além do escopo de seus negócios e inovações.

- **Tipo 4: empresas com modelo de negócio orientado ao ambiente externo.** Isto é, são abertas a ideias e tecnologias de fora. O relacionamento com outras entidades auxilia na identificação de projetos que satisfaçam às suas necessidades e reduzam seu

tempo de lançamento de produtos. Ideias inovadoras, decorrentes da forte interação e troca de informações com fornecedores e clientes, são constantemente aplicadas. Um exemplo é a Procter & Gamble (P&G), com amplo investimento em inovação aberta.

- **Tipo 5: empresas que integram modelo de negócio e processo de inovação.** Aqui, fornecedores e clientes podem ter acesso ao processo de inovação do negócio. O contrário também acontece, permitindo que a empresa conheça mais detalhadamente a cadeia de fornecedores e pense em inovações voltadas para economia de custos, melhoria de produtos e aperfeiçoamento de processos. Ela investe recursos significativos para atender às necessidades não satisfeitas de seus clientes. Negócios que estão trocando a oferta de produtos pela oferta de serviços, contando com o apoio da tecnologia, são exemplos desta categoria.

- **Tipo 6: o modelo de negócio da empresa é uma plataforma adaptativa.** Ainda mais abertos e flexíveis que os empreendimentos dos tipos 4 e 5, estes requerem pleno comprometimento com a experimentação. Para ter acesso a tecnologias alheias ao negócio, adotam estratégias como *corporate venture capital*, *spin-offs*, *joint ventures* ou incubadoras. Seus modelos de negócio são integrados aos de seus clientes-chave e suas tecnologias servem como base para uma plataforma de inovação. É o caso de *startups* que criam jogos ou aplicativos para celulares e *tablets*.

Fonte: *Business model innovation: it's not just about technology anymore*. Henry Chesbrough



Ao examinar os tipos mais avançados e consistentes (4, 5 e 6) apresentados no quadro, percebemos que a P&D tradicional, restrita ao binômio produto/processo, perde espaço para uma inovação fortemente atrelada ao modelo de negócio como um todo, em que os atores externos – clientes, fornecedores, universidades e institutos de pesquisa – exercem papéis tão importantes quanto a própria empresa.

O modelo de negócio pode gerar uma vantagem competitiva distinta daquela criada por seu portfólio. Empresas que oferecem produtos similares para atender às mesmas necessidades podem possuir modelos de negócio e resultados diferentes. A Apple, por exemplo, não foi a primeira a lançar os tocadores de música digital no mercado, no entanto, inovou ao tornar o *download* de músicas digitais extremamente fácil, por meio de um formato que combinava *hardware*, *software* e serviços.

## COMO PENSAR EM MODELOS CONSISTENTES?

Desenvolver um modelo de negócio de sucesso não é suficiente para assegurar a vantagem competitiva, mas criar um modelo de negócio inovador pode conferir alto grau de diferenciação para a empresa, principalmente se ele for difícil de ser replicado pelos novos entrantes no mercado.

No artigo *Reinventing your business model*, Mark Johnson, Clayton Christensen e Henning Kagermann identificam quatro passos para um modelo de negócio consistente. O primeiro é elaborar uma proposição de valor orientada ao cliente: o que mudou na vida dele depois que você lançou seu produto/serviço? O segundo é encontrar a fórmula do lucro, ou seja, como a empresa cria valor para ela ao fazer o mesmo pelo cliente? O terceiro refere-se aos recursos-chave necessários para entregar valor ao cliente: pessoas, tecnologia, produtos, instalações, marca e canais

de distribuição. O quarto e último passo diz respeito aos processos-chave, os quais permitem à empresa entregar valor de forma eficiente e escalável.

Contudo, desenvolver um modelo de negócio consistente não é tarefa fácil e nem deve ser buscado a todo momento. Um bom sinal de que a empresa precisa pensar na mudança de seu modelo é a necessidade de efetuar alterações significativas nos quatro elementos que o compõem (proposição de valor, fórmula do lucro, recursos e processos-chave). Corporações estabelecidas podem criar produtos sem alterar suas estruturas de operação. Já no caso das *startups*, a constituição de um modelo de negócio inovador e consistente aumentará suas chances de sucesso.

Adotar formatos flexíveis e abertos, que consigam atrair pessoas com grande potencial, trabalhando em projetos vitais para a empresa, é uma maneira de gerar *insights* para o desenvolvimento de modelos de negócio promissores. Não é por acaso que muitas corporações estão investindo em uma cultura mais empreendedora e até criando suas próprias incubadoras e aceleradoras, como fazem a Microsoft e a Telefônica.

Encontrar um modelo de negócio de sucesso não é algo trivial. Muito esforço, pesquisa e “tentativa e erro” são necessários até a empresa ter aquele *click* que levará seu negócio a outro patamar. ●

### PARA SABER MAIS:

- Joan Magretta. *Why business models matter*. Harvard Business Review, maio 2002. Disponível em: [goo.gl/Lq16qT](http://goo.gl/Lq16qT)
- Henry Chesbrough e Richard Rosenbloom. *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. Industrial and Corporate Change, vol. 11, n. 3, 2002. Disponível em: [goo.gl/NJQkei](http://goo.gl/NJQkei)
- Yves Pigneur e Alexander Osterwalder. *Business model generation*. Alta Books, 2011. Disponível em: [goo.gl/TZ2sa2](http://goo.gl/TZ2sa2)
- Henry Chesbrough. *Business model innovation: it's not just about technology anymore*. Strategy and Leadership, vol. 35, n. 6, 2007. Disponível em: [goo.gl/m2sAuk](http://goo.gl/m2sAuk)
- Mark Johnson, Clayton Christensen e Henning Kagermann. *Reinventing your business model*. Harvard Business Review, dezembro 2008.

TALES ANDREASSI > Vice-diretor e professor da FGV/EAESP > [tales.andreassi@fgv.br](mailto:tales.andreassi@fgv.br)