



O ANALISTA DE MODELOS DE NEGÓCIOS

75 exemplos para você dominar a técnica de modelagem e prototipagem de negócios inovadores

escrito por Daniel Pereira

"Era o que precisávamos para compreender melhor o conceito de modelo de negócio e ajudar a disseminar esta que é a melhor forma de inovar em negócios (e não em tecnologia)"

Marcos Hashimoto - Professor da ESPM, palestrante e consultor de negócios

"O livro transforma o tema, ainda em ebulição, em algo simples, direto e de fácil consumo. É leitura obrigatória a todos que transitam no ecossistema das startups, funcionando ainda como manual de referência essencial para aqueles que querem conquistar o mundo usando apenas uma única página."

André Diamand - Empreendedor - Co-Founder da Aceleradora Venture One

"A identificação de modelos e o reconhecimento de padrões já são técnicas conhecidas há demasiado tempo em algumas áreas de conhecimento altamente científicas e analíticas, mas ainda não vinham sendo utilizados como um framework, uma estrutura conceitual a favor da elaboração visual de modelos de negócio. Os nove quadrantes propostos por Osterwalder em Business Model Generation equivalem à singularidade no mundo da estratégia organizacional. O exercício intelectual realizado pela equipe da Luz para apresentar 75 exemplos de aplicação do canvas de geração de modelos de negócio certamente colabora para o caminho da inovação e do empreendedorismo no Brasil."

Diego Remus, jornalista e consultor especialista em startups, editor do startupi.com.br



"O modelo canvas de análise de modelo de negócio do Osterwalder ganhou muita notoriedade no mundo do empreendedorismo. No meu dia a dia, algo que pode ser facilmente percebido é que os empreendedores que utilizaram o modelo canvas possuem o negócio muito mais consistente e robusto na cabeça, entendendo as inúmeras alternativas e as implicações e trade-offs de cada possível caminho a ser tomado. Este livro contribui muito para oxigenar diversas alternativas, padrões e cases de sucesso que o empreendedor pode ter como base no momento de concepção e reflexão sobre o seu modelo de negócio. Riqueza de exemplos e simplicidade, uma ótima fórmula para o sucesso deste livro!"

Rafael Clemente, Fundador Innvent | innovation & venture

"O livro traz um valor inestimável, pois complementa a leitura do livro do Osterwalder. Fica muito mais fácil compreender o conceito com a grande oferta de exemplos de modelos de negócios apresentada".

Paula Gonzaga - Diretora de Operações - Rede de Tecnologia e Inovação do Rio de Janeiro

"Acredito na abordagem do Canvas por uma simples questão de custo/benefício. Quando tratamos de negócios inovadores, os futuros empresários gastam muito tempo para elaborar um plano de negócios cheio de premissas incertas. Este livro demonstra o quanto o canvas é mais rápido e por isso, permite que empresários experimentem e refaçam suas premissas, "arredondando" o modelo de negócios que chegará ao mercado."

Lucimar Dantas - Gerente da Incubadora da Coppe/UFRJ

ÍNDICE

01.	O MODELO DE BUSINESS MODEL GENERATION	03
02.	OS PADRÕES DO BMG	19
03.	OS PADRÕES OBSERVADOS PELA LUZ	44
04.	OUTROS MODELOS	149



Key Activities



What Key Activities does our Value Proposition require?
Our Distribution Channels?
Customer Relationships?
Revenue Streams?

Activities

- Uploading of videos
- Analysis of said videos
- Download of analysis
- Appreciating of coaches
- Orientation for coaches
- Continuous coaching/student feedback loop
- Improving feedback loop and communication between coach/player/parent
- Teaching parents how to take better videos

Value Propositions



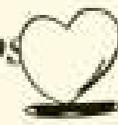
What value do we deliver to the customer?
Which one of our customer's problems are we helping to solve?
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
Which customer needs are we satisfying?

Value Propositions

- Main**
- Video analysis for kids sports
- Segment #1 - Parents**
- Helping to solve the pain of watching their kids struggle
- Low cost replacement for private lessons

- Kids**
- Improved confidence and enjoyment of the sport
- Less risk of injury with proper form
- Risk/accident free environment

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 obligated with the rest of our business model?
How costly are they?

Customer Relationships

- Dedicated personal assistance (coaching relationship)
- Trust based relationship - videos/communications will be private (videos, images secure), they trust we'll give them a good coach to begin with, we'll do what's best for the kid

Key Resources



What Key Resources do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels?
Customer Relationships?
Revenue Streams?

Key Resources

Channels



Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
How are we reaching them now?
How are our Channels integrated?
Which ones work best?
Which ones are most cost-efficient?
How are we integrating them with customer relations?

Channels

- Social Media Outreach
- PPC/Adwords
- Referrals from current customers
- Recommendations - Feedbacks/ratings mechanics
- Recommendations - Product review
- Word of mouth
- Local parenting publications
- Youtube/Vimeo/Dropbox/Email/SMS/Smartphone
- Groupon / Living Social

01

0 MODELO DO BUSINESS MODEL GENERATION



Revenue Streams

For what value are our customers really willing to pay?
For what do they currently pay?
How are they currently paying?
How would they prefer to pay?
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

Revenue Streams

- \$50 max
- Private Lessons
- Recurring membership/subscription for multiple sessions
- Bundle/Package deals
- Online CC payments

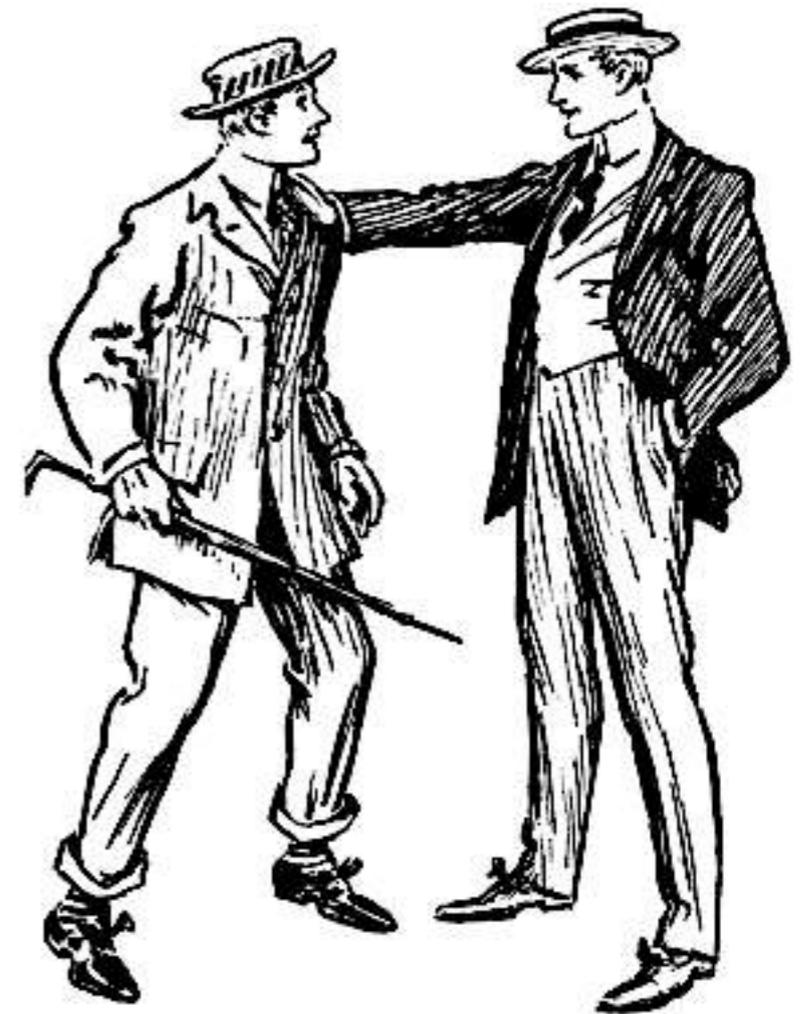
- Video Analysis software
- Hosting
- PPC/Research/Analysis
- Payment processing fees
- Fees paid to coaches



O modelo de negócios se tornou rapidamente um grande sucesso mundial, principalmente entre uma nova geração de empreendedores loucos para criar suas start-ups! Mas por que tamanho sucesso?

Durante muitos anos empreendedores foram incentivados a desenvolver um plano de negócios toda vez que pensavam em criar uma nova empresa ou produto. A cena que se via, era mais ou menos, assim:

- Cara, tive uma idéia fantástica e estou pensando em criar uma nova empresa! Algum conselho?
- Humm... Você já escreveu um plano de negócios?
- Ainda não. Você realmente acha que é necessário?
- Mas é claro! Não viu as estatísticas? Um plano de negócios é fundamental para o sucesso de um novo negócio!
- Sim, eu sei. Mas ele é tão longo, tão repetitivo... Essa é a minha única opção?
- A única e a melhor de todas! Você vai tirar de letra! E lembre-se que um bom plano tem cerca de 30 páginas, sem contar os anexos. Ok? Boa Sorte!
- Tá bom... Obrigado pelo conselho!



Agora imagine se você tivesse cerca de 5 ideias diferentes? Não necessariamente negócios completamente diferentes, mas talvez voltados para segmentos de clientes distintos que impactariam no seu preço, canais e assim por diante. É sério mesmo que seria necessário desenvolver 5 planos de negócios? Um total de 150 páginas!? Fala sério...



Não estamos dizendo que você não deva analisar o seu mercado ou fazer um exercício de projeção de fluxo de caixa. Se desejar, pode até mesmo desenvolver um plano de negócios. Só não faça isso na fase inicial, pois ao contrário de um plano, um modelo permite que você prototipe diferentes versões do seu negócio até chegar a uma que faça mais sentido. Em seguida, o melhor é partir para testar suas hipóteses junto ao mercado, pois, afinal, como afirma Steve Blank: “- Nenhum Plano de Negócios resiste ao primeiro cliente.”

Se quiser entender melhor este ponto de vista veja esse vídeo: [A Diferença entre o Plano de Negócios e o Modelo de Negócios.](#)

CONHEÇA ALEXANDER OSTERWALDER

Por muitos anos o termo “modelo de negócios” foi usado sem um consenso na sua definição. Muitos autores o mencionavam sem explicitar do que exatamente falavam. E foi exatamente pensando nisso que o consultor suíço [Alexander Osterwalder](#) começou a desenvolver sua tese de doutorado.

Alexander percebeu que definir o termo não seria suficiente. **Era necessário criar algo que incentivasse a inovação, a prototipação e co-criação (criação colaborativa).** Utilizando-se, assim, de conceitos de design thinking, Alexander começou com um simples gráfico feito em powerpoint que anos mais tarde se tornaria uma bela tela (conhecida como canvas) separada em nove blocos.

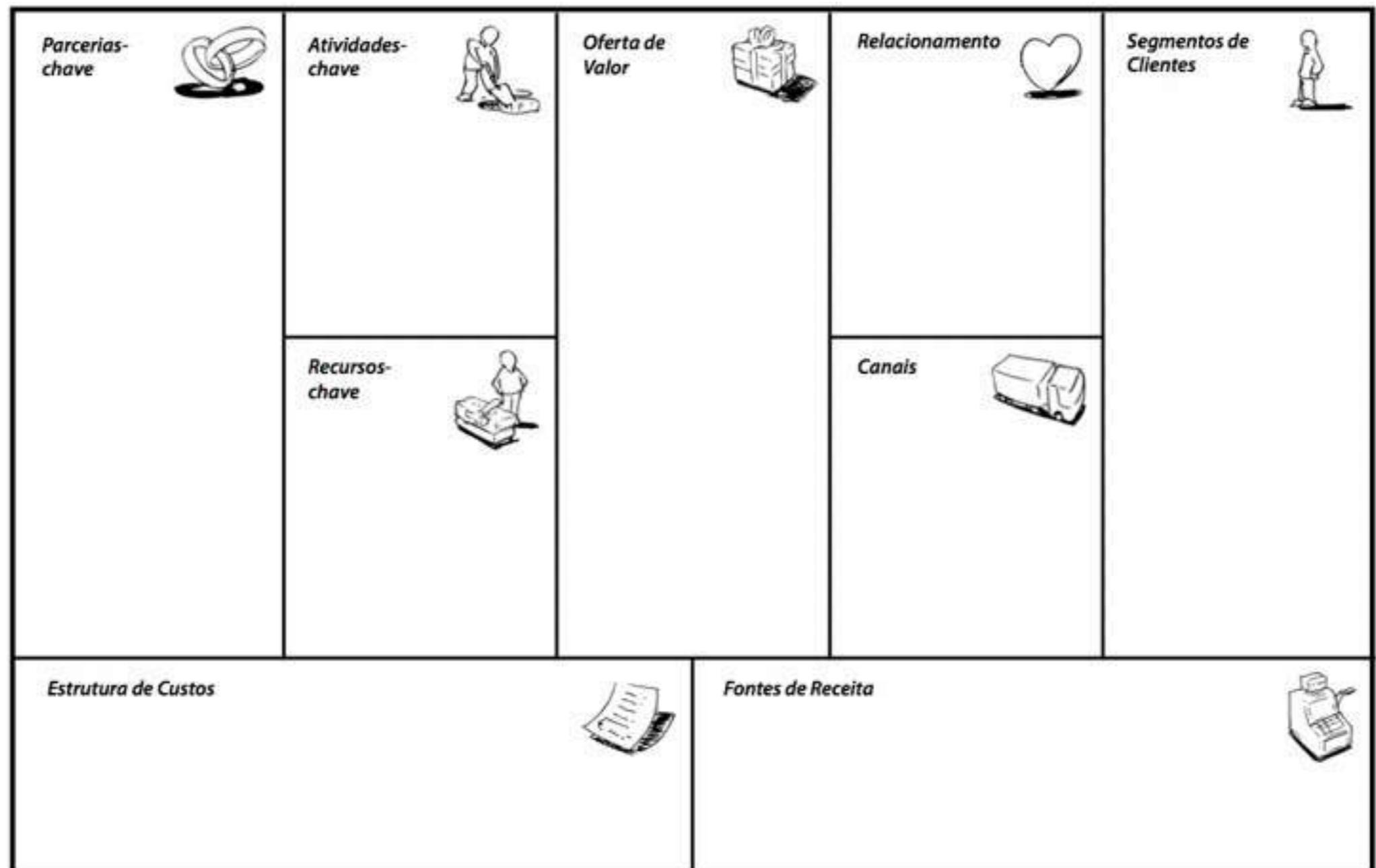
Esta tela foi responsável por criar uma revolução na maneira como empreendedores e empresas passaram a pensar em novos negócios ou novos produtos. Seu próprio livro se intitulou “[Business Model Generation](#)” (Geração de Modelo de Negócios). E, de fato, ele criou toda uma nova geração de empreendedores!





CONHEÇA O MUNDIALMENTE FAMOSO BUSINESS MODEL CANVAS

À primeira vista o modelo de negócios parece um simples diagrama. A facilidade de análise que ele traz só passa a ser realmente compreendida à medida que começarmos a visualizar exemplos e a utilizá-lo em nosso dia-a-dia.





É imprescindível dizer que o canvas foi desenvolvido em conjunto com mais de 200 consultores de todo o mundo. **Sim, o processo de criação do canvas em si foi colaborativo!** Alexander Osterwalder aproveitou a tendência de co-criação das redes sociais, criou engajamento ao redor de uma nova teoria de administração e chamou outros respeitados consultores e empresários do mercado para se sentirem donos e ajudarem a espalhar o canvas.

Um modelo de negócios permite que todo o negócio seja visualizado em uma única página (ou slide). Isso significa que não é mais necessário percorrer um documento página após página para compreender as diferentes estratégias definidas.

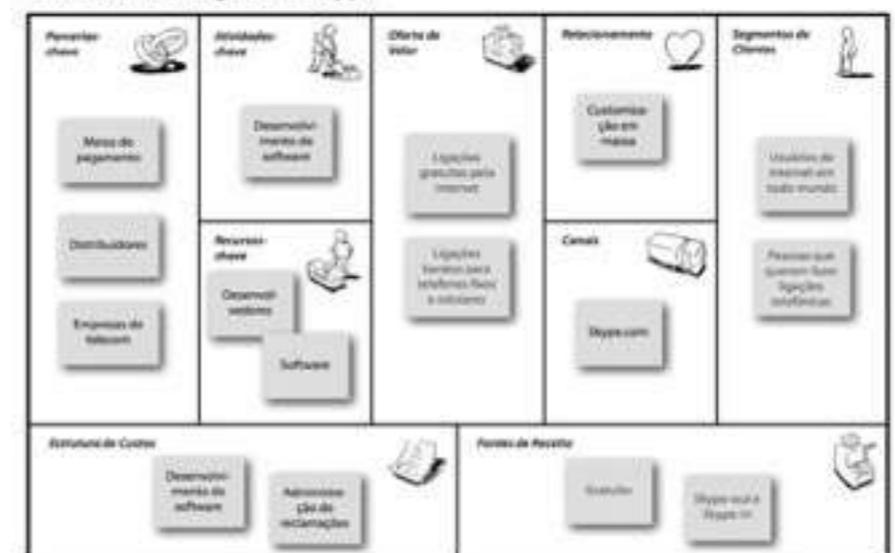
Outro excelente aspecto é que o modelo de negócios permite que você visualize o “encaixe estratégico” que existe entre diferentes áreas. Documentos textuais não permitem esse tipo de análise.

Com menos texto, criar em conjunto com outras pessoas se torna um processo divertido e intuitivo. Basta pegar uma caneta e post-its para sair rabiscando e jogando suas idéias no canvas. **É esta facilidade de prototipação que permite que novos negócios sejam analisados mais rapidamente e em várias versões diferentes.**



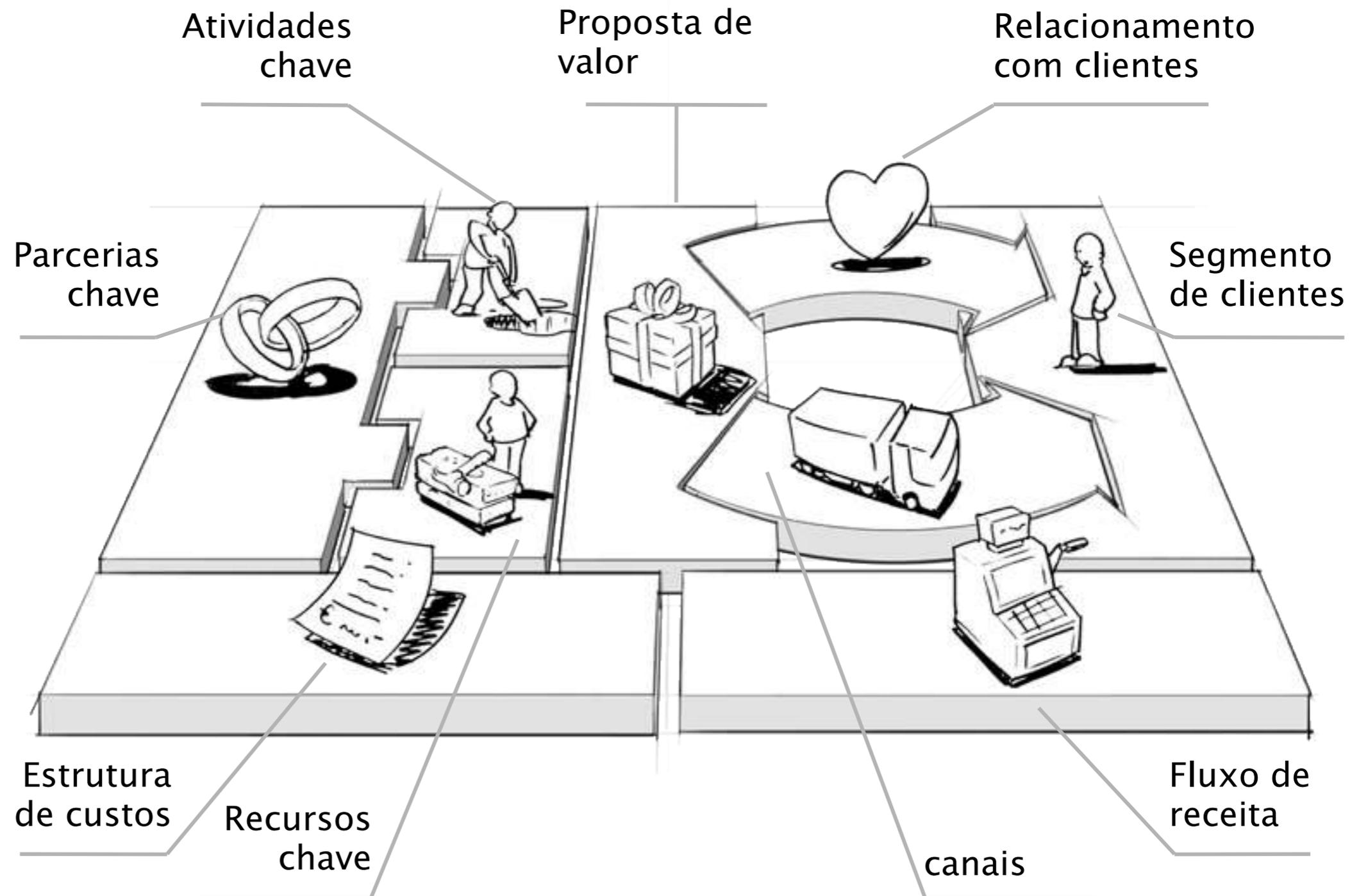
X

O Modelo de Negócios - Skype





A definição formal de um modelo de negócios segundo o autor é: **“Um modelo de negócios descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor.”** Vamos agora compreender cada um dos nove blocos.

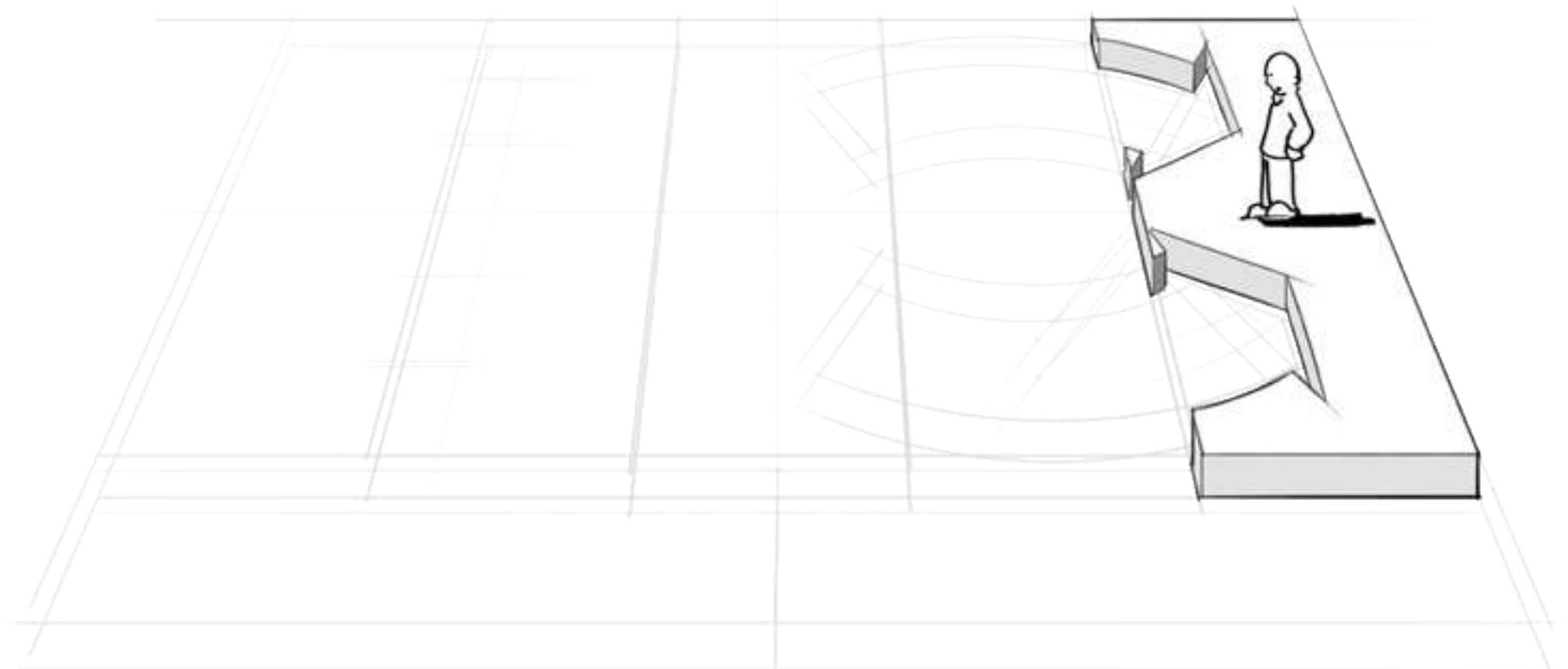




SEGMENTO DE CLIENTES

O primeiro passo no desenvolvimento de um modelo de negócios é o bloco do segmento de clientes. Precisamos destacar dois aspectos importantes que justificam isso:

- i) A palavra “segmento” possui implícita que se trata da escolha de uma **fatia do mercado**. Em outras palavras, é necessário que você defina um **nicho de clientes**. A famosa afirmativa “quem vende para todo mundo, não vende para ninguém” é levada a sério no desenvolvimento de um modelo de negócios.
- ii) Um negócio deve ser desenvolvido a partir da **perspectiva do cliente**. Percebeu que o bonequinho olha para o modelo? Pois é, de nada adianta ter uma boa idéia se você não enxerga por meio dos olhos de quem vai pagar pelo produto / serviço que você irá entregar.



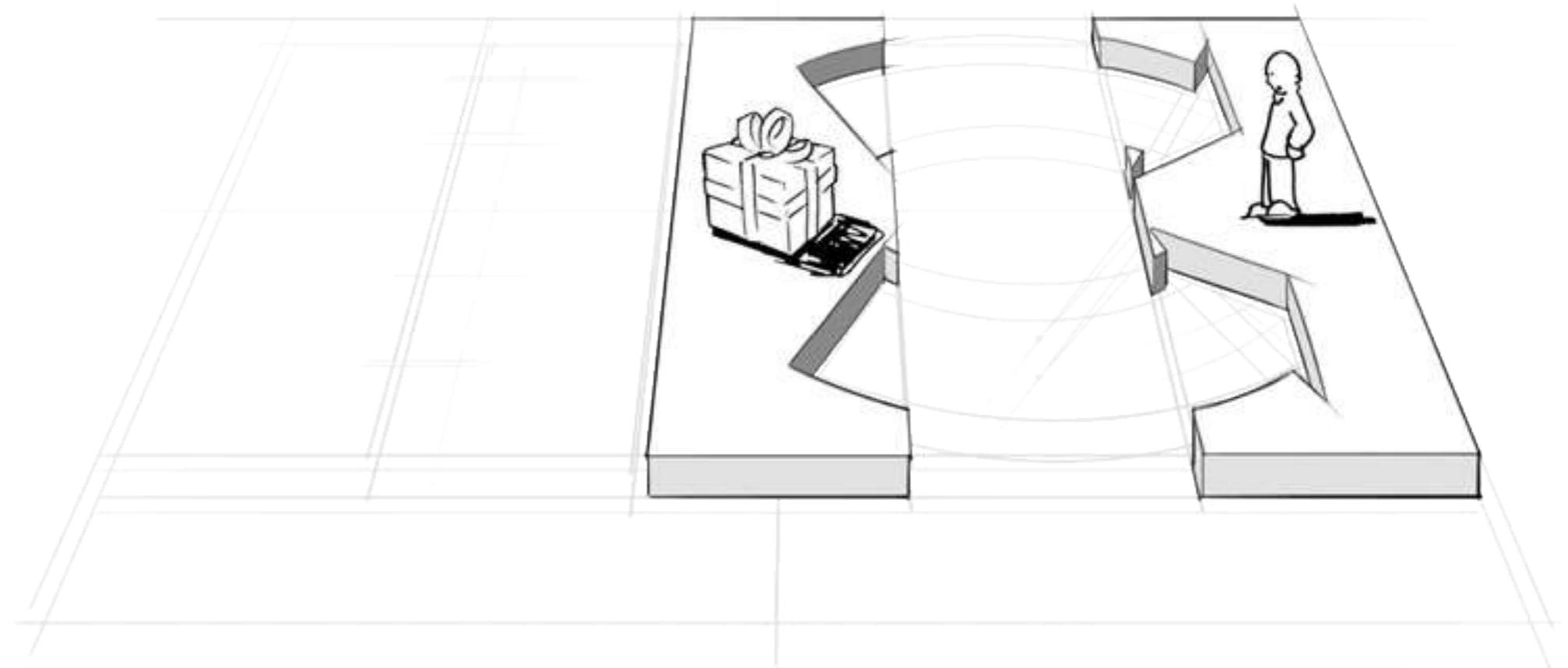


OFERTA DE VALOR

O segundo passo é definir a oferta de valor do seu negócio. **Entenda que “valor” neste caso significa “benefício”**. Portanto, é fundamental que você saiba explicitar quais são estes benefícios que seus produtos (ou serviços) entregam para os seus clientes.

Por exemplo, se o seu produto é um sistema financeiro, sua **oferta de valor deverá ser “seu financeiro redondo em apenas 30 minutos por semana”**. É claro que isso vai depender de seu sistema. Você pode ter inúmeros benefícios, mas tente resumi-lo em uma única frase.

Essa reflexão também é fundamental para que você analise seus diferenciais frente a seus concorrentes.



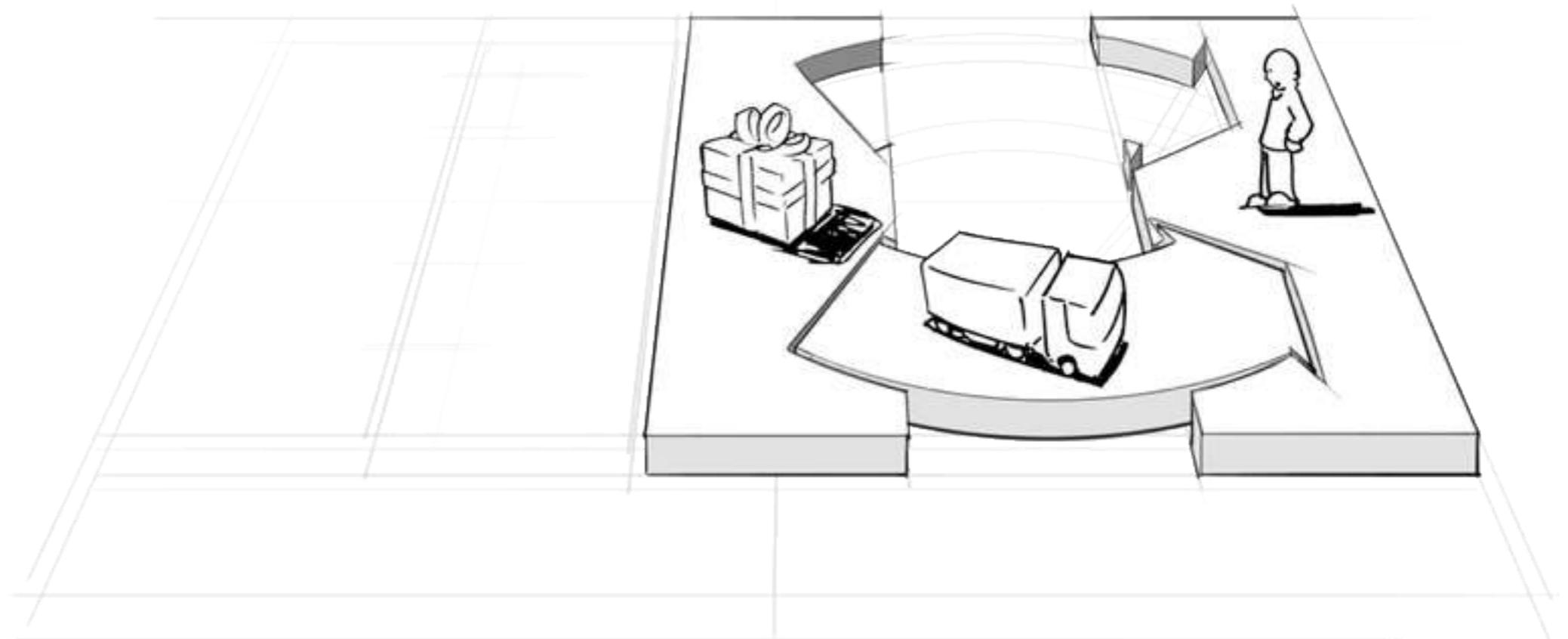


CANAIS

Canais descrevem quais os caminhos pelos quais a empresa **comunica e entrega valor para o cliente**. Podemos dizer que pela perspectiva do antigo marketing (os 4 Ps), canais representa o “P” de Praça e o “P” de Promoção.

Os canais podem ser de **comunicação, vendas e distribuição do produto**. Ou seja, qualquer tipo de interface da empresa com o cliente. Servem para que o segmento definido possa tomar **conhecimento e avaliar a proposição de valor do produto, efetuar a compra e uso do mesmo**.

É muito importante verificar que este bloco demonstra graficamente a importância do encaixe estratégico em um modelo de negócios.

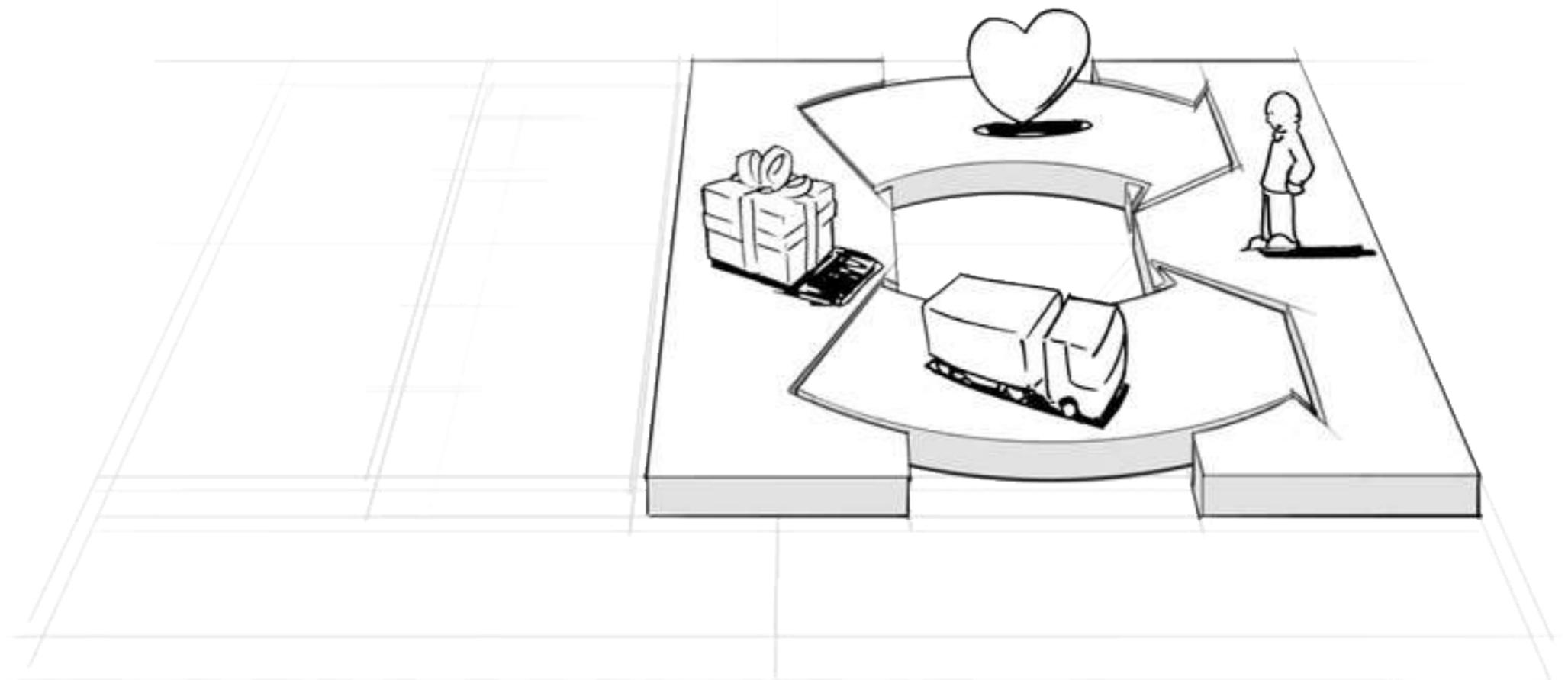




RELACIONAMENTO

O bloco do relacionamento descreve estratégias que evitam que seus clientes corram para o concorrente por questões como “preço mais baixo”. Definir boas estratégias de relacionamento é difícil, porém fundamental para a **retenção de clientes**.

Muitas empresas start-ups adotam um relacionamento baseado em “auto-atendimento”, pelo qual o cliente resolve quase tudo sozinho. No entanto, algumas empresas já perceberam que investir num alto nível de atendimento garante destaque e maior lucratividade.



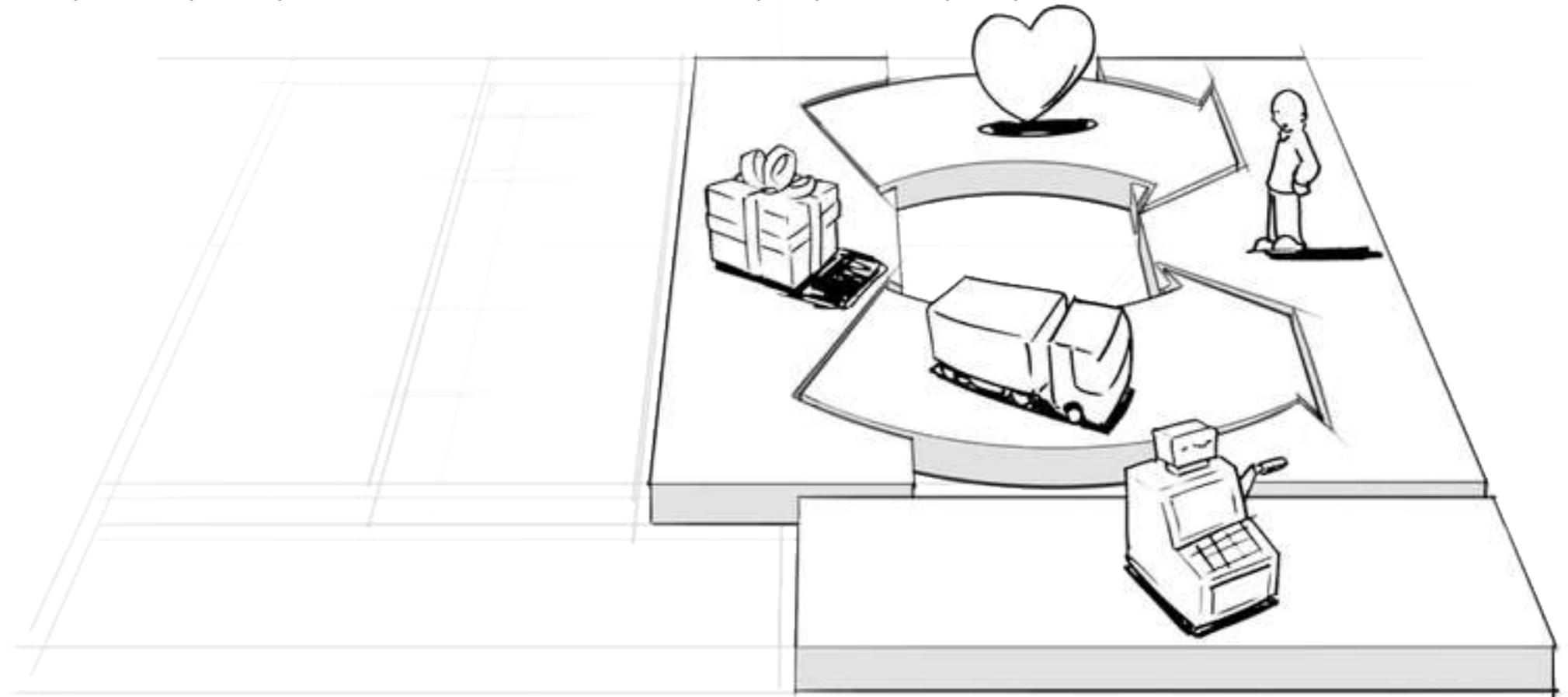


FLUXO DE RECEITAS

Para fechar o lado direito do modelo de negócios, o fluxo de receitas é o bloco que determina a maneira **como o cliente pagará pelos benefícios recebidos**.

Há uma série de modelos de receita que podem ser adotados. Alguns exemplos são: venda de produtos, assinatura, aluguel, licença, leilão, etc. Para uma lista completa, veja esse post sobre [12 Formas de Ganhar Dinheiro](#).

O fluxo de receitas é atualmente uma das grandes fontes de inovação. Por exemplo, inúmeras empresas estão transformando seus mercados ao cobrar por assinatura ao invés de por diária e alguns restaurantes passaram a cobrar por tempo de permanência ao invés de cobrar por prato ou por quilo.



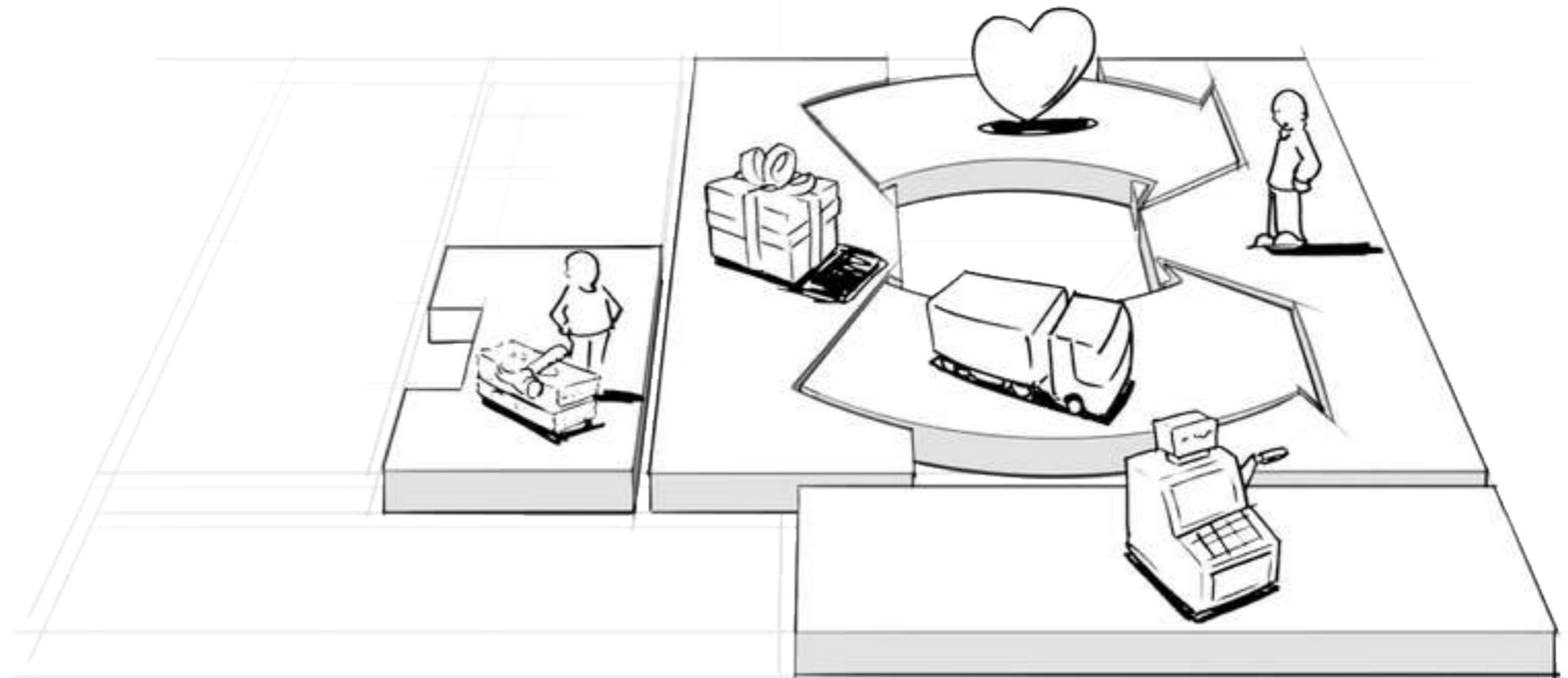


RECURSOS-CHAVE

O primeiro bloco do lado esquerdo é o de recursos-chave, que são os **ativos fundamentais** para fazer o Modelo de Negócios funcionar. Aliás, todo o lado esquerdo está relacionado à **parte operacional do negócio**.

Esse bloco deve ser limitado a descrever o que realmente importa dentro dos ativos de sua empresa. Por exemplo, em uma siderúrgica os recursos-chave são o forno (caldeira) e o laminador.

Alguns exemplos de recursos são: ativos físicos, como máquinas ou instalações, intelectuais, como patentes, recursos humanos, como equipe de programadores ou atendimento, etc.

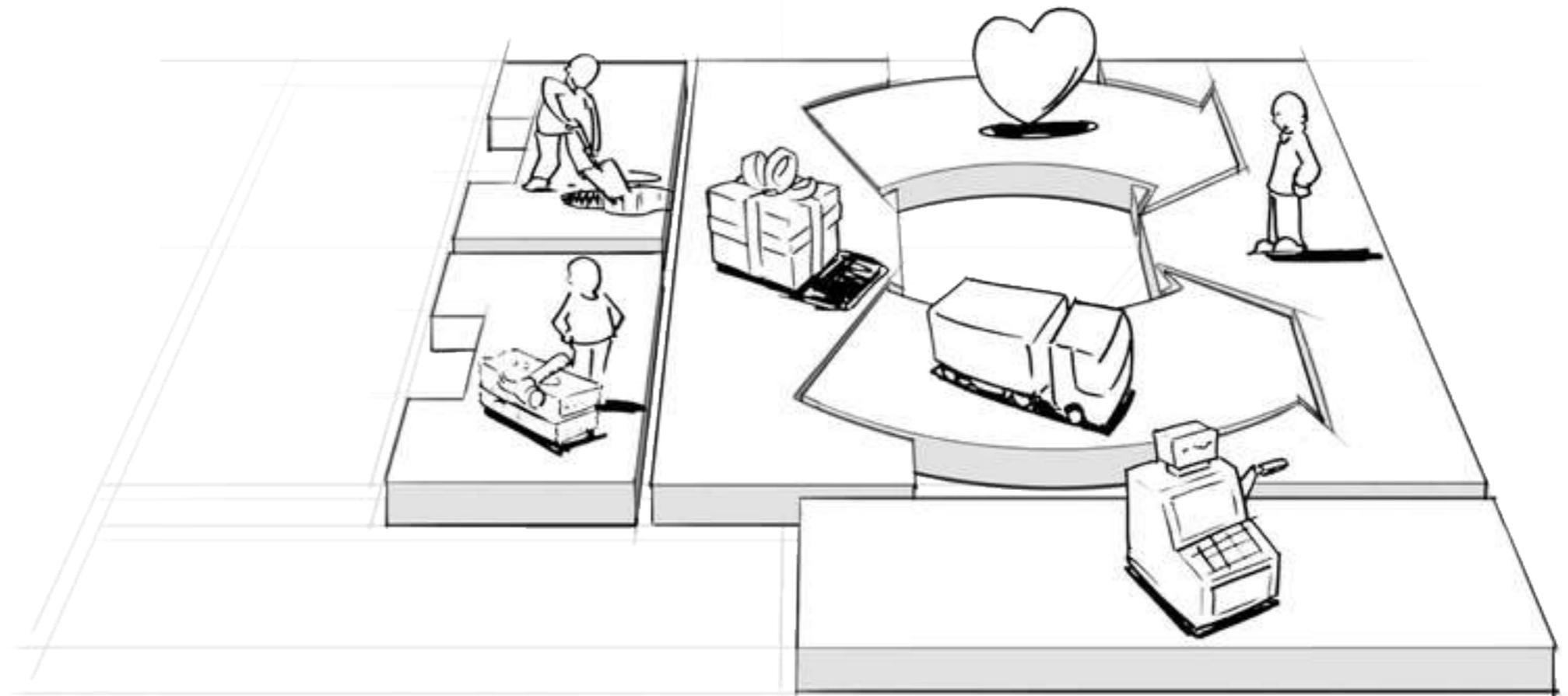




ATIVIDADES-CHAVE

De forma complementar ao recursos-chave, as atividades devem tratar das **atividades mais importantes que a empresa deve fazer de forma constante** para que o Modelo de Negócios funcione corretamente. Se uma empresa possui uma plataforma web como recurso-chave, muito provavelmente terá como atividade-chave a manutenção desta plataforma.

Alguns exemplos de atividades são: Produção de Bens, Resolução de Problemas, Gestão de Plataformas, Vendas Consultivas, Desenvolvimento de Produtos, etc.

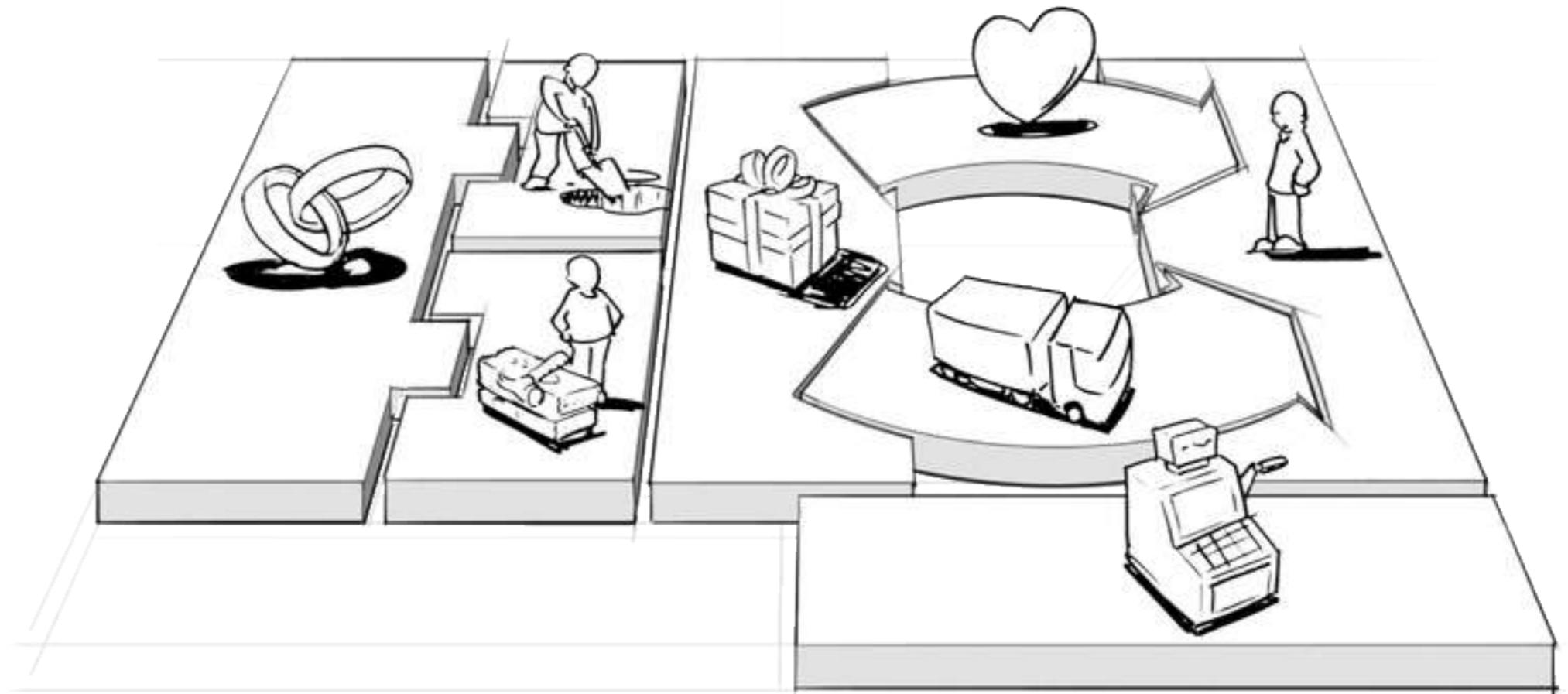




PARCERIAS-CHAVE

“Parceiros-chave” em um modelo de negócios refere-se **primordialmente a terceirizações (fornecedores)**. Como dito anteriormente, o lado esquerdo trata de quesitos operacionais, portanto o bloco parcerias lista outras empresas que ajudam seu negócio a entregar a oferta de valor.

Qualquer tipo de tarefa ou matéria-prima essencial fornecida por outra empresa e que garante o funcionamento do Modelo de Negócios deve ser listada neste bloco.

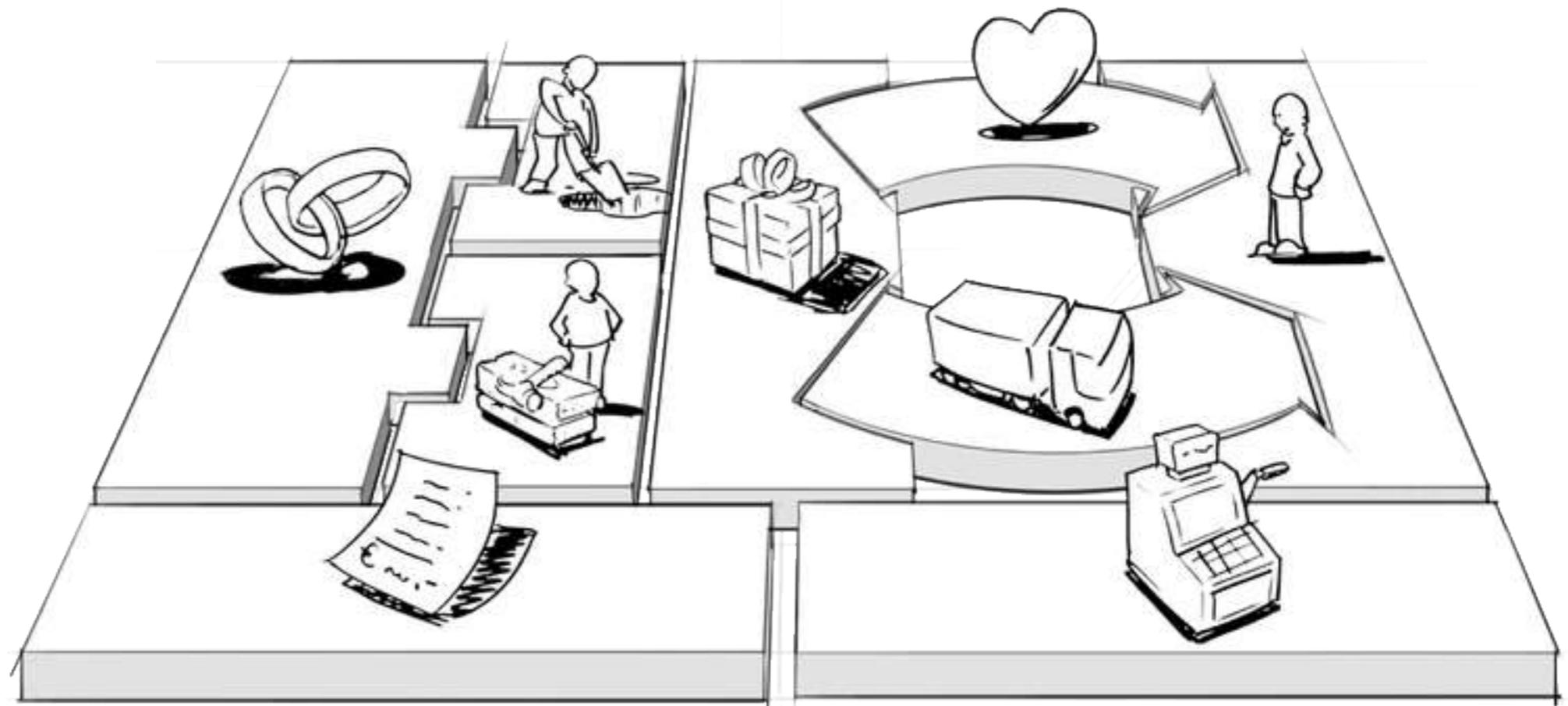




ESTRUTURA DE CUSTOS

O último bloco do modelo descreve todos **os principais custos que têm peso no financeiro** e são derivados da operacionalização do Modelo de Negócios.

Eles serão provavelmente oriundos dos blocos de recursos, atividades e parcerias-chave. Porém, também será possível que custos de canais sejam considerados como, por exemplo, comissão de vendedores.





OBSERVAÇÃO DO AUTOR

Este livro não tem como intuito substituir a leitura do livro original [Business Model Generation](#), mas sim de complementá-lo. **A intenção não é aprofundarmos a teoria**, mas sim fazer com que leitores tenham uma **maior dimensão dos diferentes tipos e padrões de modelos de negócios** que existem no mundo empresarial atual.

Através dos exemplos a seguir, pretendo expandir os conceitos de padrões, demonstrando como eles permeiam as diferentes indústrias e geram inovação ao romper paradigmas antigos e visivelmente ultrapassados.

Uma das maiores dificuldades dos alunos participantes do nosso curso de modelagem de negócios inovadores é exatamente **romper padrões mentais na hora de pensar em novos negócios**. A maior parte deles olha o concorrente e copia criando diferenciais superficiais.

É através de exemplos que conseguirei abrir suas mentes e trazer conceitos de outras indústrias para criar inovações transformadoras.

Boa Leitura!

Daniel Pereira



02

PADRÕES DO
BUSINESS MODEL
GENERATION



Alguns modelos de negócios possuem características similares, os quais são denominados de padrões. Estes podem se repetir em tipos de negócios e indústrias completamente diferentes, podendo ser mais facilmente identificados por meio da análise do seu canvas.

O que quero dizer é que algumas empresas possuem o mesmo padrão, porém isso passa despercebido se você não analisar o canvas. Por exemplo, você sabia que o Google e o Jornal Destak possuem o mesmo padrão de modelo de negócios?

O conceito de padrões não deve servir para engessarmos nossa maneira de pensar e de criar novas empresas. Por isso, **evite utilizar os padrões como verdades absolutas nas quais você deve tentar enquadrar sua empresa**. Você verá que novos padrões podem surgir derivados de outros em uma constante metamorfose.

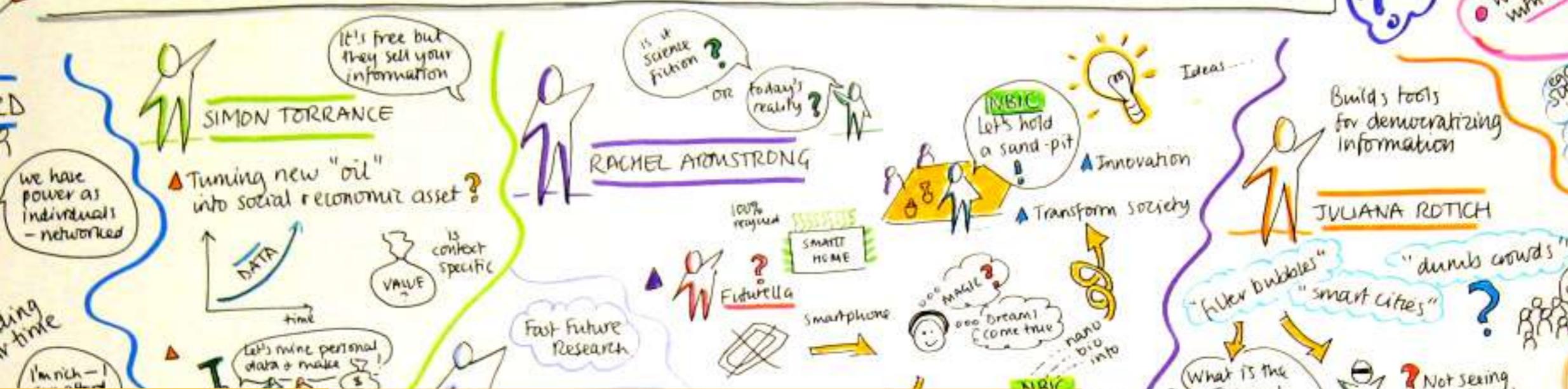
Alexander Osterwalder descreve em seu livro cinco padrões diferentes. São eles:

- 1) **EMPRESAS DESAGREGADAS** (unbundling)
- 2) **CAUDA LONGA** (long tail)
- 3) **MULTI-FACES** (multi-sided platforms)
- 4) **GRATUITO** (free)
- 5) **ABERTO** (open)

Vamos compreendê-los e conhecer alguns exemplos nos slides a seguir.

VISIONS OF A NETWORKED FUTURE

BIG QUESTIONS
BIG ANSWERS



03

EXEMPLOS DE EMPRESAS DESAGREGADAS





O MODELO DE EMPRESAS DESAGREGADAS (UNBUNDLING)

Unbundling é um padrão que nasce da compreensão de que uma empresa pode possuir três focos: relacionamento com clientes, inovação de produtos e infraestrutura. Em grandes empresas, os três podem coexistir, formando um modelo complexo que necessita de grandes recursos para funcionar corretamente.

Por exemplo, uma empresa de telecomunicações como a TIM possui um grande foco em infraestrutura, pois necessita de muitos **recursos tecnológicos** para manter seus clientes felizes com um serviço capaz de entregar voz e dados em qualquer lugar dentro de sua área de atuação.

Ela também precisa de **foco em relacionamento**, pois o grande volume de clientes precisa de atendimento e suporte via um grande call-center capaz de compreender cada necessidade ou problema de seus clientes e entregar uma resolução em pouco tempo.

Sem **foco em inovação de produtos** a TIM ficará rapidamente para trás, por isso precisa evoluir rapidamente migrando de tecnologias 2G para 3G e, em breve, para 4G. Seus pacotes de dados e pacotes de voz precisam evoluir conforme a necessidade de seus clientes que, cada vez mais, viajam pelo mundo precisando manter sua conectividade.

Ou seja, é um enorme esforço para manter vários modelos de negócio dentro de um só. **Por isso, é importante frisar que o padrão de empresas desagregadas (unbundling) só é suportado por grandes empresas. Não tente fazer isso em casa com sua start-up.**

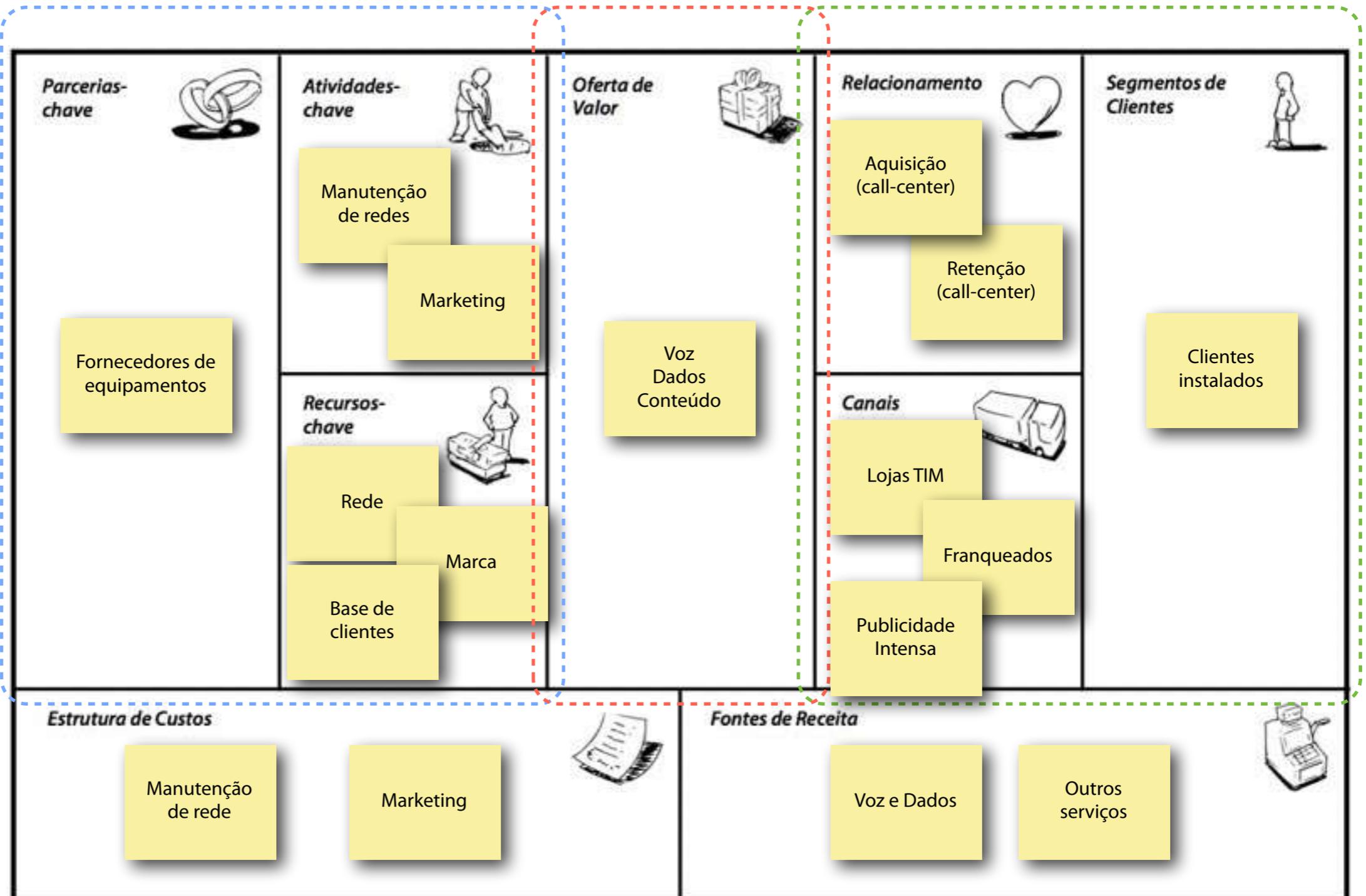


TIM BRASIL

Infraestrutura

Inovação

Relacionamento



tim.com.br

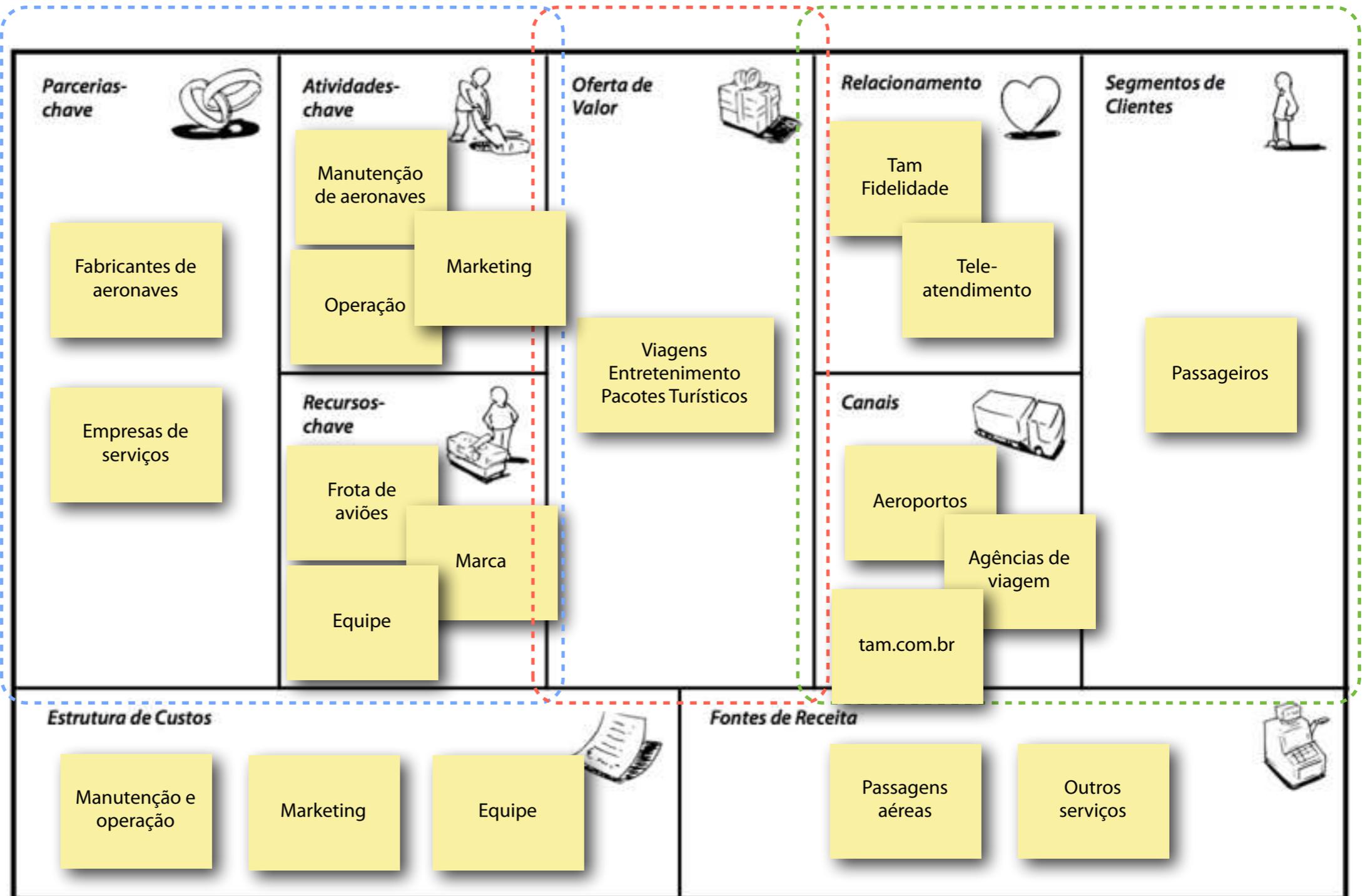


TAM LINHAS AÉREAS

Infraestrutura

Inovação

Relacionamento



tam.com.br



04

EXEMPLOS DE
CAUDA LONGA





O MODELO CAUDA LONGA

É um modelo que se baseia em oferecer uma grande quantidade de produtos de nicho que **vendem individualmente pouco, mas que, no seu total, geram alta receita.**

É um modelo que só é possível na internet, pois necessita de uma plataforma que disponibilize um substancial volume de produtos que possam ser facilmente acessados por milhares de clientes.

Outro aspecto importante é que empresas que usam esse modelo devem **evitar custos de estoque** que poderiam tornar o modelo financeiramente impossível. Por isso, a maior parte das empresas que utiliza esse modelo vende produtos digitais.

Um excelente caso de cauda longa é o da Lulu.com que é uma editora que permite que qualquer pessoa possa publicar um livro. Se você quer escrever um livro sobre como criar **formigas africanas dentro de casa, não tem problema.** Por meio de ferramentas online você insere o conteúdo, faz a diagramação, cria uma capa e disponibiliza seu livro online para outras pessoas comprarem. Elas poderão comprar uma cópia digital (em PDF) ou física que será impresso sob demanda por um parque de impressoras de baixo custo que a Lulu.com possui.

Não importa se o seu livro só vai conseguir vender apenas vinte unidades. O que importa é que ao permitir que qualquer um escreva um livro, milhares de tópicos que vendem poucas unidades representam um grande volume de vendas. E é exatamente esse o conceito do modelo de cauda longa.

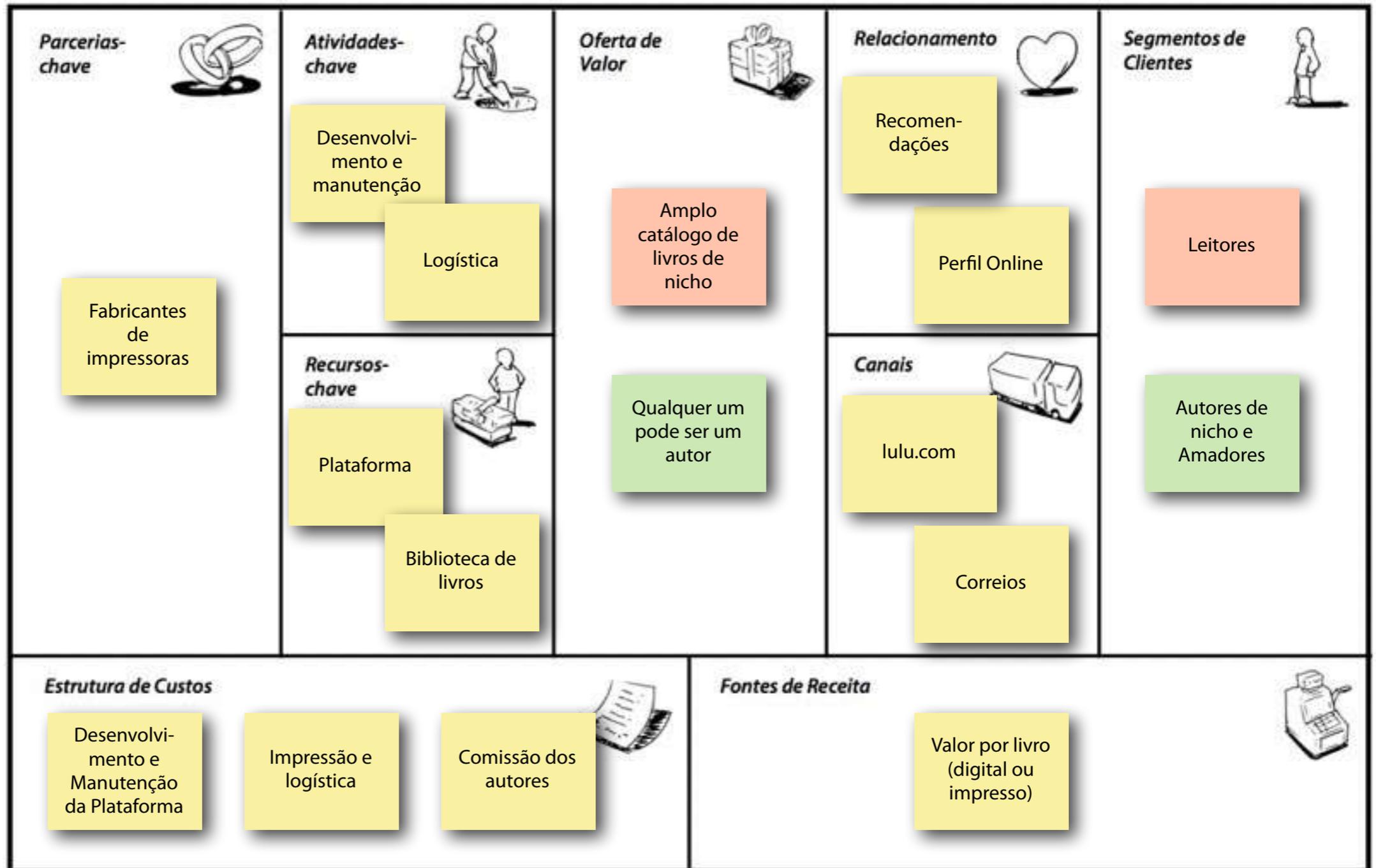
Se você quiser compreender melhor sobre este modelo recomendamos a leitura do livro ["A Cauda Longa"](#) escrito pelo editor-chefe da revista Wired, Chris Anderson.

LULU

Publique o seu próprio livro, sem precisar ser um autor conhecido, e coloque-o a venda online.



lulu.com

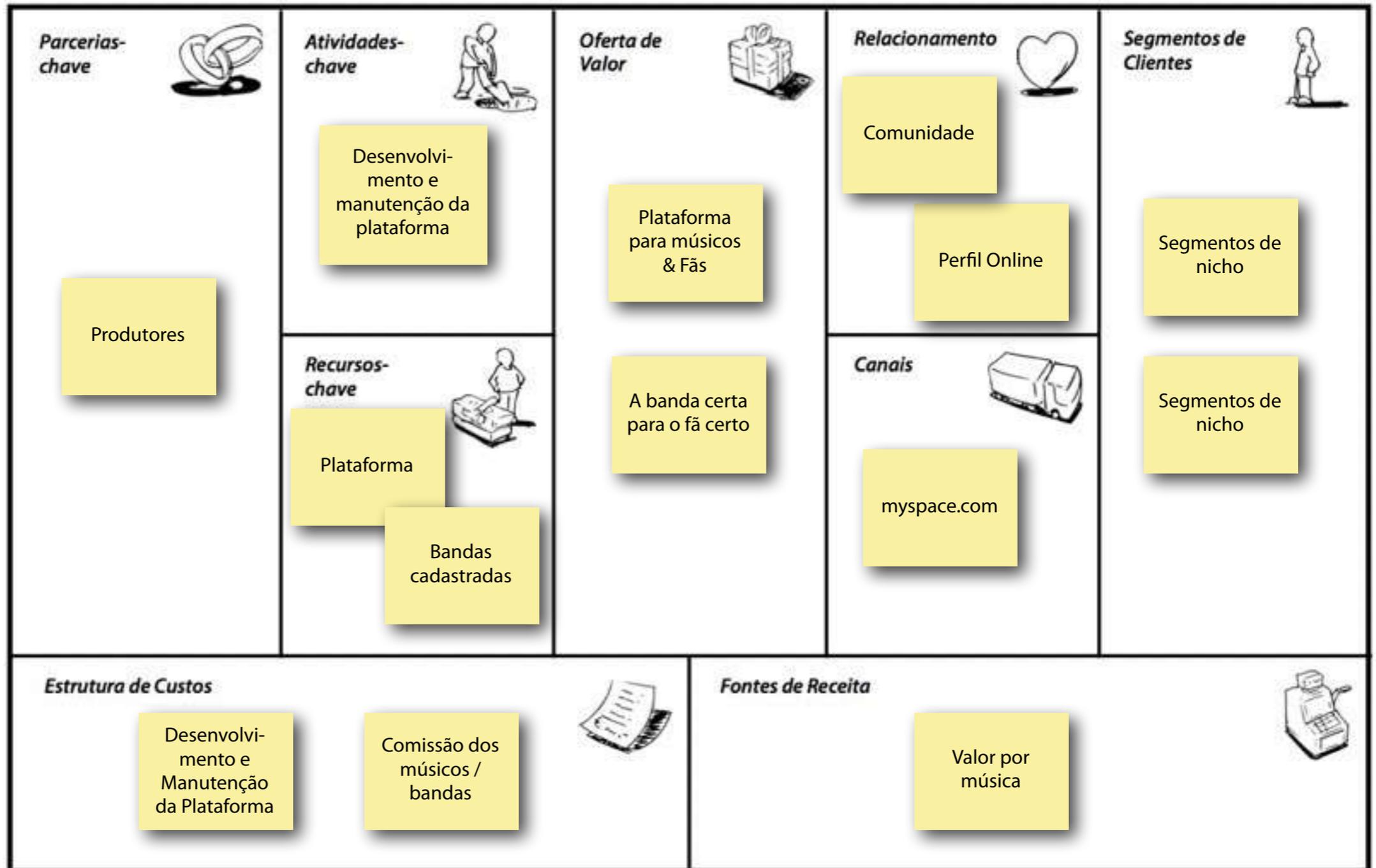


MY SPACE

Divulgue o seu trabalho musical, sem precisar ser famoso, e coloque-o à venda online para milhares de fãs.



myspace.com





05

EXEMPLOS DE
MODELO
MULTI-FACES



O MODELO MULTI-FACES

É um tipo de modelo em que **dois diferentes segmentos de clientes coexistem e são interdependentes**, pois a presença de um gera valor para o outro. Em alguns casos, não se cobra nada de um dos clientes como forma de atraí-los para então poder oferecê-los ao outro segmento. Uma piada atual diz o seguinte sobre esse modelo: **“Se você não está pagando pelo produto, você deve ser o produto.”**

Você já foi surpreendido com um jornal gratuito, de formato pequeno, enquanto estava andando na rua ou parado no sinal? Provavelmente, era uma edição do **Jornal Destak (ou do Metro)** entregue por um dos vários distribuidores espalhados pela sua cidade. Fala sério, nada mal receber um jornal compacto, fácil de manusear, com notícias fresquinhas e ainda por cima de graça, não é mesmo?!

É muito importante que se entenda que o Destak tem como foco de **atendimento primário o leitor transeunte**, ou seja, aquele que está em deslocamento. Por isso seu formato é adequado a esse tipo de público. Já o **segmento secundário é o anunciante**, quem de fato gera receita. E essa é a parte mais interessante: a oferta do jornal gratuito é o fato responsável pela oferta de valor ao anunciante que paga.

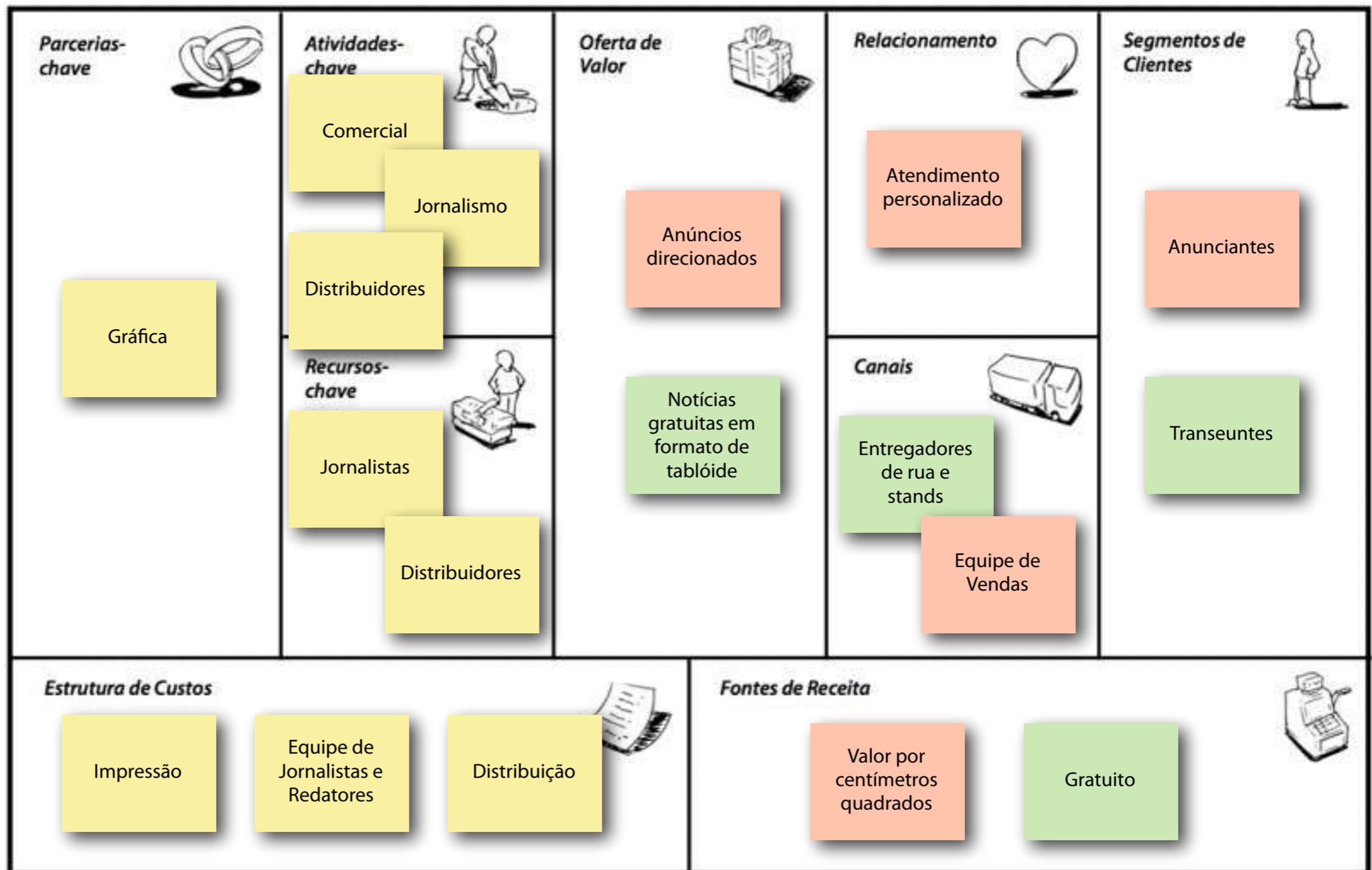
Esse tipo de negócio no qual dois segmentos são atendidos simultaneamente e são interdependentes é conhecido como multi-faces e também é utilizado pelo Google.

DESTAK

Anuncie em tablóides de alta circulação distribuídos gratuitamente pelas ruas.



destak.com.br

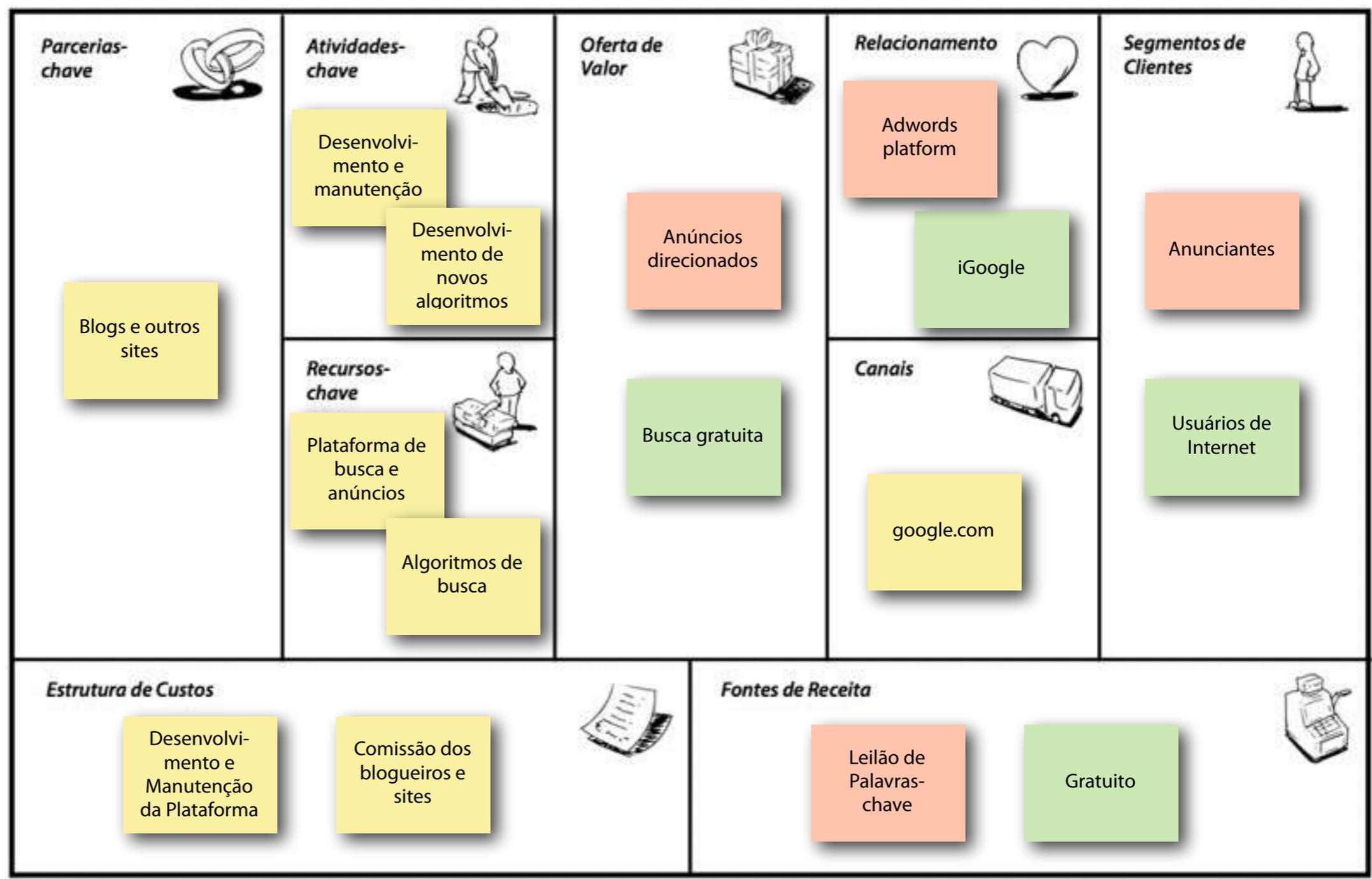


GOOGLE

Anuncie para quem busca por assuntos relacionados ao seu negócio.



google.com

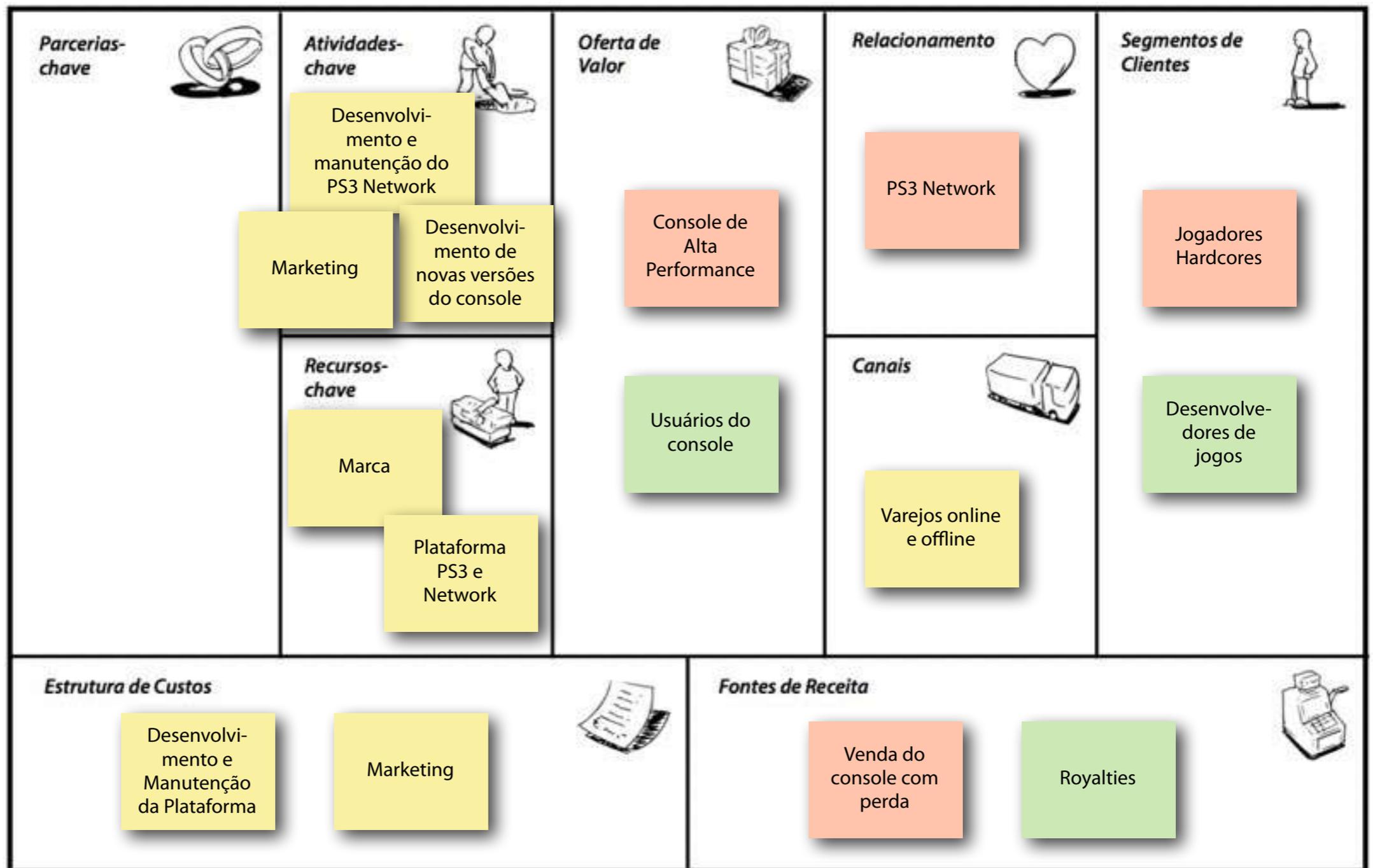


PLAYSTATION 3

A melhor plataforma para jogadores hardcores.



us.playstation.com



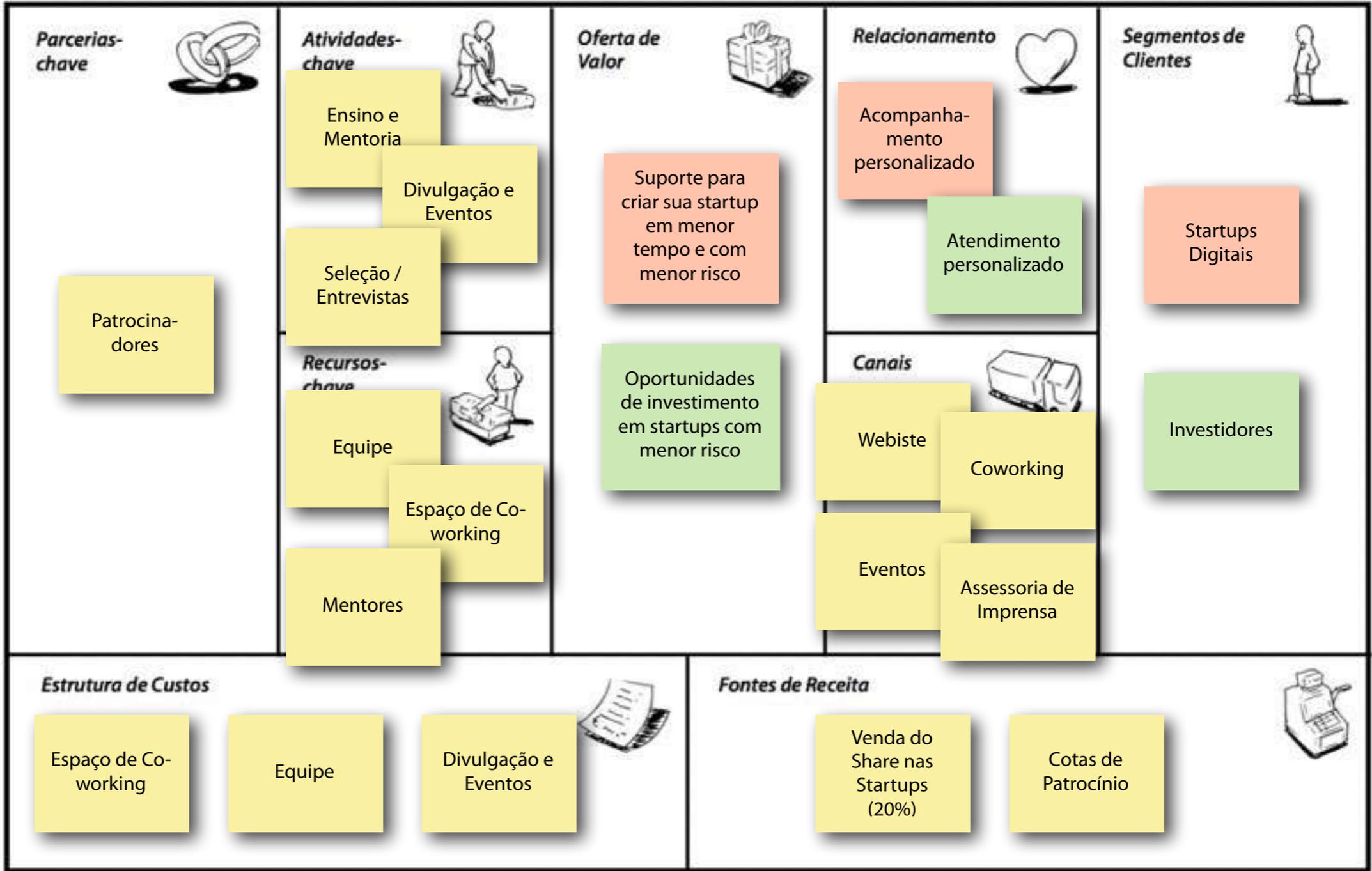


21212 ACELERADORA DIGITAL

A maneira mais avançada de acelerar startups digitais no Brasil.



21212.com



BASEMENT CLEAN OUT

FREE STUFF

06

EXEMPLOS DE
MODELO
GRATUITO

12 POINT UP



O MODELO GRATUITO

É o modelo em que uma empresa oferece um **produto ou serviço gratuito continuamente como forma de atrair usuários**. O modelo busca converter parte destes usuários em pagantes em troca de benefícios maiores (premium) do que os ofertados gratuitamente. Por isso, esse modelo **também é conhecido como Freemium**, resultante da junção das palavras Free + Premium.

O **Dropbox** revolucionou a vida dos usuários de computador no mundo todo ao oferecer um serviço de armazenamento de dados na nuvem, permitindo que sincronizassem e compartilhassem pastas entre diferentes dispositivos.

De acordo com seu fundador, Drew Houston, a idéia surgiu depois de várias vezes esquecer seu pen drive quando estudava no MIT. Ele começou a desenvolver uma tecnologia que resolvesse essa situação para si mesmo, mas depois percebeu que poderia beneficiar outros que tinham o mesmo problema.

O Dropbox opera no modelo conhecido como Freemium, semelhante ao **Skype, Evernote e Pandora**. Ele oferece uma conta gratuita de 2 GB e contas pagas de 50 GB, 100 GB, e uma conta de equipe de 350 GB. A conta gratuita e a conta paga são idênticas em todos os aspectos, exceto para a quantidade de espaço de armazenamento oferecido.

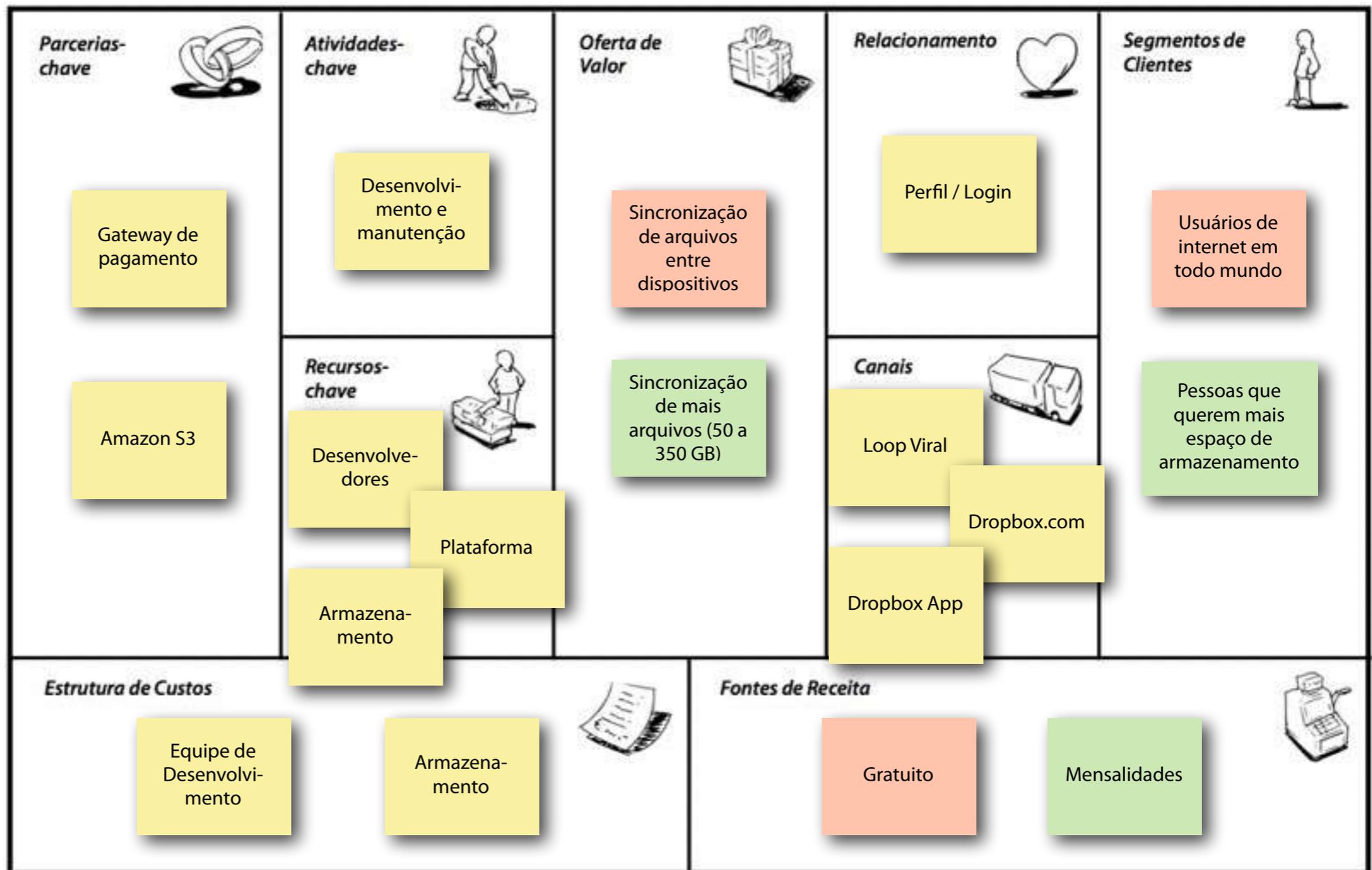
Fornecer **contas gratuitas para usuários custa muito dinheiro** para Dropbox, mas este é o seu custo de marketing, uma vez que a gratuidade é a grande responsável pela atração dos usuários.

DROPBOX

Sincronize seus arquivos entre diversos dispositivos e livre-se do seu pen-drive.



dropbox.com



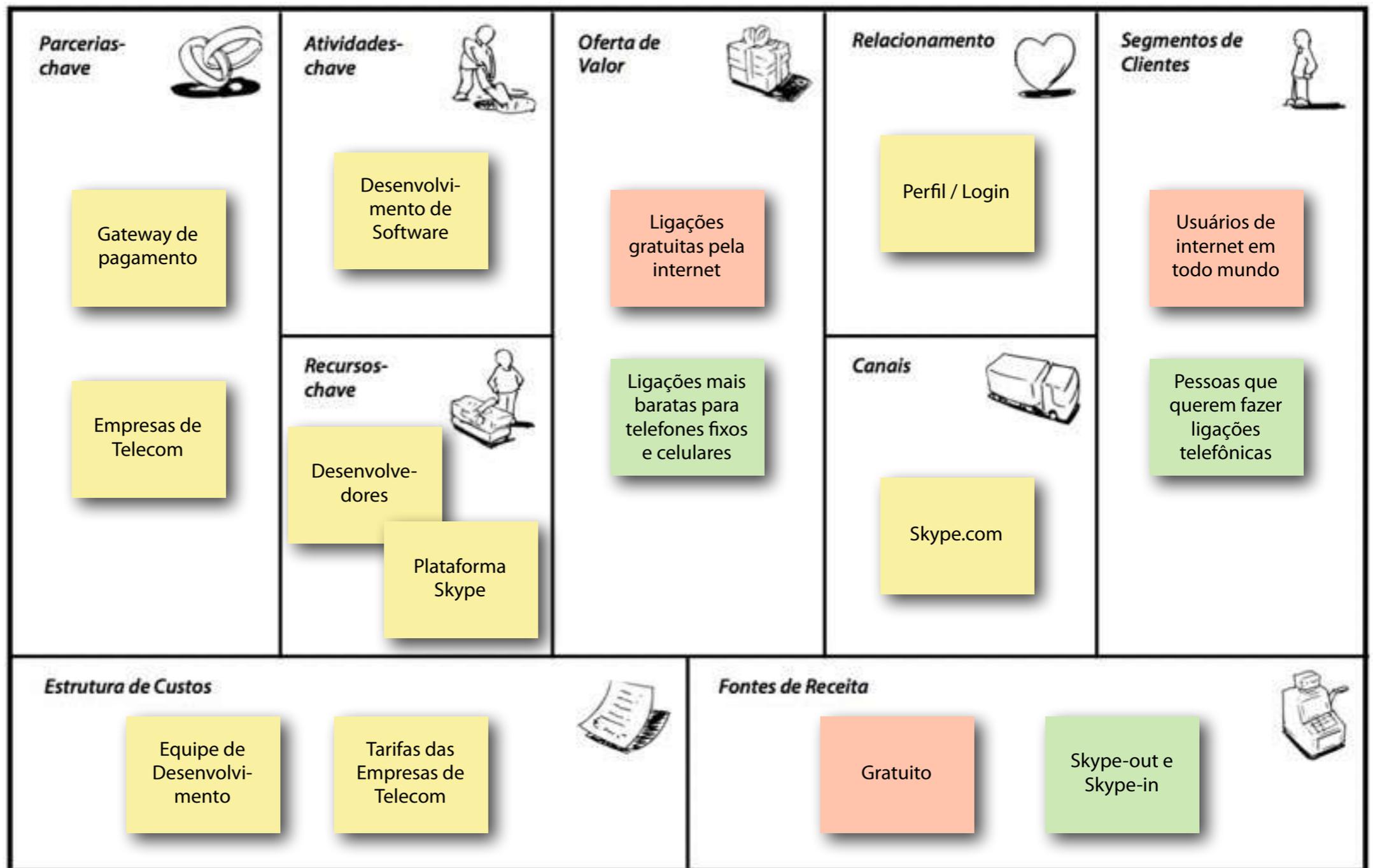


SKYPE

Ligações gratuitas pela internet ou DDD e DDI para fixos e celulares por um preço menor do que sua operadora.



skype.com

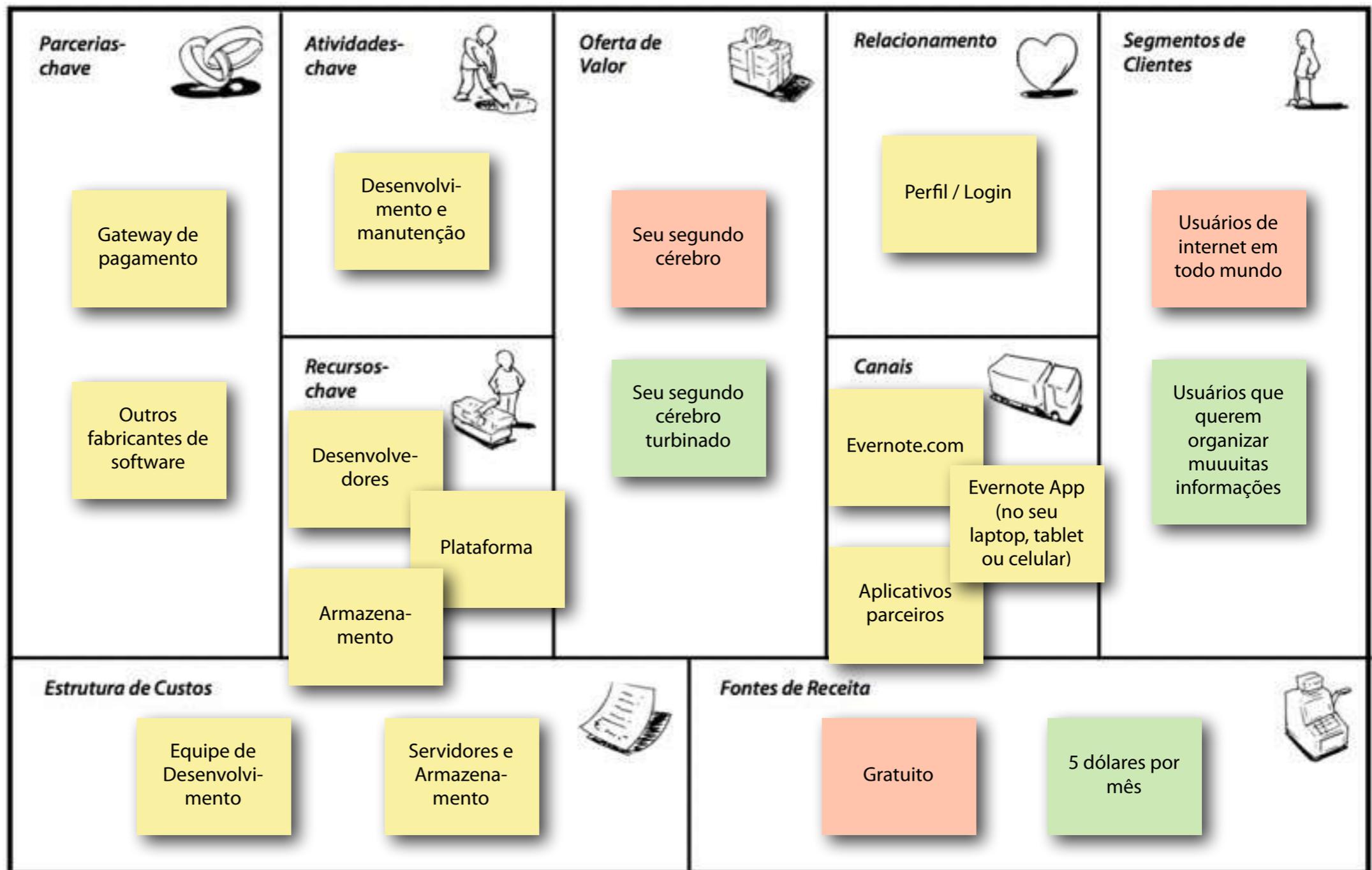


EVERNOTE

Guarde e lembre-se de tudo o que desejar.

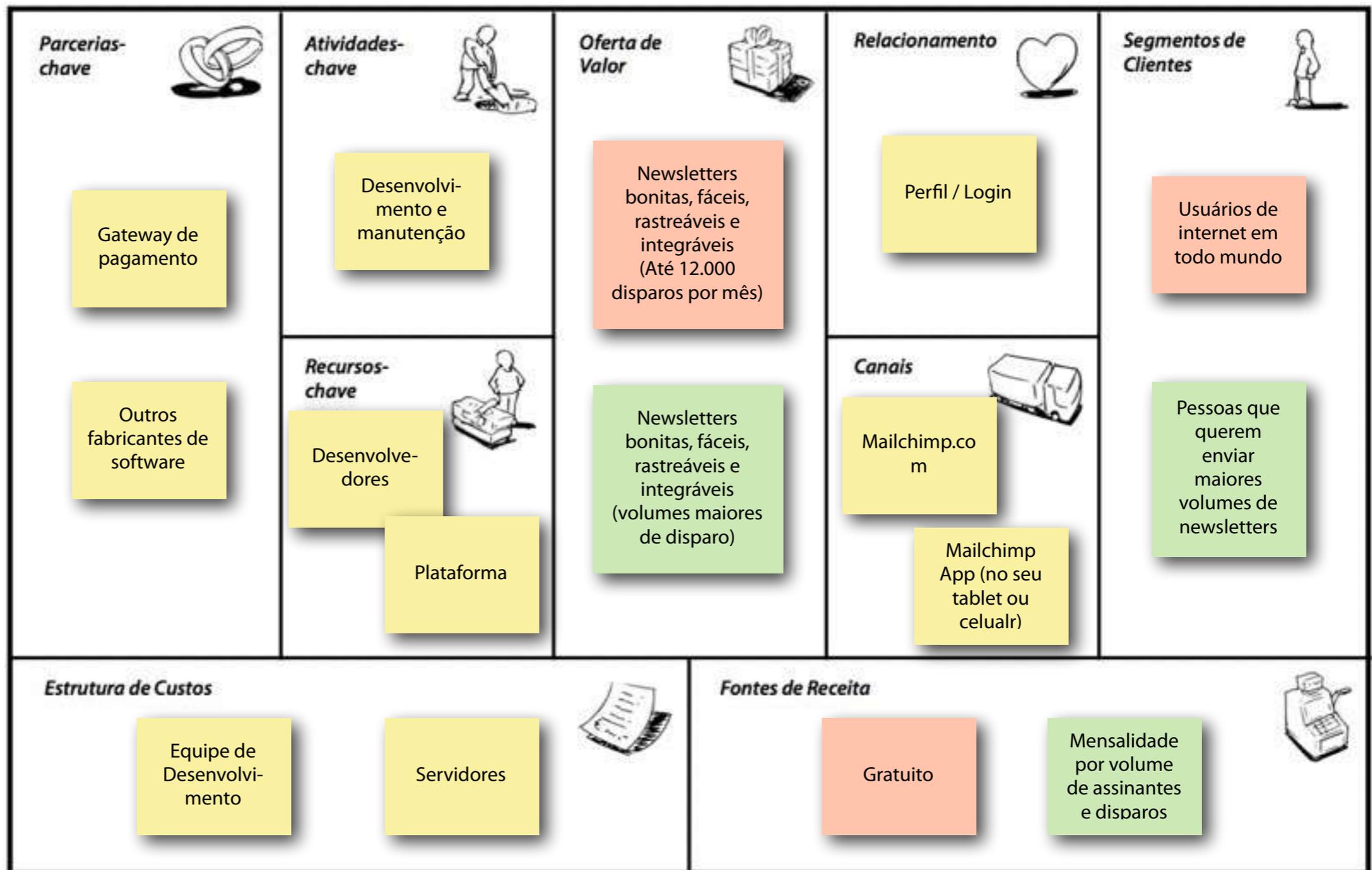


evernote.com



MAILCHIMP

Crie e envie e-mail marketing e newsletters de maneira simples.





07

EXEMPLOS DE
MODELO ABERTO



O MODELO ABERTO

São modelos em que a **oferta de valor vem em parte de parceiros / clientes externos à organização**. Podemos dizer que ele é equivalente ao crowdsourcing ou ao marketplace - modelos que abordaremos mais para frente.

Imagine que você é presidente de uma grande indústria farmacêutica que gera lucros a partir de descobertas científicas de novas fórmulas de medicamentos. Você destina montantes massivos de dinheiro para sua área de P&D (pesquisa e desenvolvimento) para manter os laboratórios e um time renomado de pesquisadores.

Entretanto, você está limitado à quantidade de recursos e ao número de cientistas que possui. Mas agora imagine que da noite pro dia um site permitisse que você tivesse **acesso a milhares de cientistas ao redor de todo o mundo, sem ter que pagar salários fixos e ter laboratórios para todos eles ao mesmo tempo**.

O **Innocentive.com** é um site que traz exatamente esse milagre. Através de uma plataforma online você pode lançar desafios (ex: descobrir uma enzima que seja capaz de quebrar moléculas de proteína para tratar um tipo específico de câncer) oferecendo prêmios de alto valor (porém ainda mais barato do que ter vários cientistas contratados). **Se um cientista encontrar a solução, pronto!** Você paga o prêmio e aproveita a solução para gerar novos medicamentos que irão render muitos milhões em faturamento.

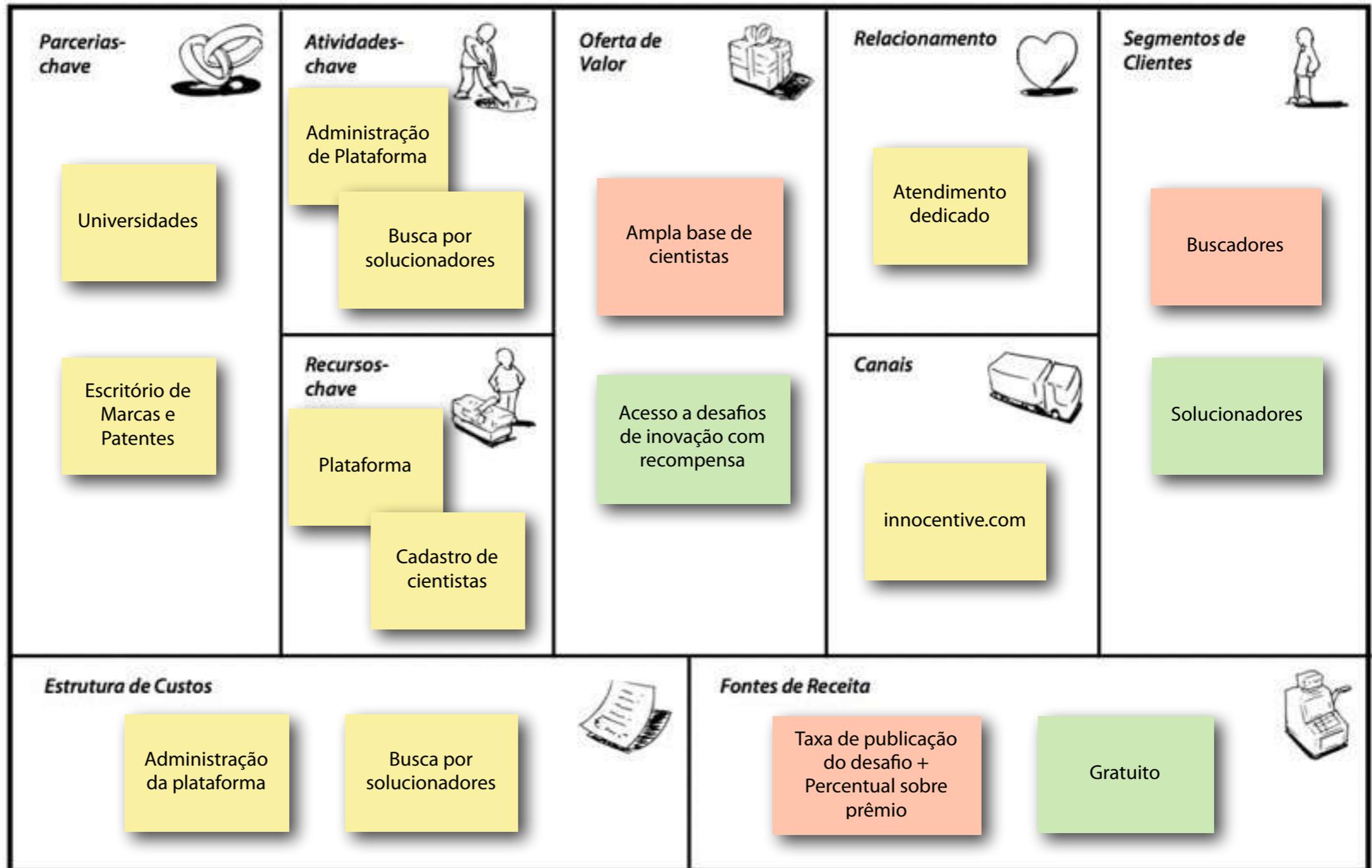
Esse é o conceito do modelo aberto, valor gerado por quem está de fora da empresa. Nesse caso, o Innocentive gera valor para a farmacêutica por meio de recursos que não fazem parte de sua estrutura, pois são cientistas que estão espalhados por todo o mundo.

INNOCENTIVE

Utilize uma ampla rede de cientistas para encontrar soluções para seus problemas.



innocentive.com

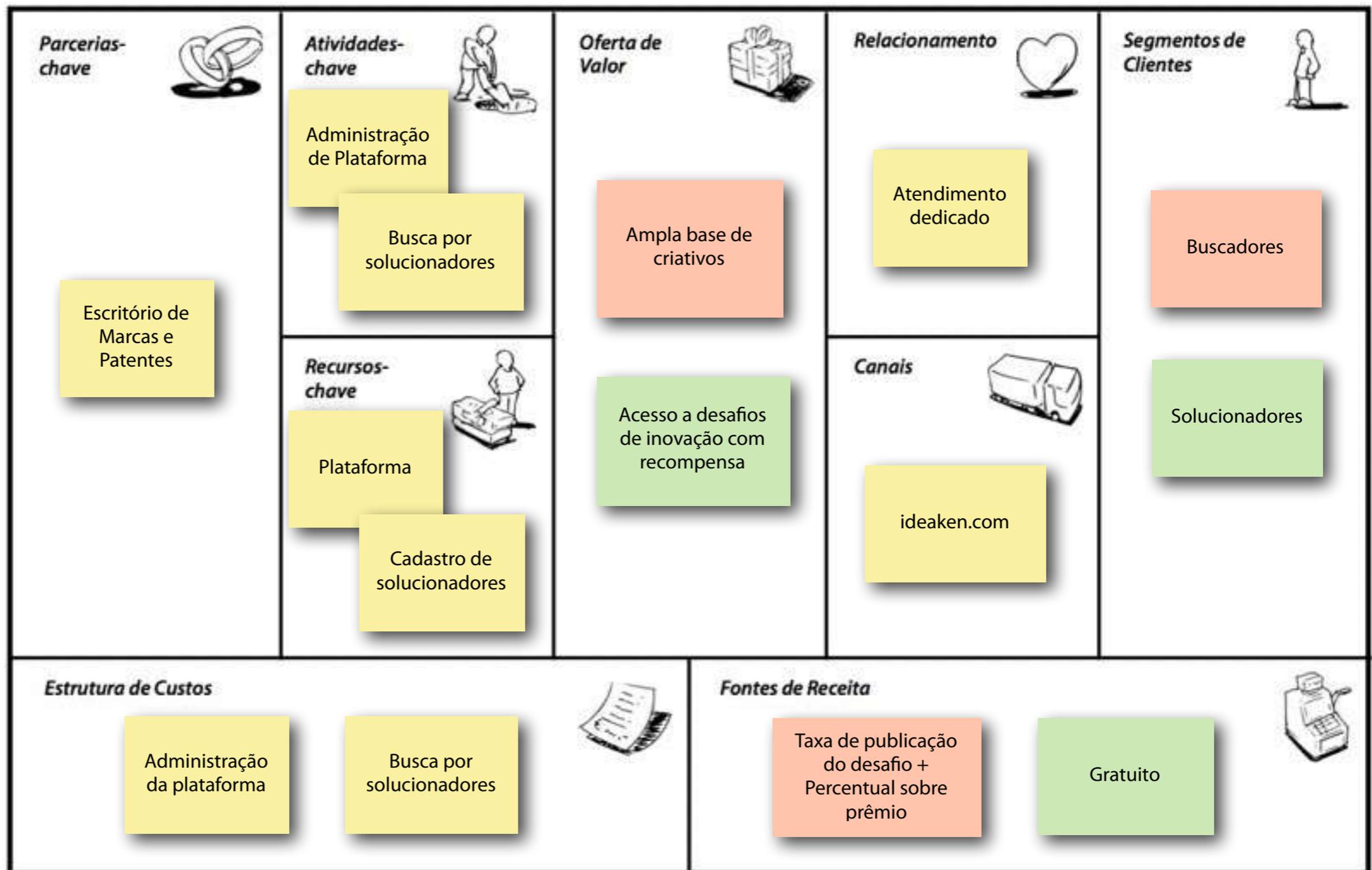


IDEAKEN

Utilize uma ampla rede de pessoas para inovar.



ideaken.com





08

PADRÕES
OBSERVADOS
PELA **AUTOR**



MODELOS OBSERVADOS PELA LUZ CONSULTORIA

Depois de mais de **três anos prestando consultoria em modelagem de negócios** e dois anos analisando quase que semanalmente diferentes modelos em no [blog da LUZ](#), posso afirmar com segurança que existem inúmeros outros modelos possíveis.

Muitos deles talvez não possam ser denominados de padrões. Talvez sejam apenas derivações dos padrões já discutidos no [Business Model Generation](#), mas podem servir de inspiração para inovar em diferentes indústrias.

Alguns, de fato, já são velhos conhecidos, presentes há muitos anos no meio empresarial, mas que, se reaplicados em diferentes indústrias, podem gerar inovações disruptivas e mudar completamente o seu mercado.

Para classificá-los, por vezes utilizei nomes já conhecidos no mercado e por outras criamos denominações completamente novas. Dentre outros estão os seguintes:

Private Club Discount Club, Fractional Ownership, Crowdfunding, Crowddemanding, Crowdlearning, Crowdknowledge, Creative Competition, Mass Customization, Marketplace, Group Buying, Product Subscription, Rent Subscription, Lead-generation.

Apesar de termos criados nomes em inglês, utilizamos denominações em português, ao longo do livro.

Vamos compreendê-los?



09

EXEMPLOS DE
ALUGUEL POR
ASSINATURA



O MODELO DE ALUGUEL POR ASSINATURA (RENT SUBSCRIPTION)

O modelo de aluguel por assinatura foi criado a partir da **adoção da mensalidade como forma de gerar fluxo de receitas em empresas que trabalham essencialmente com locação.**

Você já passou por aquela situação na qual, no caminho de volta do trabalho, vai na locadora e pega um filme para poder relaxar um pouco antes de dormir? Mas aí, quando chega em casa toma um banho, janta e... dorme no sofá!? No dia seguinte, vê aquele DVD em cima da mesa e pensa “Ah não, vou ter que pagar mais um dia de locação!”. Tem gente que prefere até devolver o filme sem assisti-lo só para não ter que pagar por mais esse dia!

Pensando nisso, uma empresa americana chamada **Netflix** resolveu ignorar o antigo paradigma de locação de filmes por diárias e passou a cobrar uma assinatura mensal aos seus clientes.

No modelo da Netflix, **um cliente pode ficar com um, dois ou três DVDs em casa por vez e trocar por outros sempre que desejar, sem pagar nada a mais por isso.** A qualidade da experiência do usuário aumentou significativamente ao mesmo tempo em que o fluxo de caixa tornou-se mais estável.

No modelo Netflix o usuário é lucrativo se alugar até 7 DVDs por mês. E qual é a média? A média de um usuário fica entre 2 ou 3 DVDs por mês. Afinal, sem pressa para ter que devolver, as pessoas ficam mais tempo com o filme em casa.

Em seguida, uma série de empresas veio a reboque utilizando este conceito para outros tipos de produtos como bolsas, áudio-livros e etc.

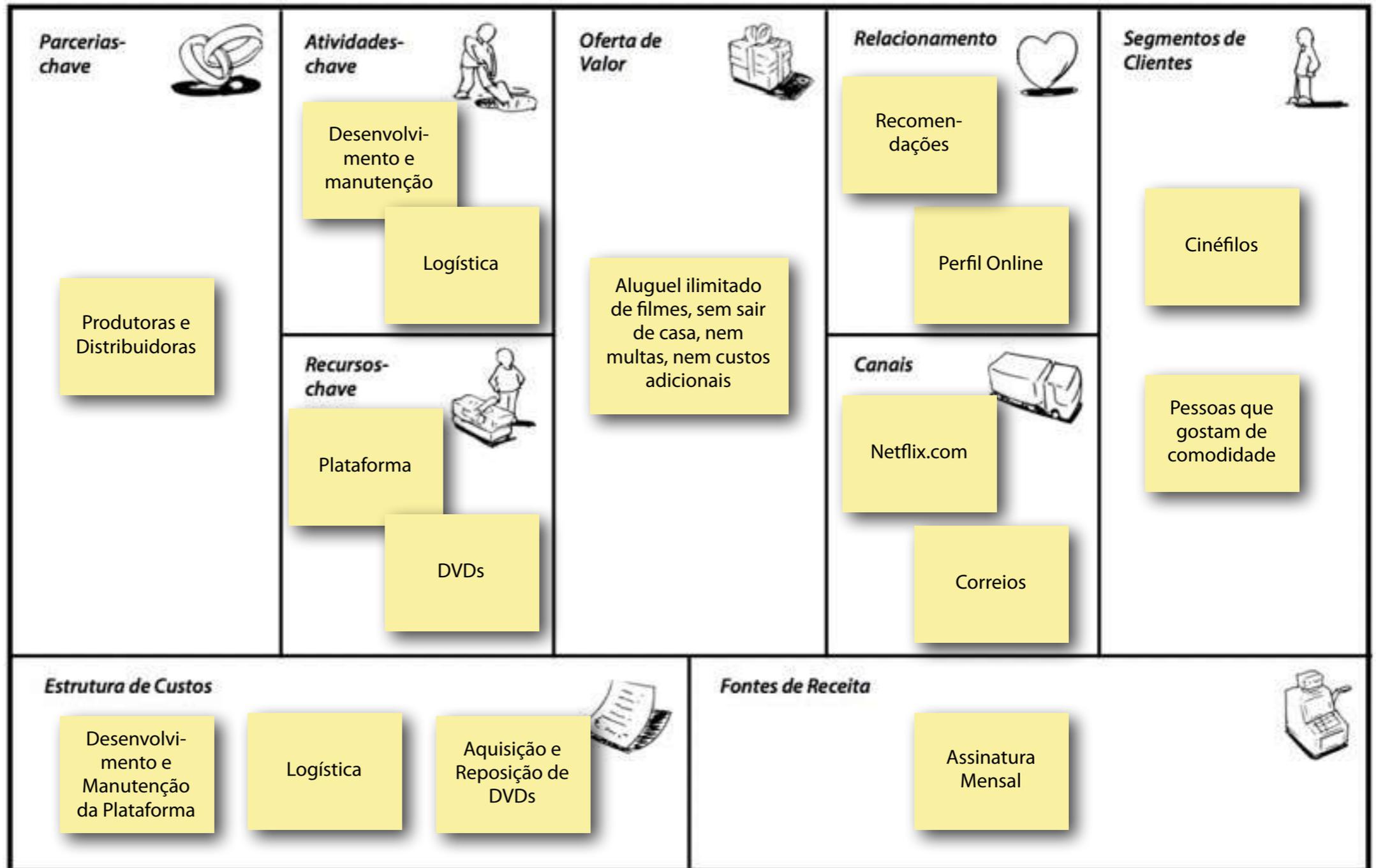


NETFLIX - 1a. Fase

Alugue ilimitado de filmes, sem sair de casa, nem multas, nem custos adicionais.



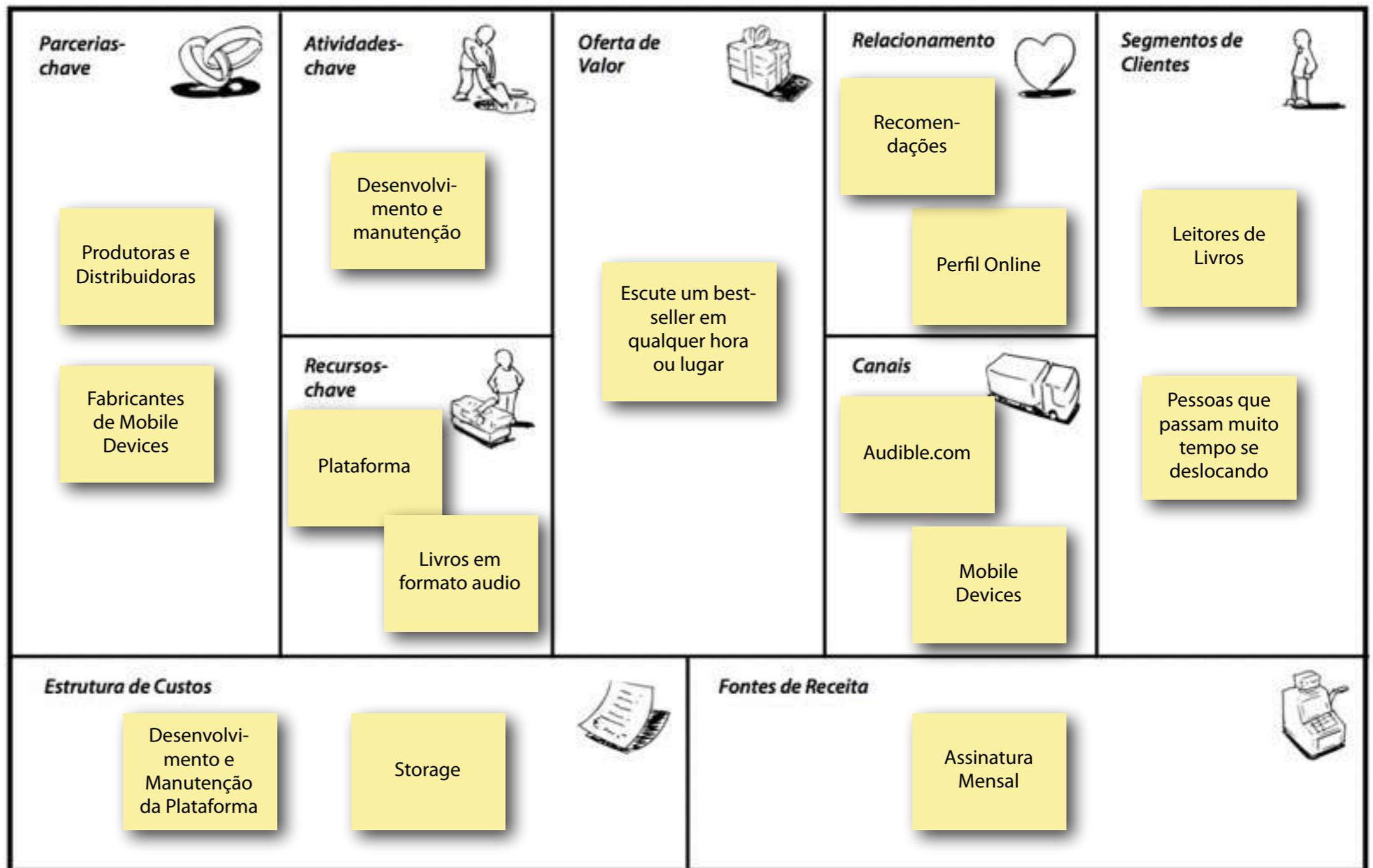
netflix.com





AUDIBLE

Escute best-sellers em formato de audiobook em qualquer hora ou lugar.



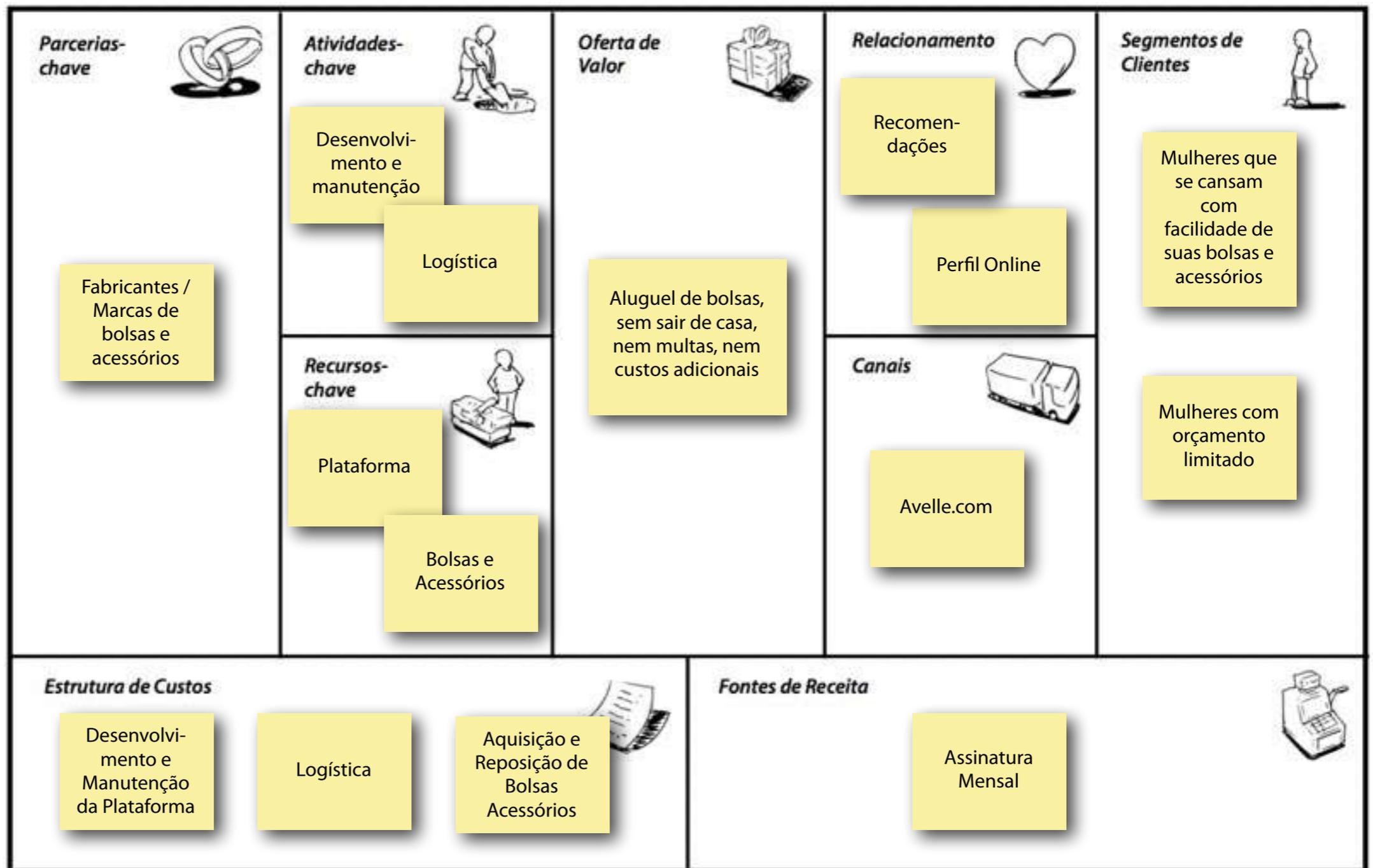


AVELLE

Aluguel de bolsas, sem sair de casa, nem multas e nem custos adicionais.



avelle.com





10

EXEMPLOS DE ASSINATURA DE PRODUTOS



O MODELO DE ASSINATURA DE PRODUTOS (PRODUCT SUBSCRIPTION)

O modelo de assinatura de produtos é aquele em que o produto é **recebido periodicamente por meio do pagamento de uma mensalidade (ou assinatura)**. Ele se encaixa perfeitamente para produtos que são comprados com frequência, pois precisam ser repostos de tempos em tempos ou pois consumimos diariamente.

Em **1994**, quando o recém-formado economista **Samy Liechti** foi convidado por seu chefe para participar de um encontro com clientes japoneses em Zurique, ele não sabia que esse dia iria mudar sua vida. Depois de uma reunião produtiva, os japoneses o convidaram para uma cerimônia de chá. A tradição exige que você tire os sapatos para tais ocasiões. **Foi aí que um erro tão vergonhoso ficou nítido: as duas meias usadas por Samy eram diferentes, em idade e estilo.** Uma era preto profundo e de tecido suave, a outra velha e de tecido riscado, com um pequeno furo no dedão do pé.

A situação embaraçosa fez Samy Liechti refletir sobre como gerenciar o seu problema pessoal de meias e evitar situações semelhantes no futuro. Em 1999, nascia a assinatura de meias, pelo seu site **blacksocks.com**, onde um executivo que dependesse diariamente de meias pretas poderiam escolher assinaturas que lhe entregassem 3 pares de meias, 3, 4 ou 6 vezes ao ano. O negócio foi um sucesso muito maior do que se esperava. **Hoje são mais de 40.000 clientes em 74 países diferentes.**

Mas é interessante observar que alguns negócios fogem a esta regra e fazem sucesso entregando periodicamente produtos a pessoas consumidoras, como, por exemplo, a **Shoedazzle que entrega mensalmente sapatos femininos para suas assinantes.**

Não é um item de necessidade básica, mas as mulheres adoram serem surpreendidas com sapatos novos todos os meses

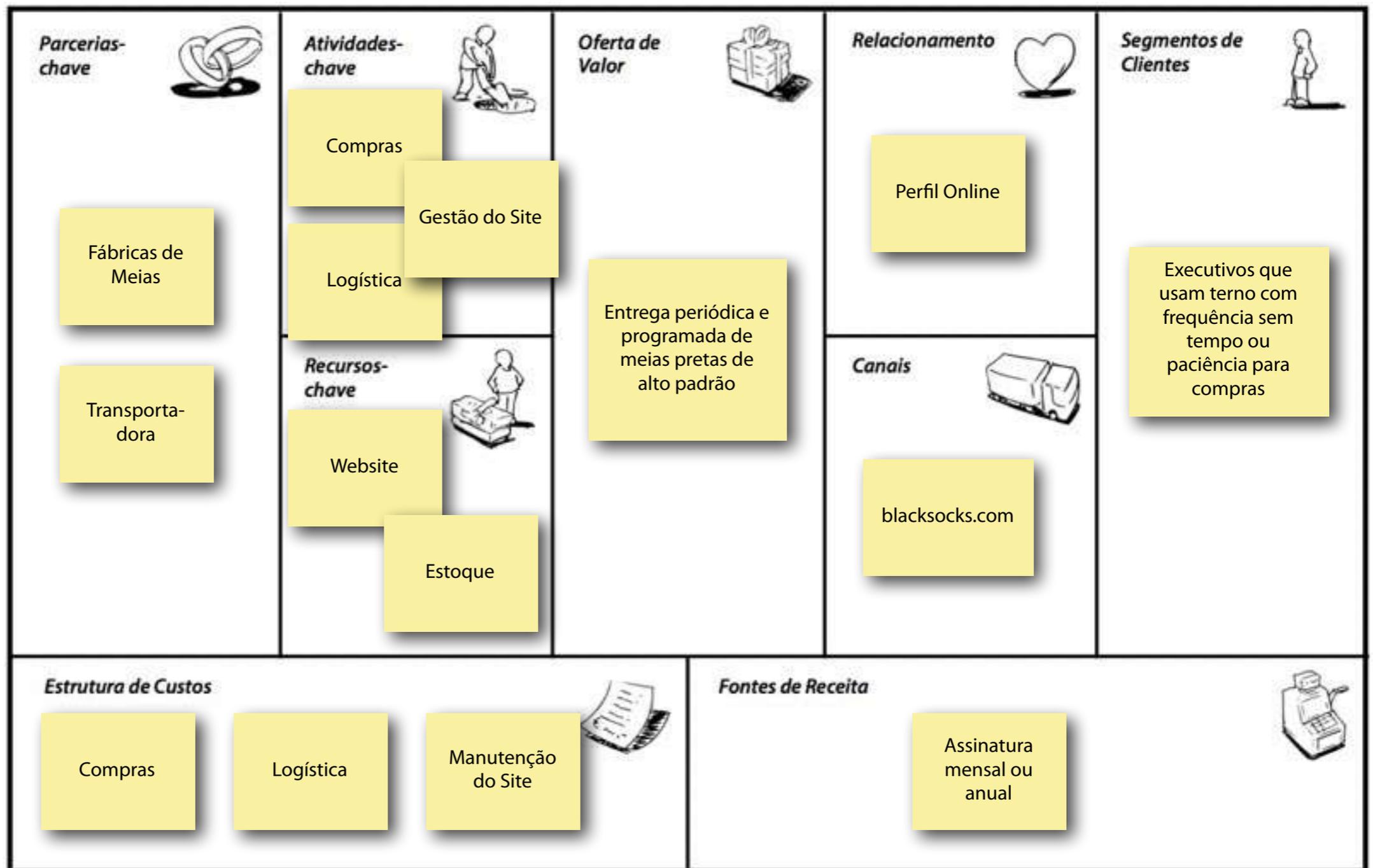


BLACK SOCKS

Entrega periódica e programada de meias masculinas de alto padrão



blacksocks.com



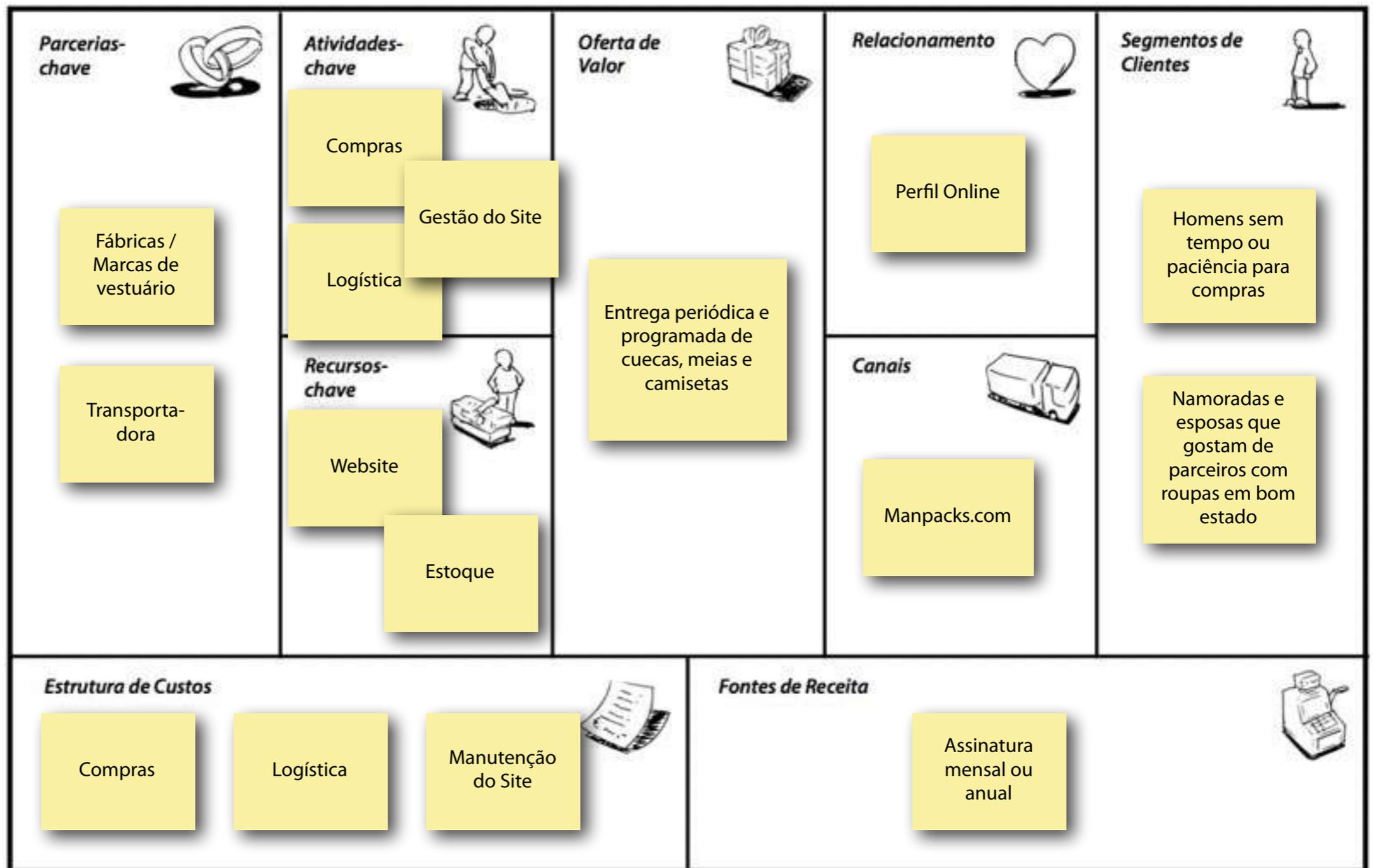


MANPACKS

Entrega periódica e programada de cuecas, meias e camisetas.



manpacks.com



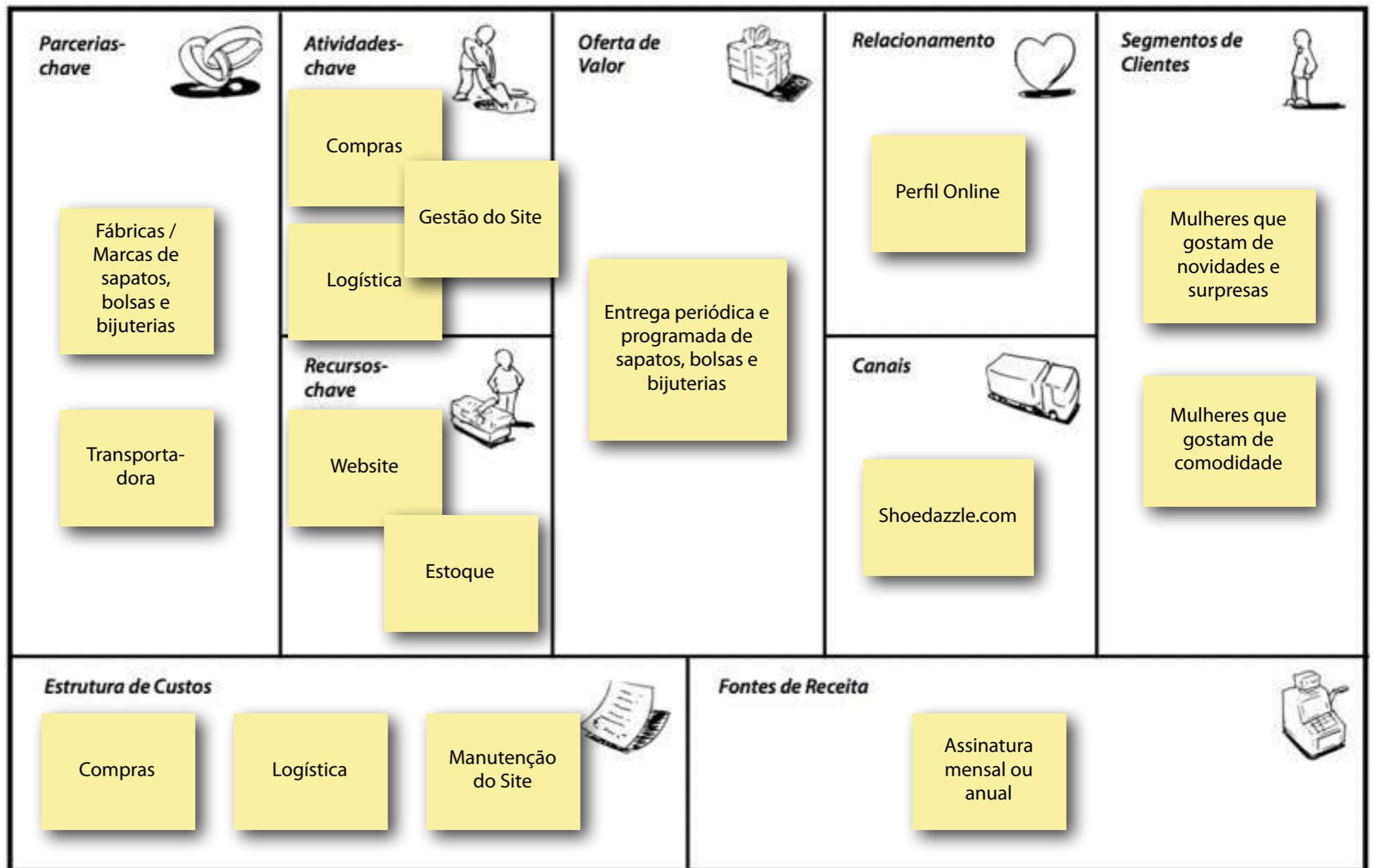


SHOEDAZZLE

Entrega periódica e programada de sapatos, bolsas e bijuterias.



shoedazzle.com



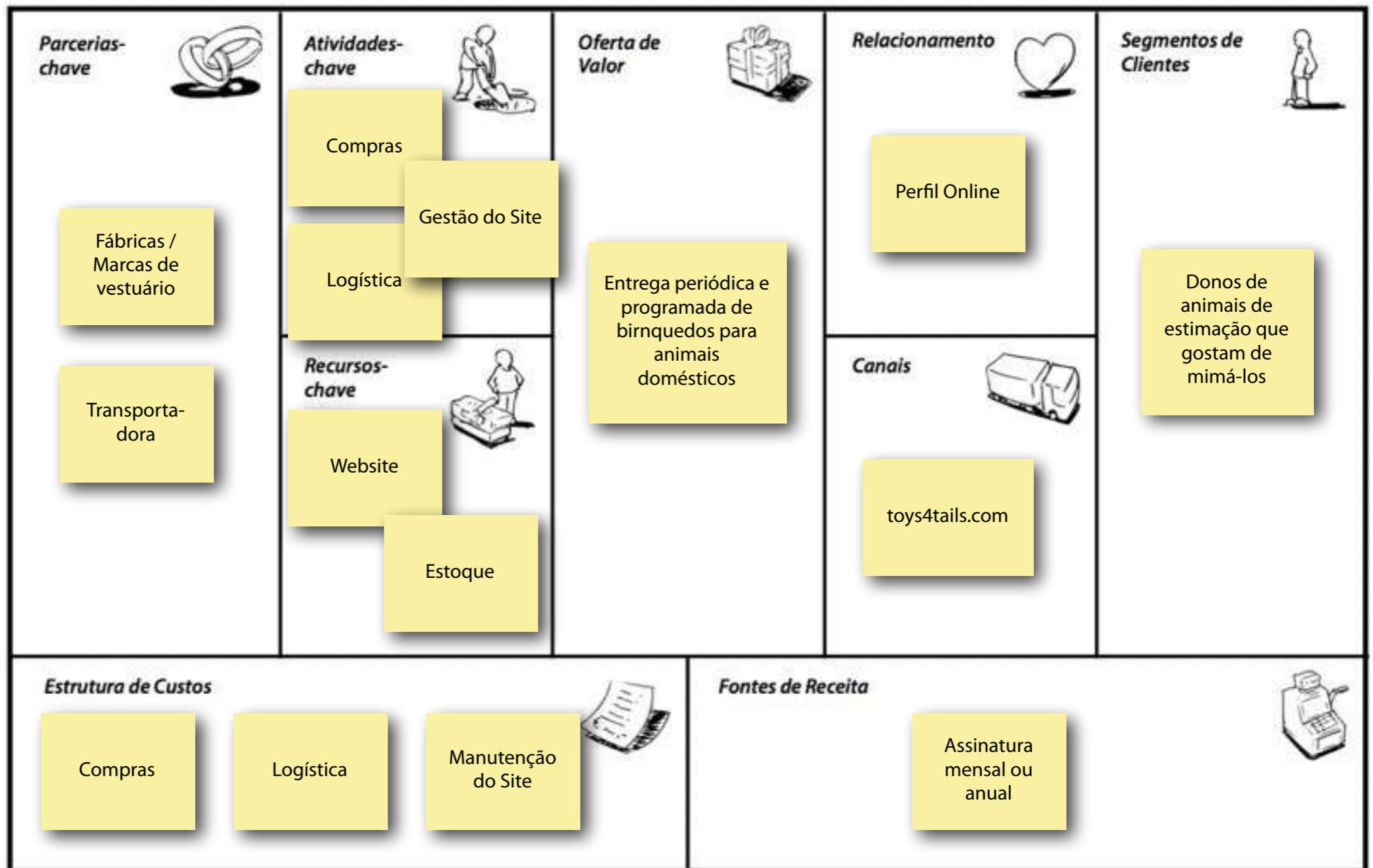


TOYS4TAILS

Perfeito para donos de animais que gostam de mimar seus animais de estimação com presentes.

Toys 4 Tails

toys4tails.com



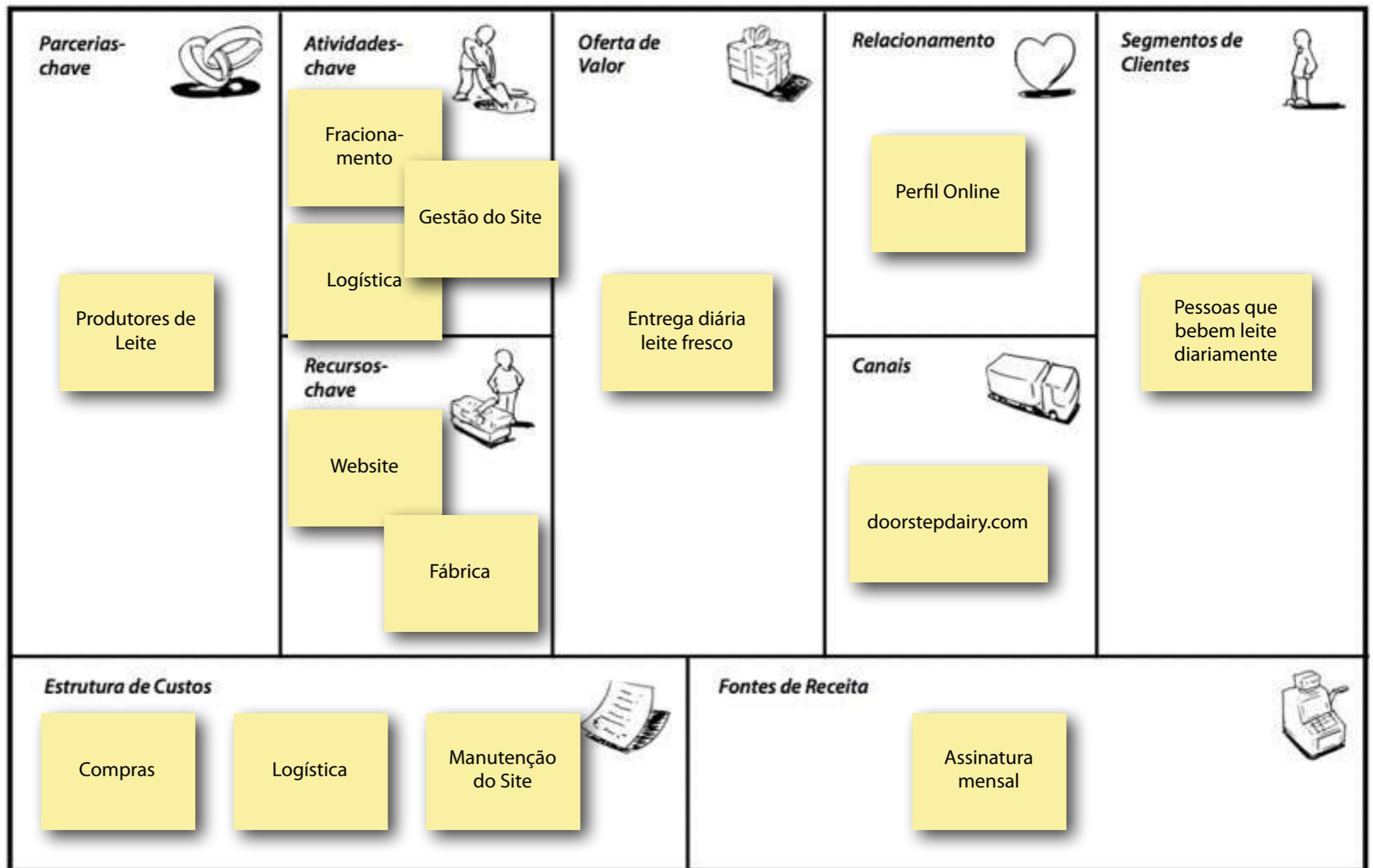


DOORSTEP DAIRY

Imagine todos os dias receber leite fresco na porta da sua casa, que nem acontecia no passado.



doorstepdairy.com



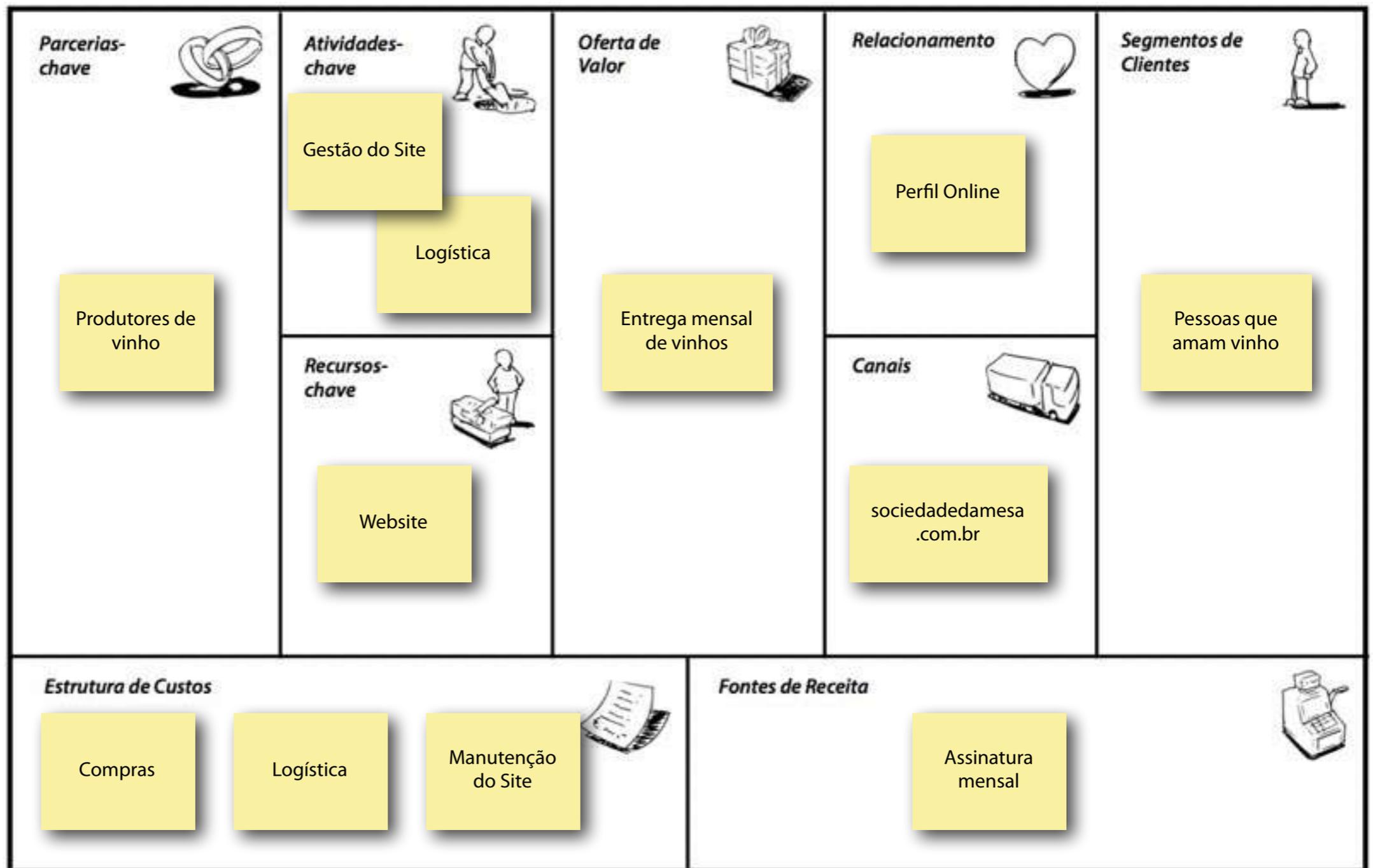


CLUBE DA MESA

O clube da mesa lhe envia de 4 a 6 garrafas por mês de vinhos com o seu estilo para você apreciar.

Sociedade da Mesa
clube de vinhos

societadedamesa.com.br





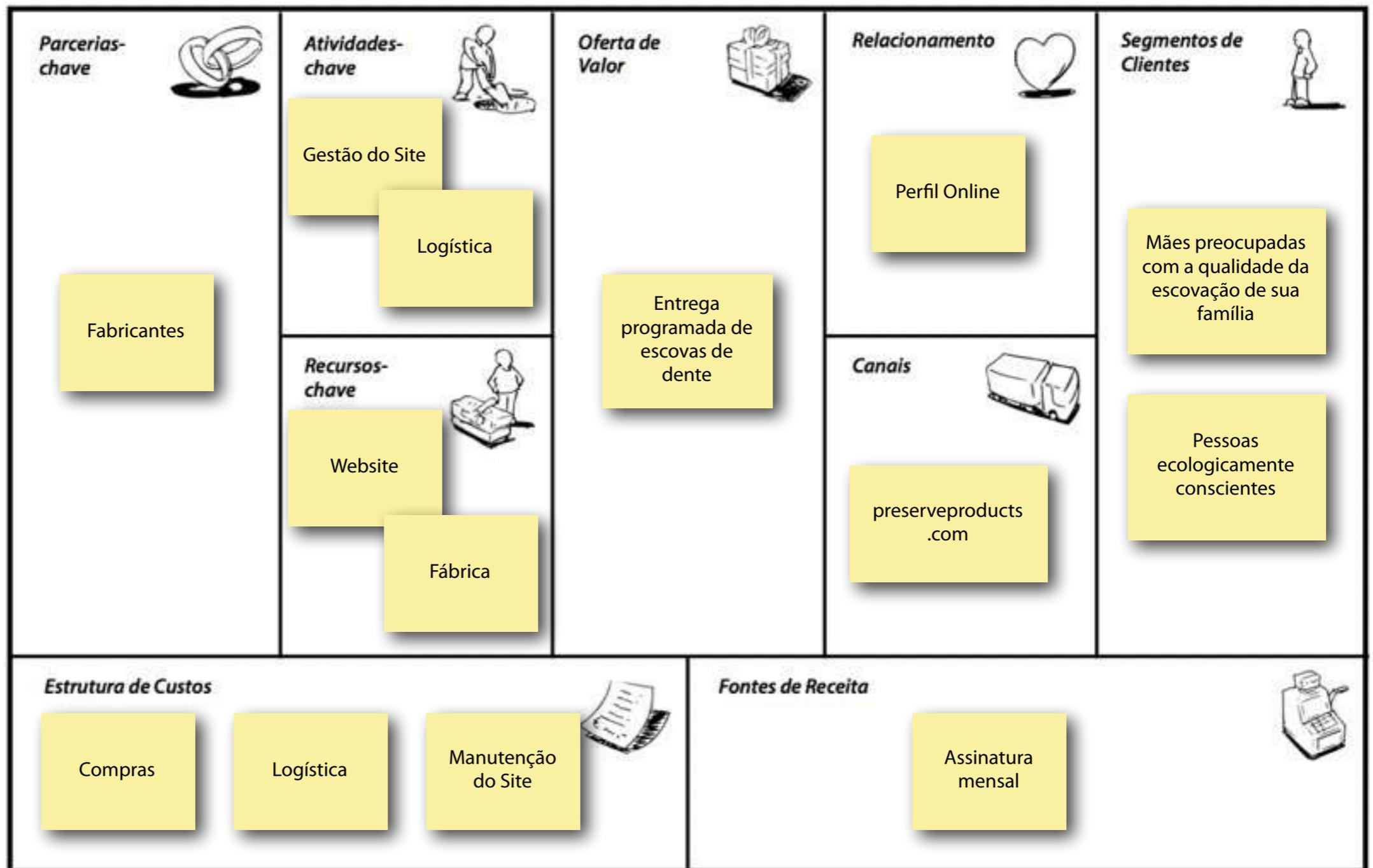
PRESERVE

Sua escova de dentes sempre em bom estado.

preserve

Nothing wasted. Everything gained.™

preserveproducts.com



11

EXEMPLOS DE
ISCA E ANZOL





O MODELO DE ISCA E ANZOL (BAIT & HOOK)

O Modelo Isca e Anzol é utilizado por empresas que oferecem **uma plataforma com preço atraente, mas que lhe prende com recargas específicas e caras**. O exemplo mais antigo que temos é da Gillete com seus aparelhos de barbear com preços convidativos e recargas de lâminas com preços astronômicos.

Algumas empresas copiaram o modelo em outros ramos como, por exemplo, a **HP com suas impressoras e cartuchos**. Mais recentemente a **Nespresso** fez o mesmo no mercado de cafés.

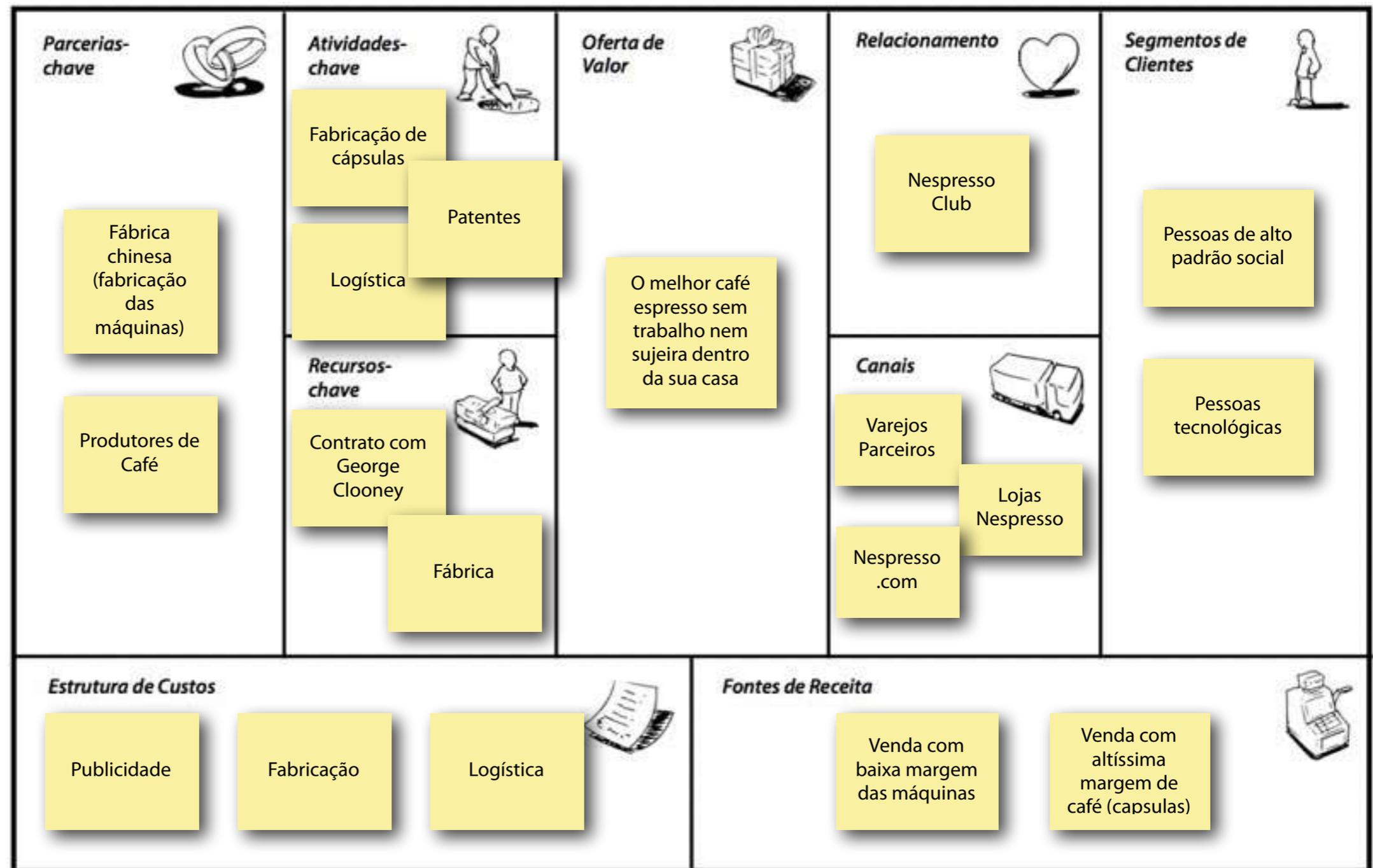
A partir do momento em que se compra uma máquina da Nespresso você fica preso a um formato patenteado de cápsulas que possui altas margens. **Ou seja, não é na máquina que se ganha dinheiro, mas sim na venda do café contido dentro das cápsulas.**

Se você abrir várias cápsulas para encher um pacote de meio quilo de café Pilão e comparar o preço vai cair para trás. Cada capsula contém cerca de 5,5 gramas e custa, em média, R\$ 2,50 cada! Isso equivale a R\$ 225,00 por meio quilo (contra R\$ 8,00 do café Pilão)!!!!

Esse modelo foi descrito no livro Business Model Generation como uma derivação do modelo freemium. Nós preferimos destacá-lo como um modelo a parte. ;p

NESPRESSO

O melhor café espresso sem trabalho nem sujeira dentro da sua casa



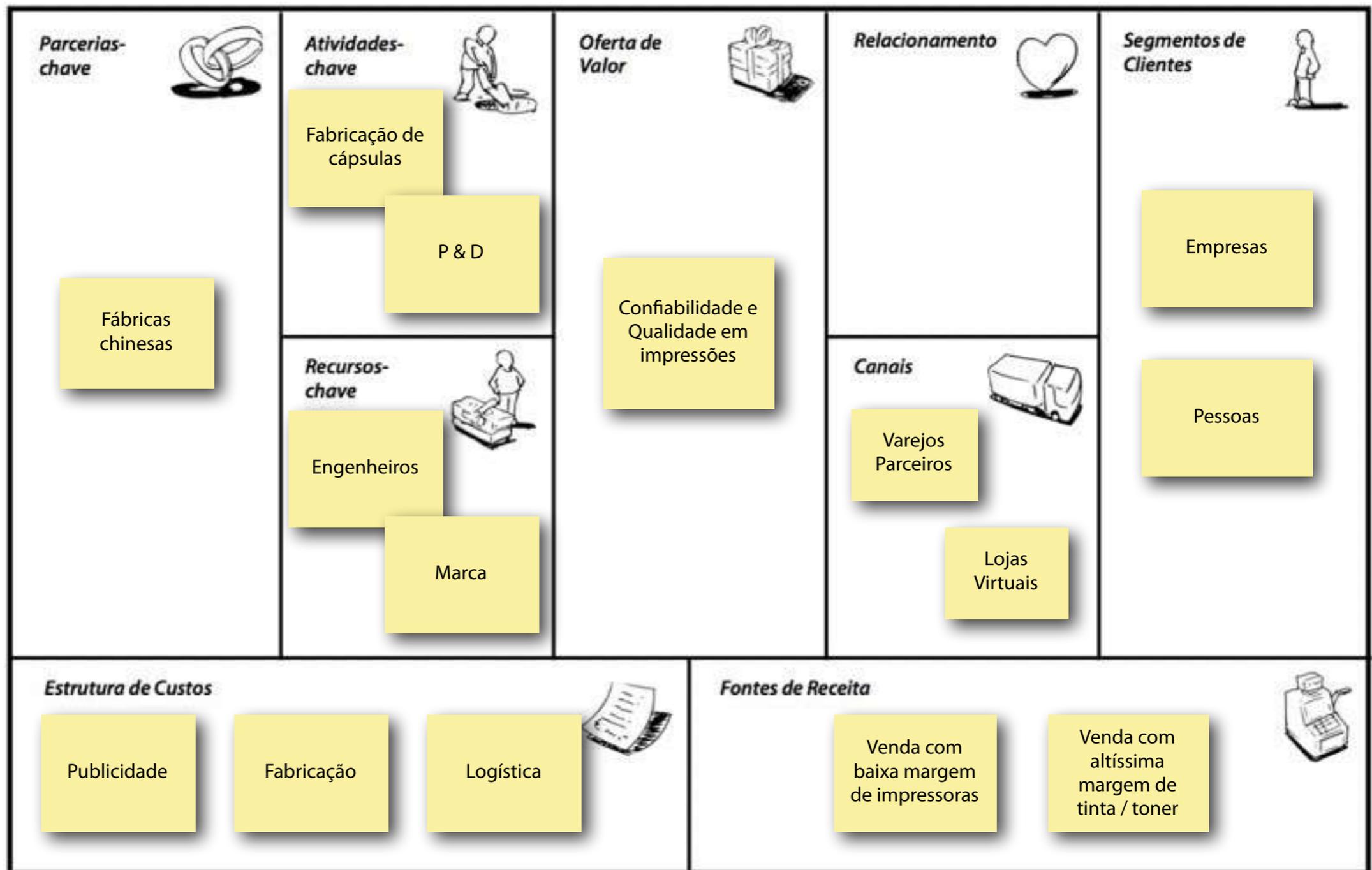
nespresso.com

HP PRINTERS

Confiabilidade e qualidade em impressões.



hp.com.br

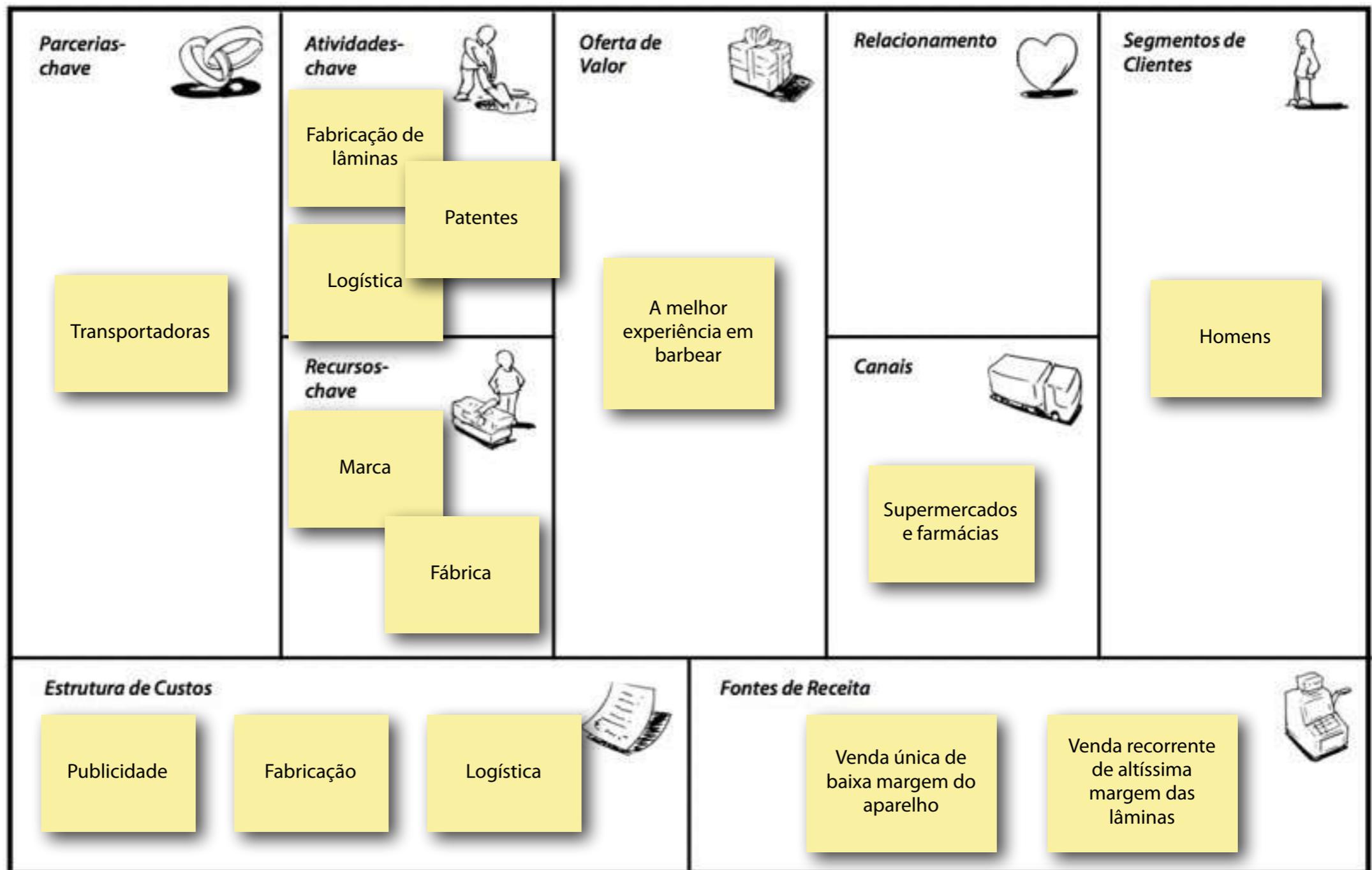


GILLETTE SHAVERS

Seu barbear perfeito.



gillette.com





12

EXEMPLOS DE
CUSTOMIZAÇÃO
EM MASSA



O MODELO DE CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA (MASS CUSTOMIZATION)

O Modelo de Customização em Massa é possível através do uso de tecnologia que:

- 1) Dá poder ao usuário / cliente para criar seu próprio produto com a customização que desejar.
- 2) Permite a fabricação de itens exclusivos com base no desejo do usuário sem encarecer o preço.

Por isso, empresas que realizam mass customization possuem uma **interface de customização amigável na internet e uma verticalização da sua produção.**

Um bom exemplo é a empresa **Blank Label** que, através de seu site, permite que qualquer pessoa possa criar camisas com suas medidas escolhendo tipo de gola, tipo de punho, formato da camisa, tecido do bolso, tipo de botão e assim por diante.

Ao finalizar o pedido e realizar o pagamento, o sistema do site se comunica automaticamente com a linha de produção que costura a camisa, embala e envia por correio para o cliente. Uma maravilha, não é mesmo? Praticamente um alfaiate express!

Desta maneira, o Blank Label consegue criar um sistema de customização de alta escalabilidade.

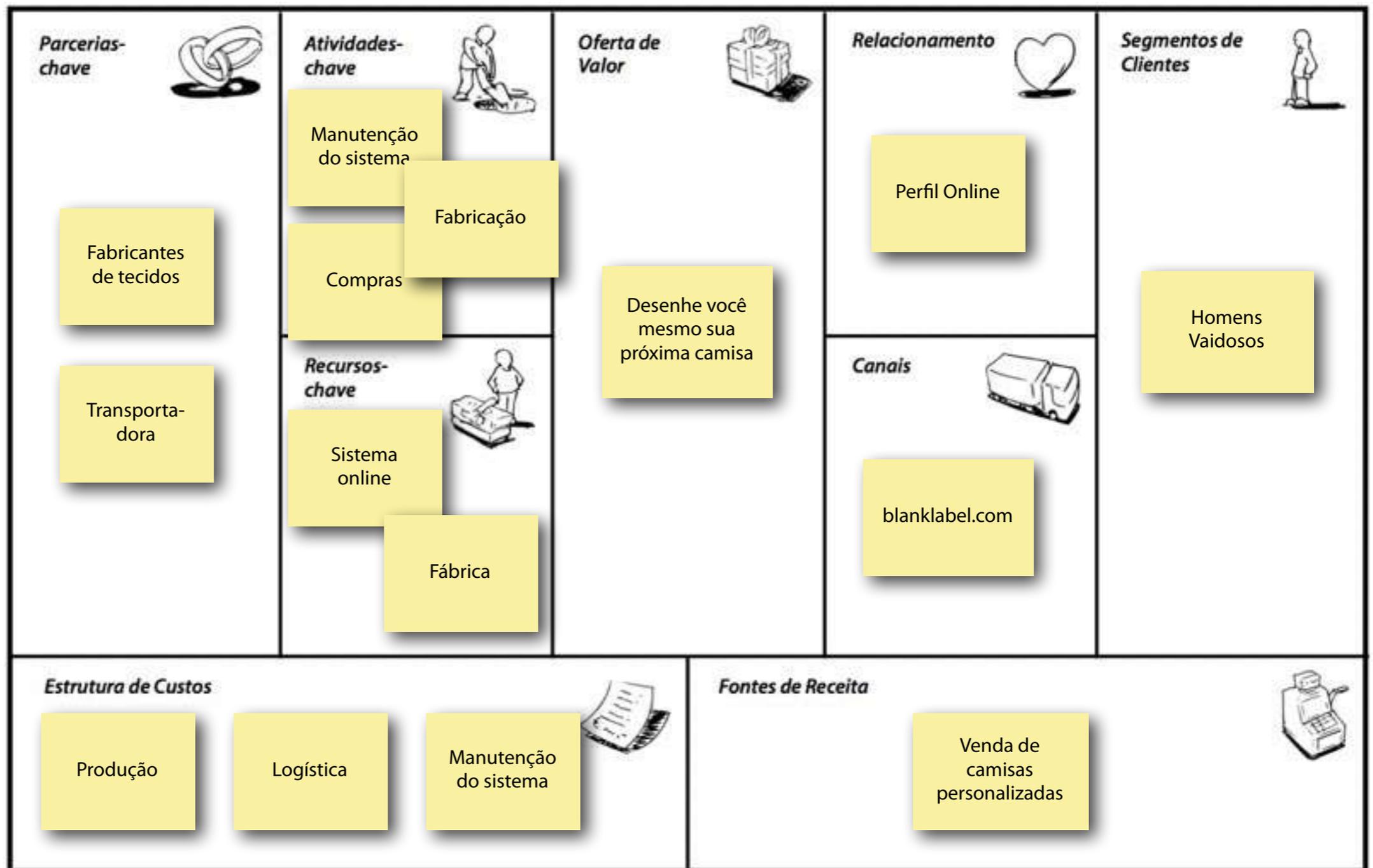


BLANK LABEL

Desenhe você mesmo sua próxima camisa online do jeito que quiser.



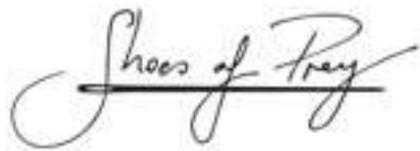
blanklabel.com



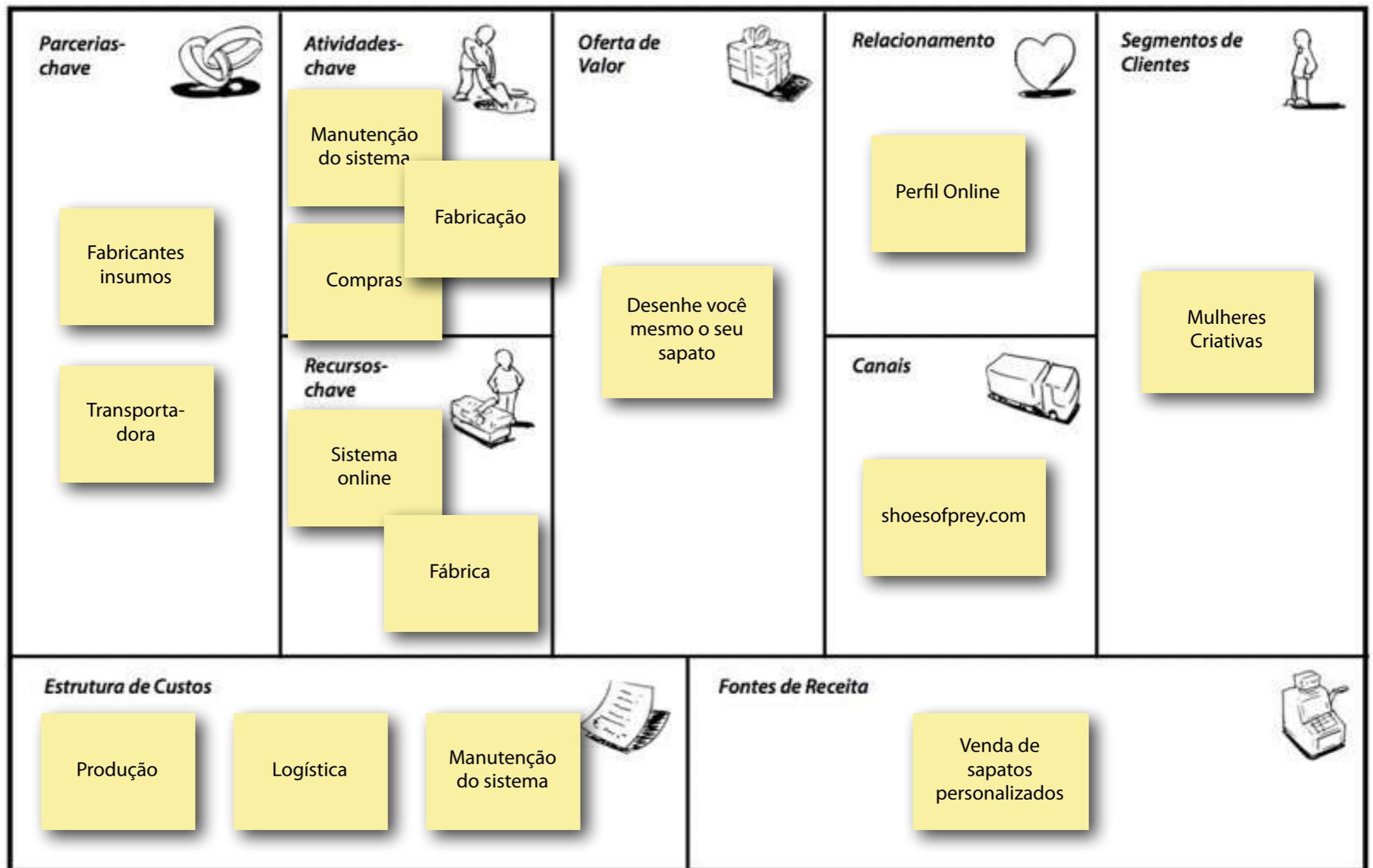


SHOES OF PREY

Desenhe você mesmo seu próximo sapato online.



shoesofprey.com



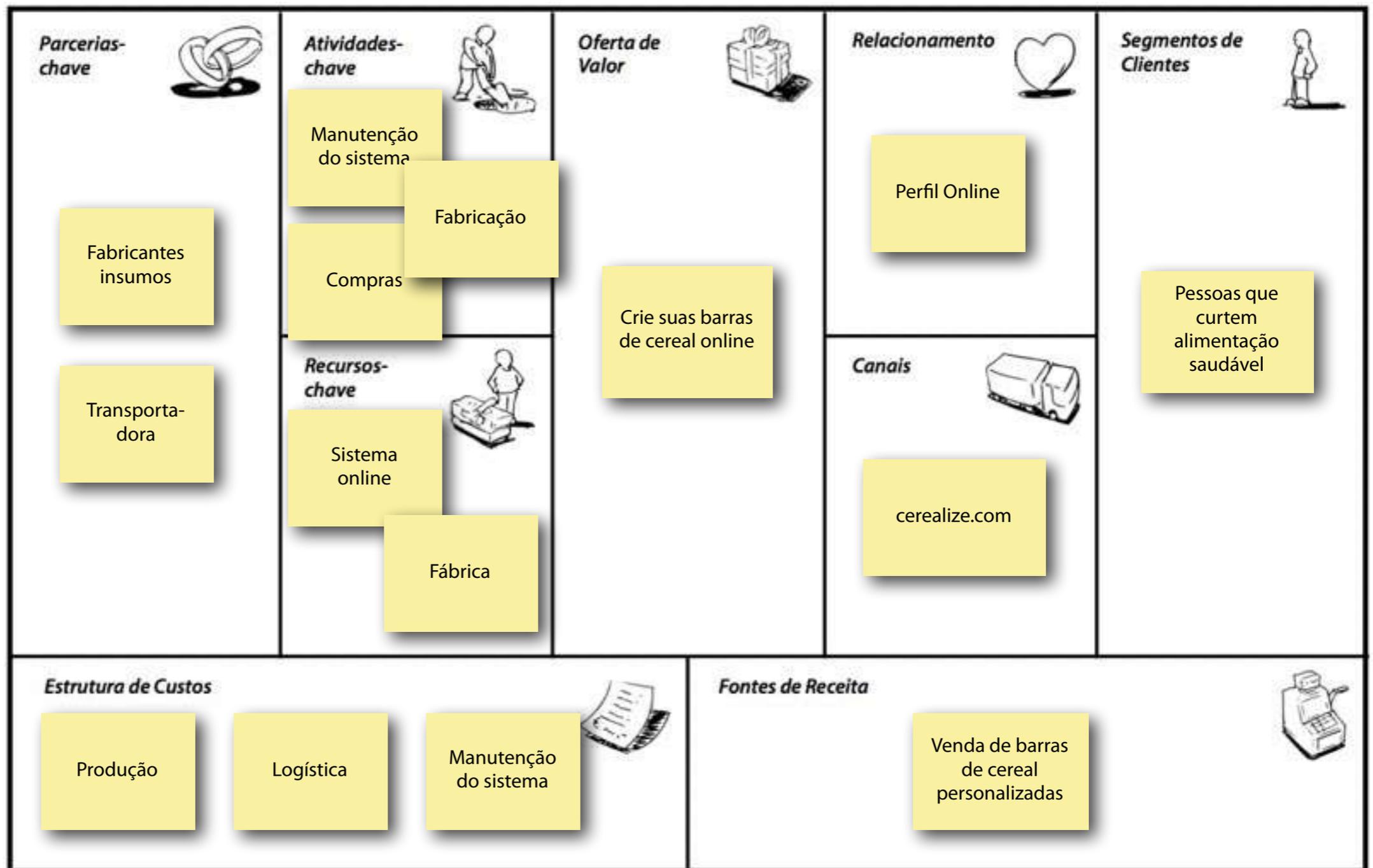


CEREALIZE

Crie você mesmo suas barras de cereal.



cerealize.com



A high-angle, aerial photograph of a white private jet flying over a vast, deep blue ocean. The aircraft is positioned in the lower right quadrant of the frame, angled towards the bottom right. It features a high-wing configuration, two engines mounted on the wings, and a T-tail. The sun is low in the sky, creating a bright, shimmering reflection on the water's surface. The overall scene is serene and emphasizes the luxury and exclusivity of private aviation.

13

EXEMPLOS DE
**PROPRIEDADE
FRACIONADA**



O MODELO DE PROPRIEDADE FRACIONADA (FRACTIONAL OWNERSHIP)

Já pensou poder usar um helicóptero todos os dias para ir e voltar do trabalho, pagando apenas 10% do seu valor de mercado? E melhor ainda, ter uma empresa para fazer toda a gestão deste equipamento, sem que você tenha que se preocupar com manutenção, hangar, seguro, pilotos e etc. Pois esse tipo de situação existe e é conhecida como propriedade fracionada – **um sistema de compartilhamento que invadiu o mercado de luxo e hoje existe também para jatinhos, mansões de veraneio e carros esportivos.**

O interesse por esse modelo ocorre até mesmo por aqueles que tem dinheiro para comprar mais de 10 helicópteros, mas sabe que o custo de possuir um equipamento desses é alto, principalmente quando o seu uso não passa de uma ida e volta diária ao trabalho além de uma ou duas viagens por mês. Vamos entender como funciona:

- 1) A pessoa (ou empresa) deve comprar uma cota, que equivale a 10% da propriedade da aeronave.
- 2) Mensalmente, o cotista paga uma taxa fixa referente aos custos de uso do hangar, seguro, piloto e despesas administrativas mais uma taxa variável que inclui os custos do combustível e de manutenção, proporcional ao tempo de voo utilizado.
- 3) Cada cotista tem à sua disposição, a qualquer momento, dez horas de voo por mês. Isso é tempo suficiente, por exemplo, para quem faz diariamente o trajeto entre a Avenida Paulista e Alphaville (14 minutos, ida e volta), restando ainda três horas (para viagens ou outros fins).

Para se ter uma idéia de valores, em um R44 Raven, o modelo mais barato (quatro lugares e velocidade máxima de 210 km/h), o cliente paga aproximadamente US\$ 63 mil para adquirir a cota e, mensalmente, terá a taxa fixa de cerca de US\$ 2.500, e a variável de US\$ 380.

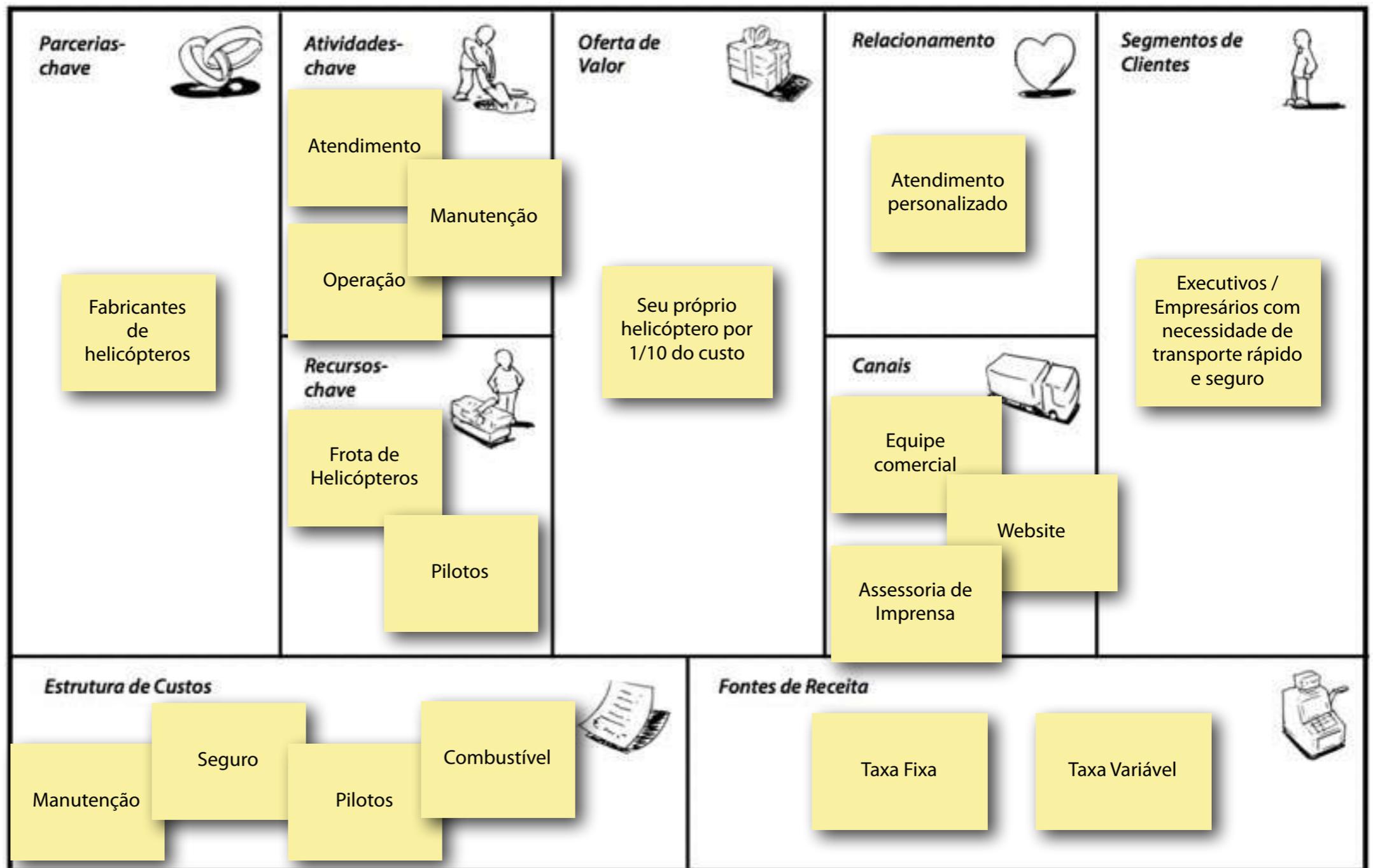


HELISOLUTIONS

Tenha o seu próprio helicóptero por 1/10 do preço de um novinho em folha.



helisolutions.com

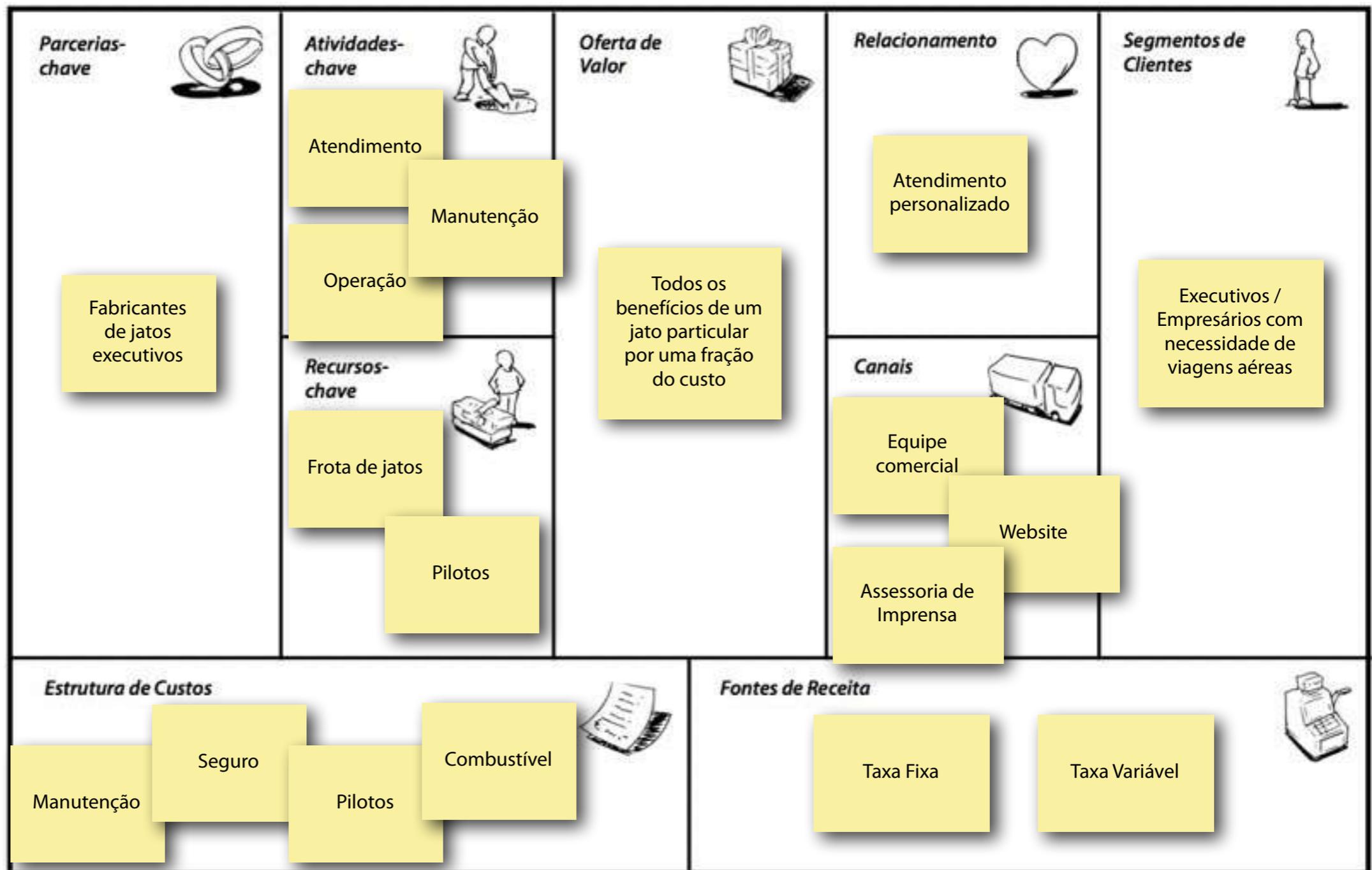


NETJETS

Todos os benefícios de um jato particular por uma fração do custo.

NETJETS[®]

netjets.com



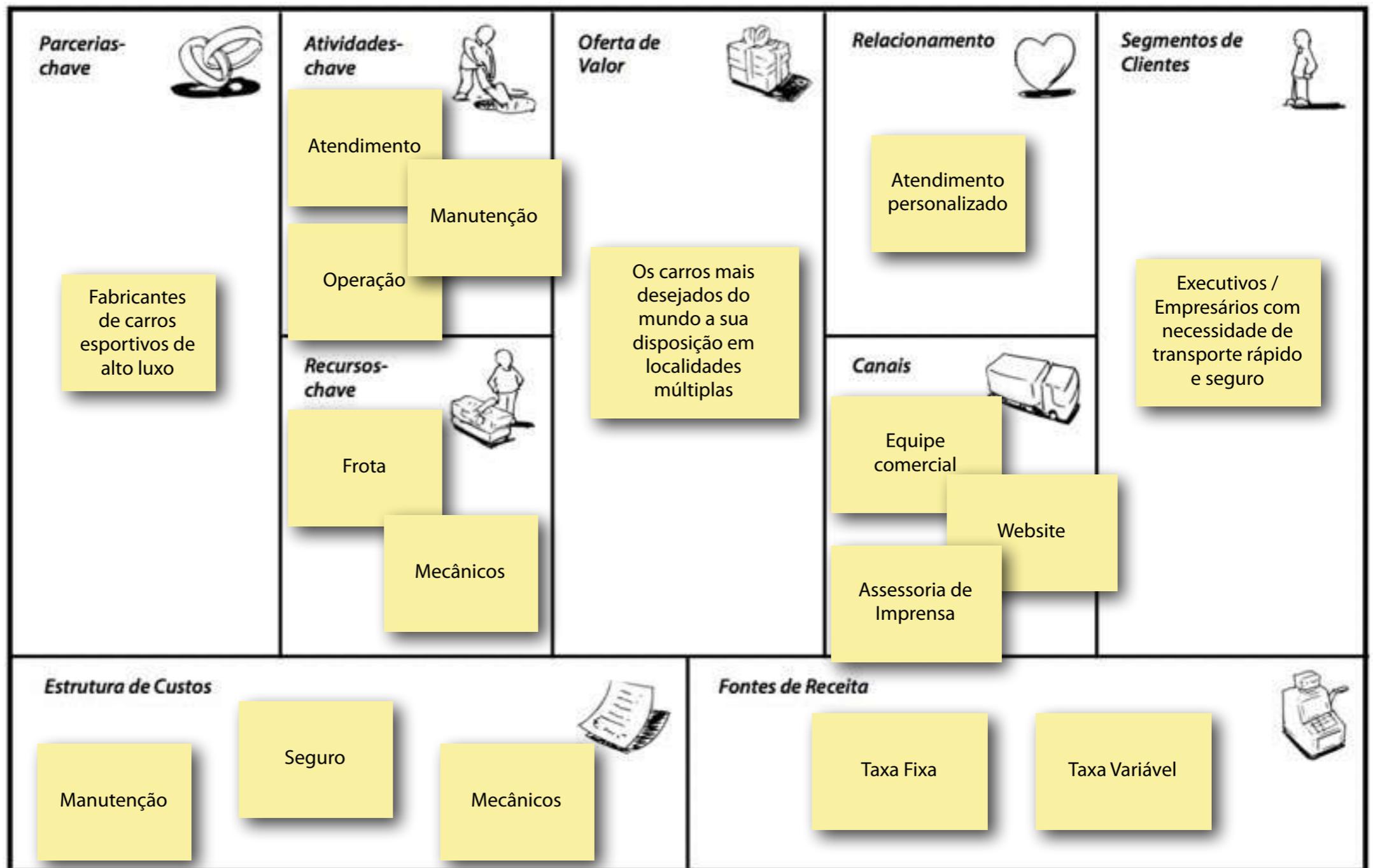


ECURIE25

Os carros mais desejados do mundo a sua disposição em localidades múltiplas.



ecurie25.com





14

EXEMPLOS DE
PROPRIEDADE
COMPARTILHADA



O MODELO DE PROPRIEDADE COMPARTILHADA (PROPERTY SHARING)

O modelo de propriedade compartilhada aproveita **recursos ociosos para gerar benefícios para dois grupos de pessoas: quem possui o recurso e quem gostaria de utilizá-lo por um período determinado.**

Você faz parte do grupo que possui um carro que fica parado na garagem a maior parte do tempo? Ou você está no grupo dos que venderam seu carro, mas volta e meia fariam uso de um por um curto período de tempo? Pois o compartilhamento de automóveis já é uma realidade que vem resolvendo a vida de ambos os grupos.

O site **get around** ajuda a conectar quem tem um carro de bobeira com quem precisa um carro por curtos períodos de tempo. Mas qual o benefício disso?

- 1) Para o dono do carro - uma remuneração pelo tempo de locação do carro.
- 2) Para quem o utiliza - um aluguel mais barato e simples de realizar.

Assim, com um discurso do melhor uso de recursos e menor impacto à natureza.

Porém, o compartilhamento de propriedade também pode ser interessante para um clube restrito de milionários. O **3rd Home** é um clube exclusivo para quem possui propriedades de veraneio com valor acima de um milhão de dólares que pagam uma taxa para poderem trocar seus imóveis para curtirem férias ao redor do mundo.

Se hospedar ao redor do mundo em propriedades maravilhosas por uma mera taxa de 475 dólares por troca não é nada mal, não acha?

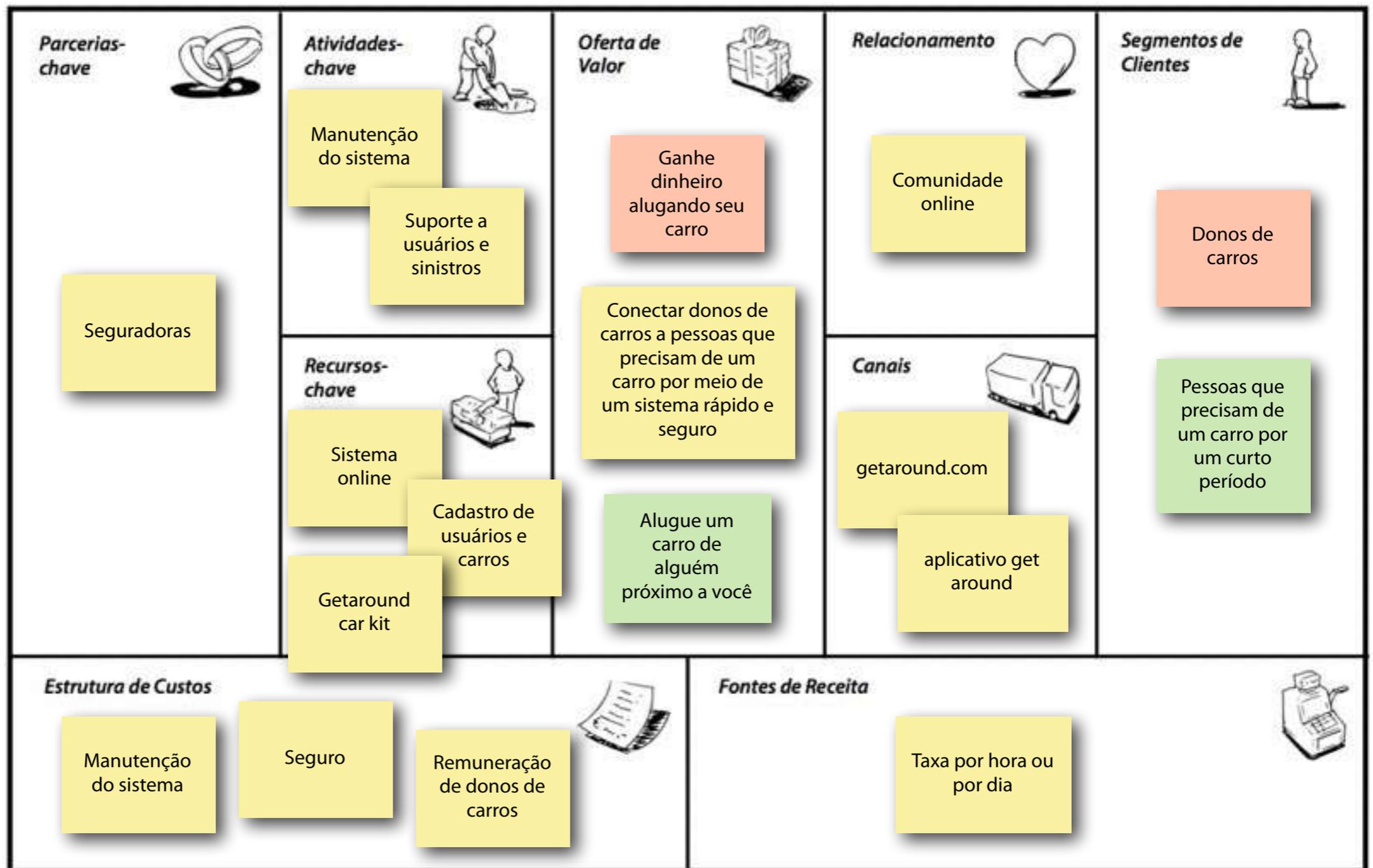


GET AROUND

Facilitando o compartilhamento de carros entre pessoas de uma mesma cidade.



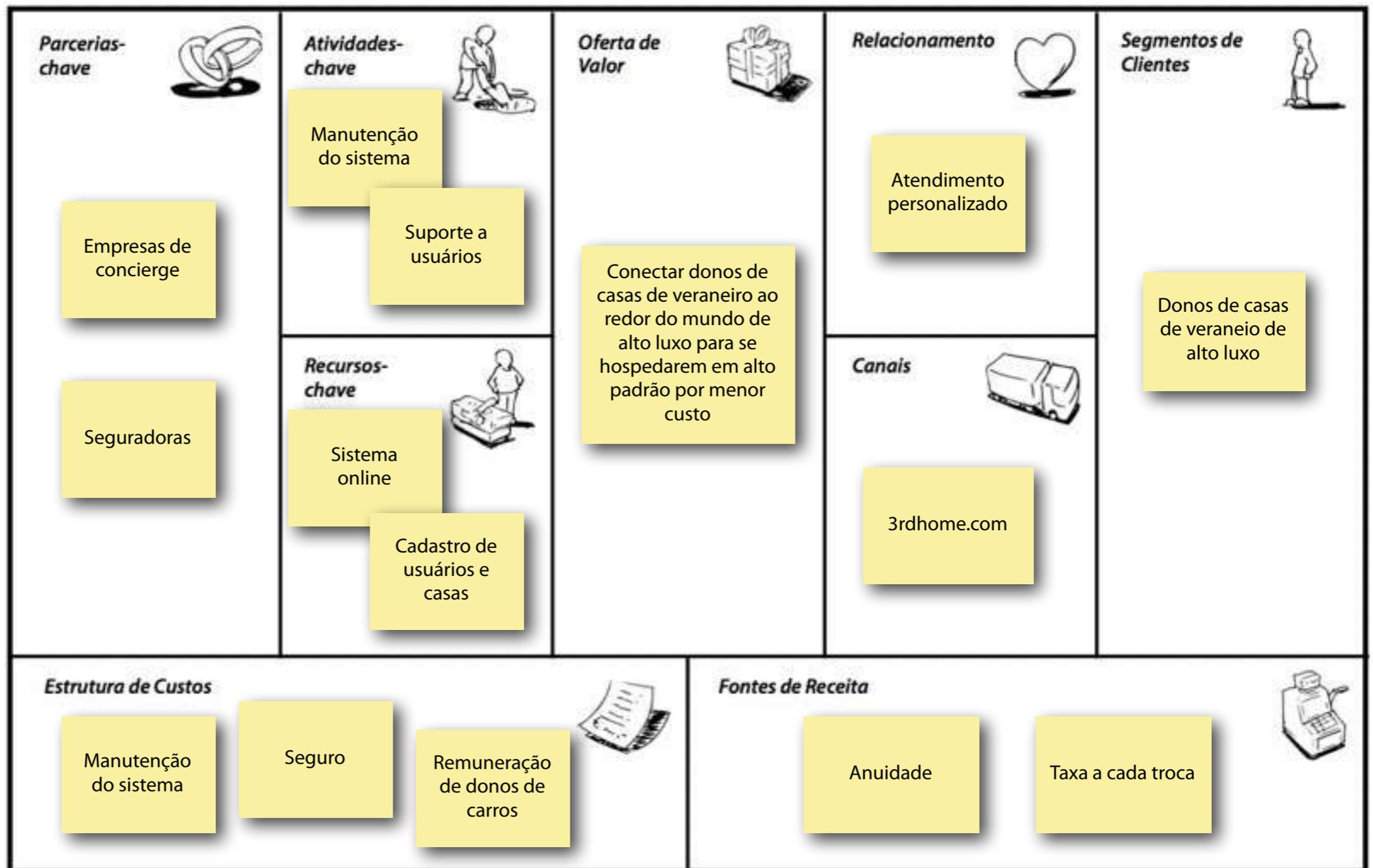
getaround.com





3RD HOME

Hospede-se em casas de veraneio de alto luxo ao redor do mundo por uma pequena taxa.



3rdhome.com



15

EXEMPLOS DE
CROWDSOURCING
E DERIVADOS



O MODELO DE CROWDSOURCING

O crowdsourcing vem causando inovações disruptivas no mercado. O termo vem de duas palavras inglesas: crowd (público ou massa) e source (fonte). **Isto é, o público ou a massa fornece seu conhecimento técnico e tempo para a empresa.**

Um bom exemplo são plataformas de concorrência criativa como a **We Do Logos**. Através de sua plataforma, qualquer pessoa pode fazer uma oferta para contratar serviços de design que serão disputados por profissionais cadastrados (atualmente mais de 10.000 designers).

O cliente tem a possibilidade de ver uma versão em baixa resolução das logomarcas antes de escolher e pagar o designer vencedor, tudo através de uma plataforma online. A maior parte dos serviços oferecidos são de identidades visuais, seguido por papelaria, websites e fundo de blogs.

Enquanto em um escritório de design convencional todos são contratados com carteira assinada (e arca-se com todos os encargos trabalhistas), na We Do Logos mais de **10.000 designers estão disponíveis para atender às propostas dos clientes e desenvolver seus trabalhos sem custo fixo algum.**

Caso eles ganhem a concorrência criativa, eles recebem. Isso gera uma estrutura de custos muito baixa, aumenta em muito a variedade de opções que o cliente receberá e torna o negócio muito mais escalonável. Fora isso, os próprios designers se tornam advogados da marca e a divulgam em seus blogs, faculdades e networking em geral.



OS DERIVADOS DO MODELO DE CROWDSOURCING

O crowd-sourcing possui tantas possibilidades que uma série de modelos derivados do seu conceito surgiram. São eles:

- 1) Crowd-Creativity** - Também conhecido como concorrências criativas, as empresas que usam o crowd-creativity aproveitam a massa para criar logotipos, slogans, nomes e etc.
- 2) Crowd-Demanding** - São empresas que usam a força da massa para demandar eventos e/ou ações por parte de órgãos governamentais.
- 3) Crowd-Funding** - Esse modelo aproveita a força da massa para financiar novos projetos por meio de micro-doações ou micro-empréstimos.
- 4) Crowd-Labor** - É uma nova forma de recrutar e selecionar freelancers ao redor de todo o mundo para realizar trabalhos específicos.
- 5) Crowd-Knowledge** - Uma maneira de aproveitar o conhecimento da massa para extrair informações e insights sobre inúmeros assuntos.
- 6) Crowd-Learning** - Utiliza a massa como fonte de ensino geralmente em relação a assuntos específicos ou com alta demanda de mercado.

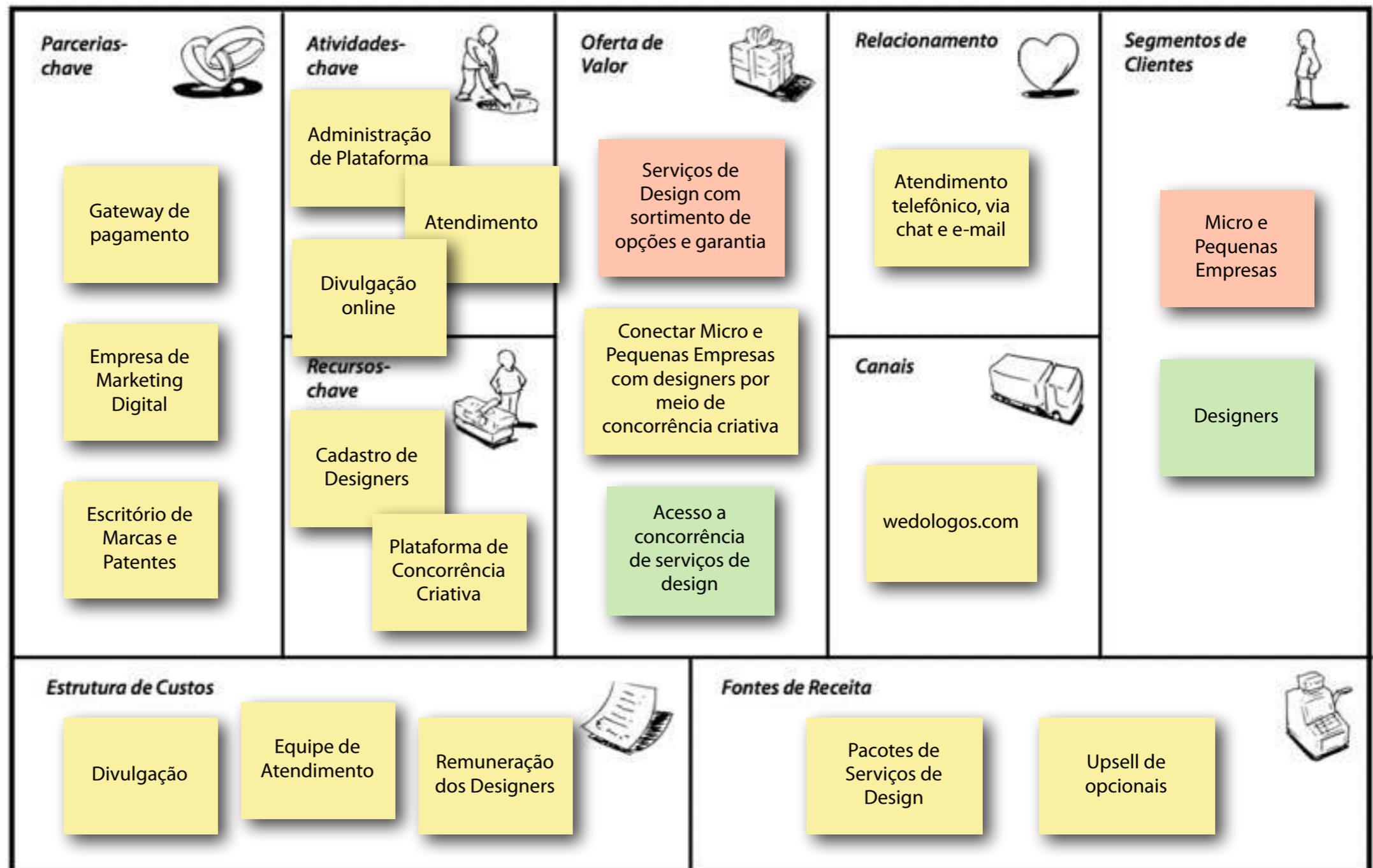
Vamos aos exemplos!

WE DO LOGOS - CROWD CREATIVITY

Serviços de design com sortimento de opções e garantia de satisfação.



wedologos.com.br

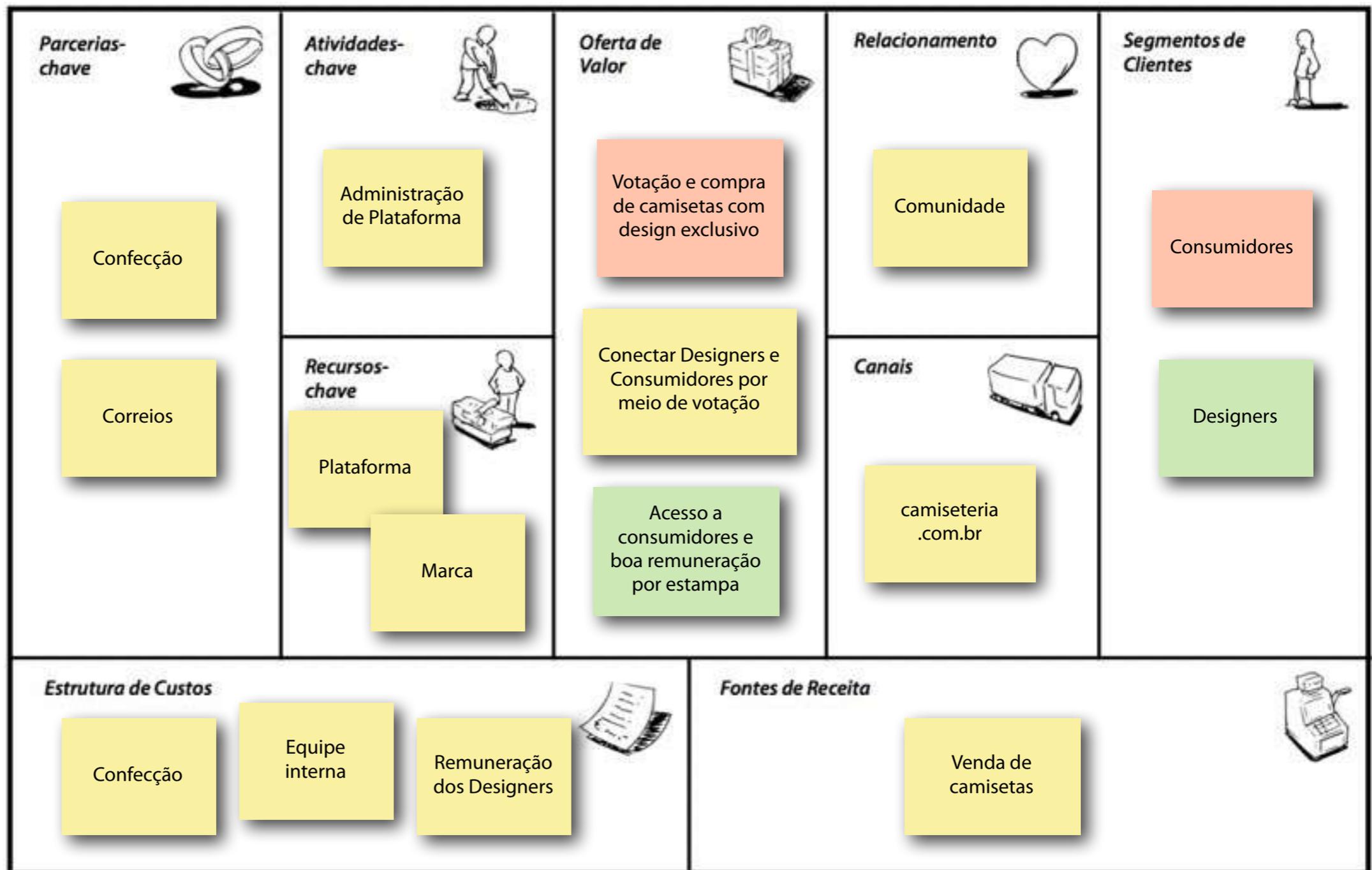


CAMISETERIA - CROWD CREATIVITY

Camisetas com estampas exclusivas escolhidas por meio de votação.

Camiseteria

camiseteria.com.br

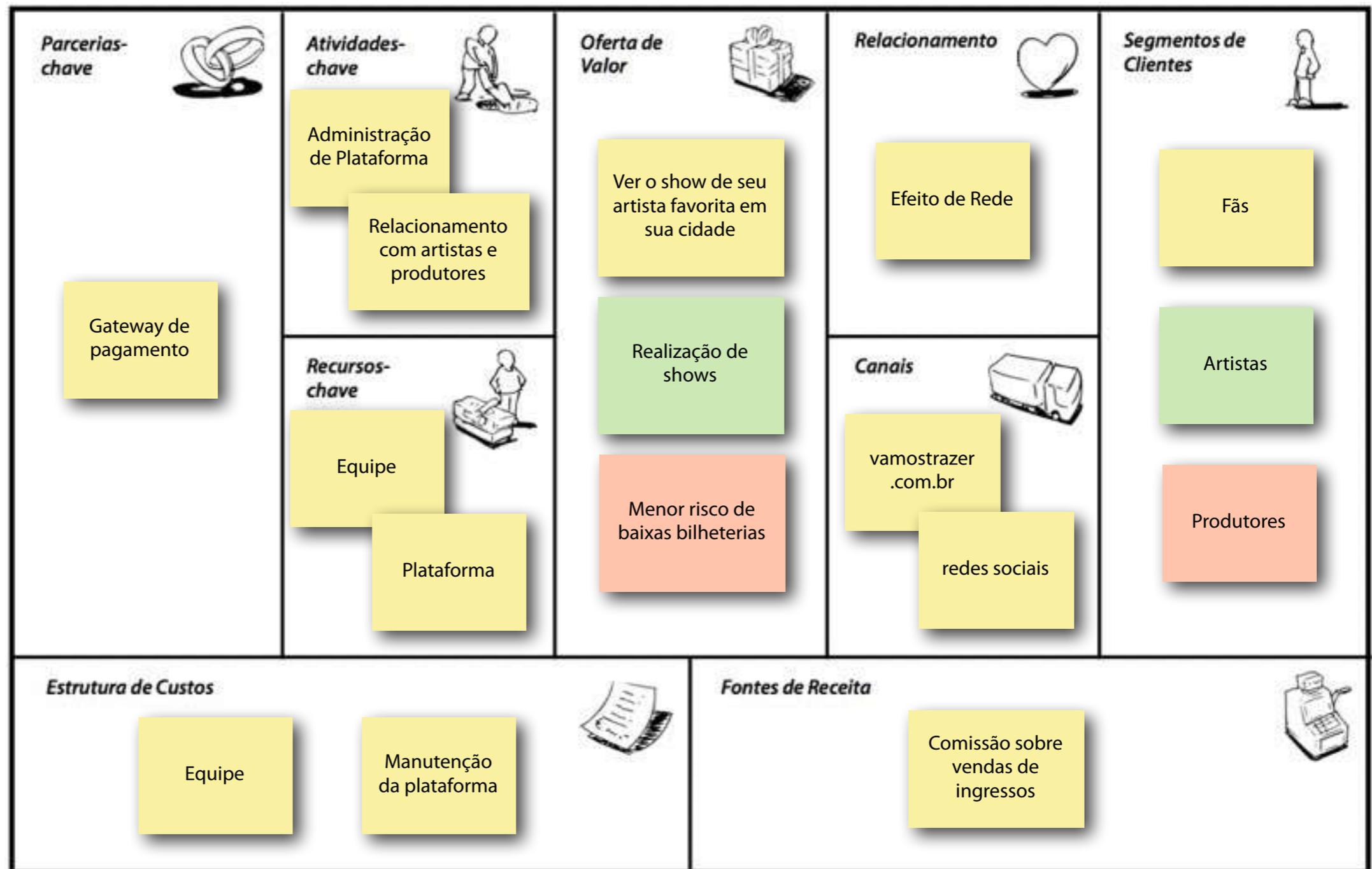


VAMOS TRAZER - CROWD DEMANDING

Seu artista favorito em sua cidade.



vamostrazer.com.br

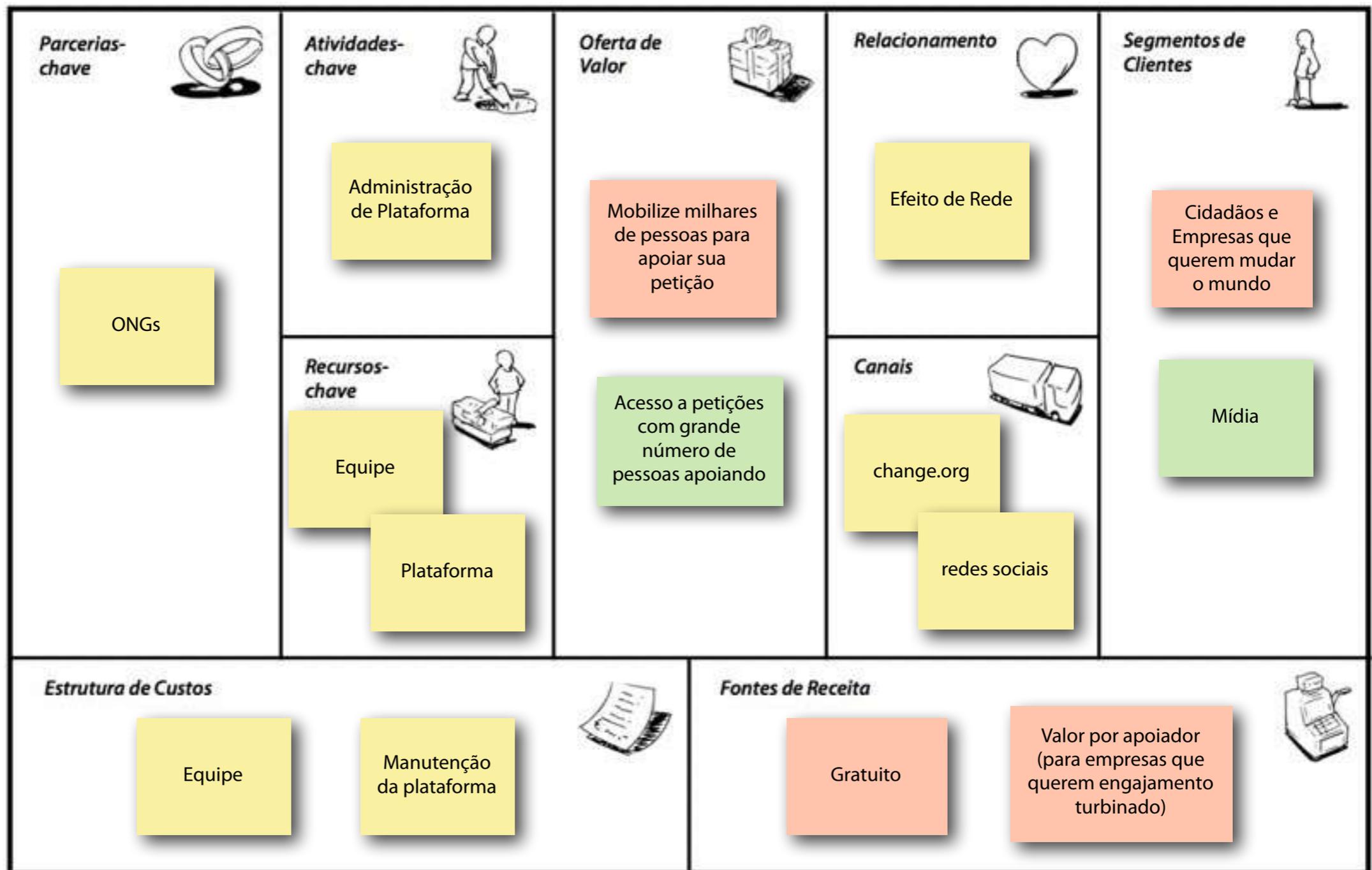


CHANGE.ORG - CROWD DEMANDING (ENGAGEMENT)

Consiga mudar o mundo para melhor.



change.org

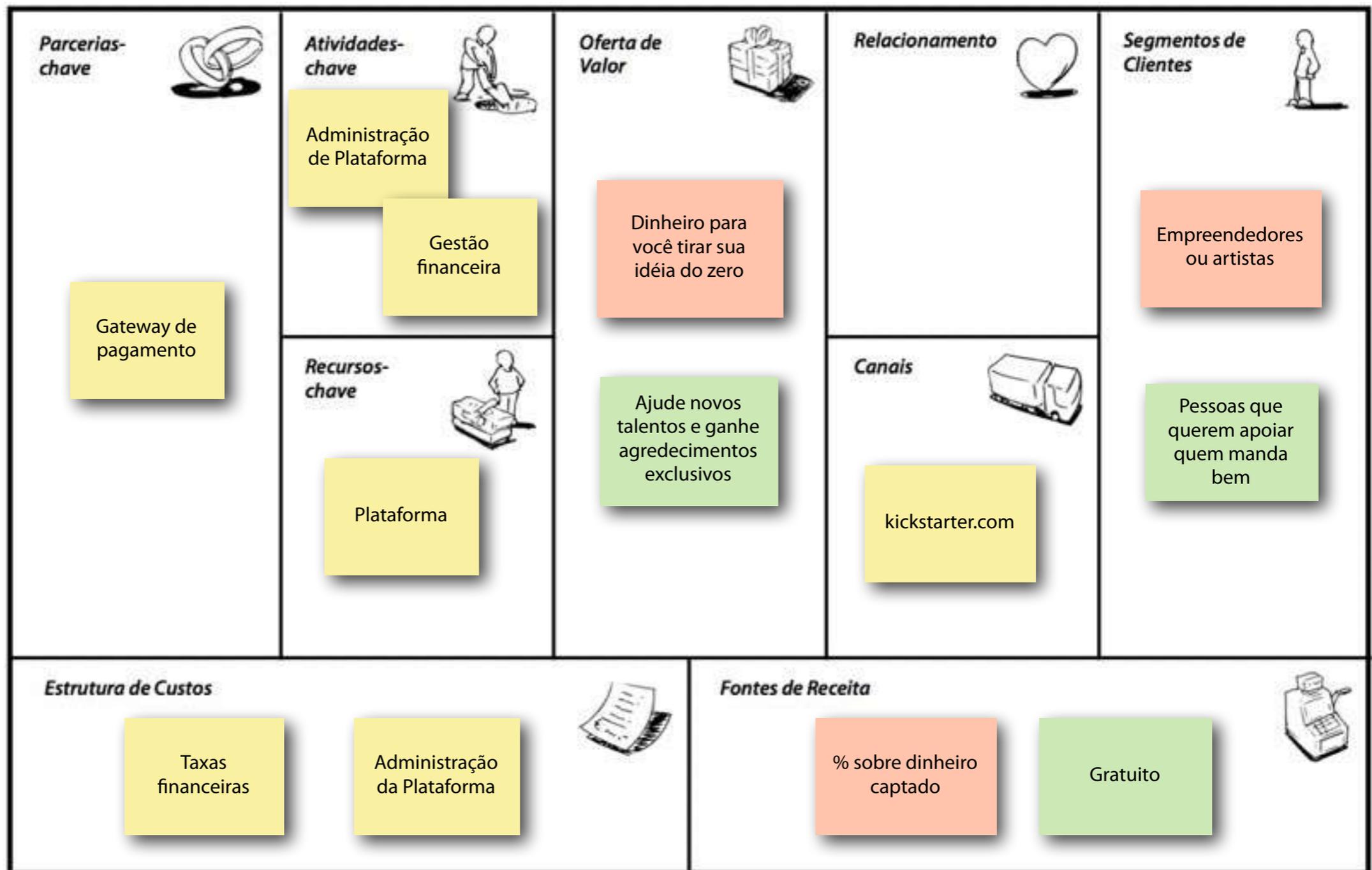


KICKSTARTER - CROWD FUNDING

Dinheiro para você tirar sua idéia do zero.



kickstarter.com

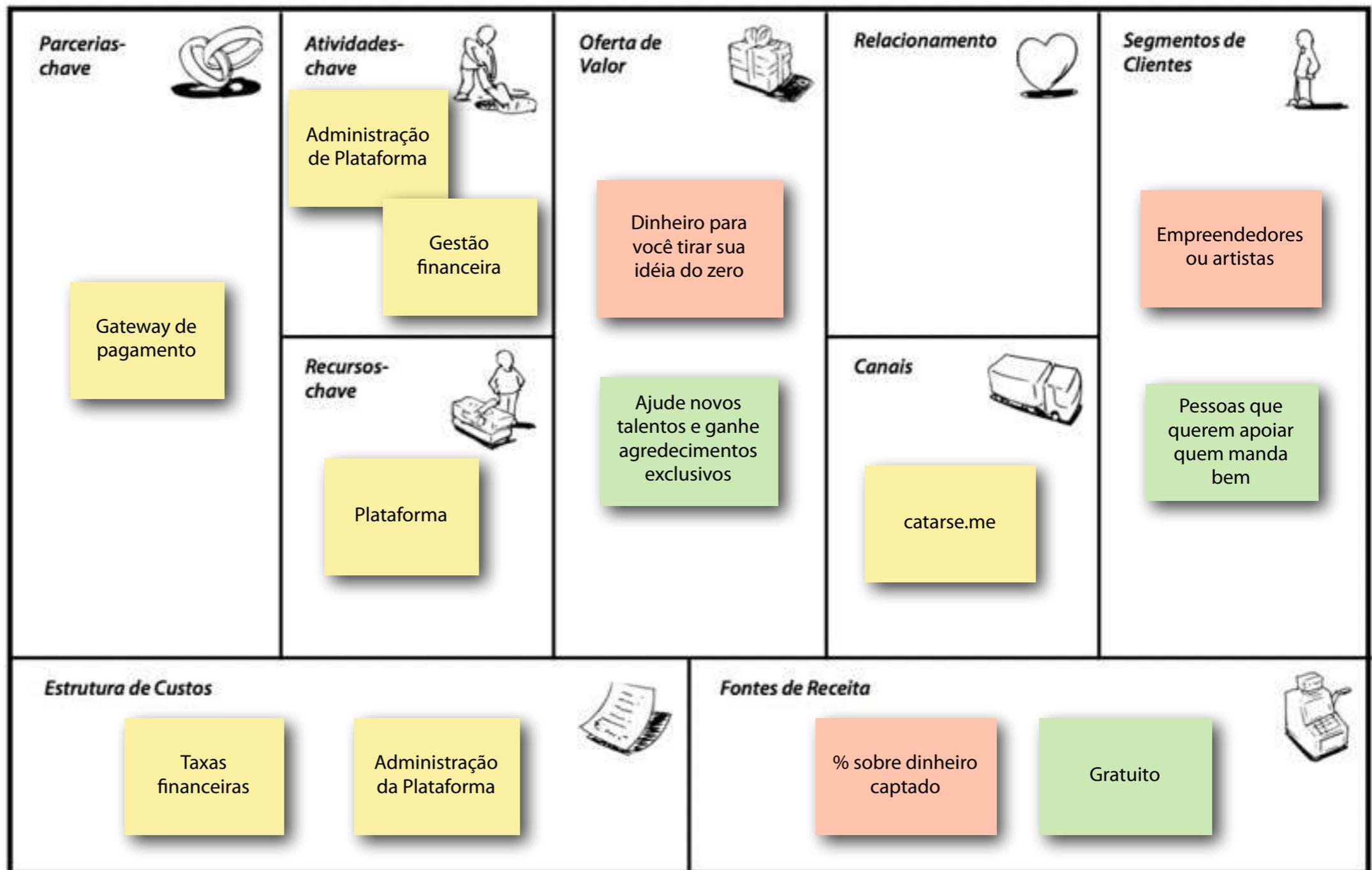


CATARSE - CROWD FUNDING

Financie projetos de maneira colaborativa e torne-se parte de algo maior.

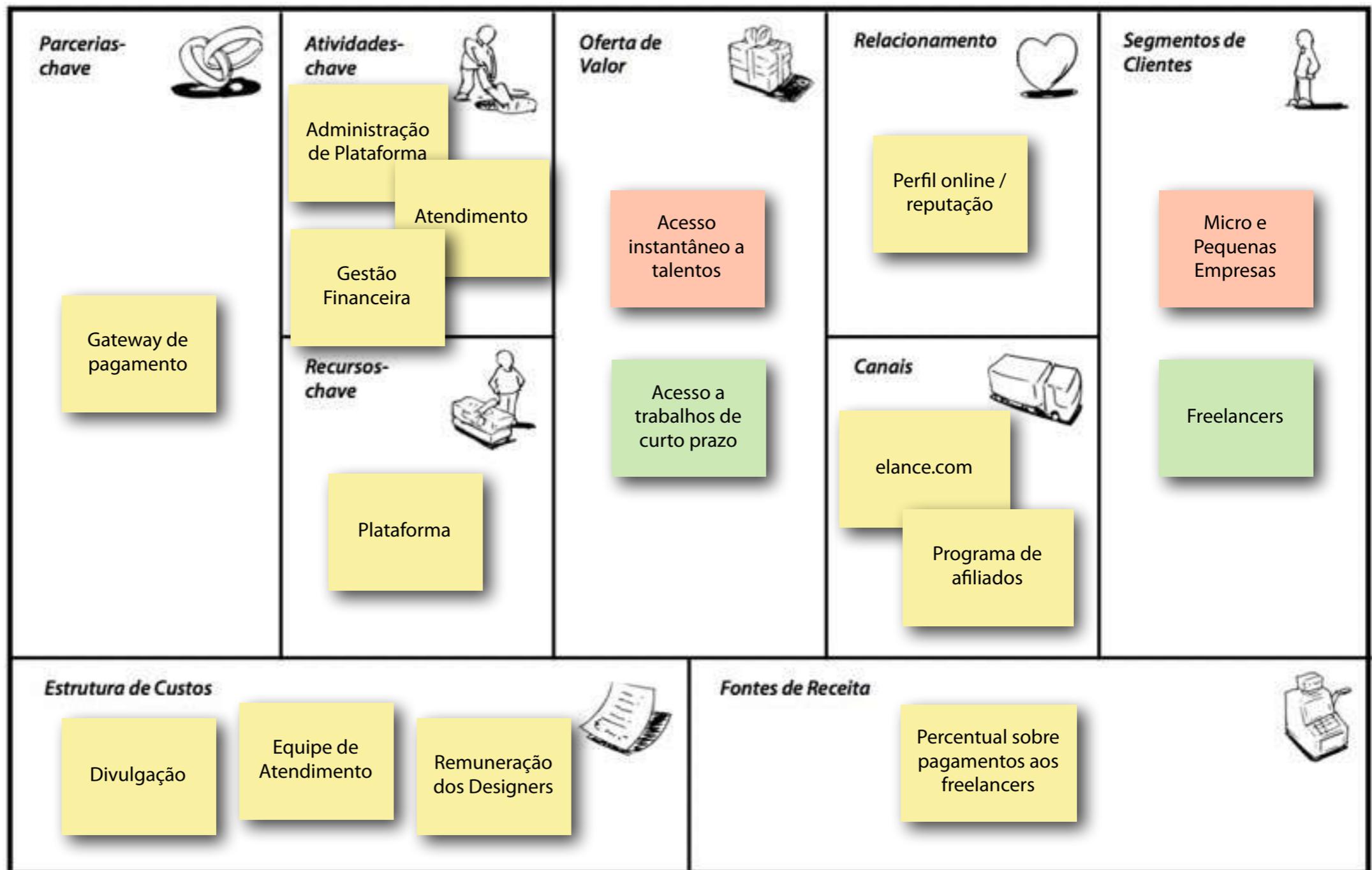


catarse.me



ELANCE - CROWD LABOR

Tenha acesso a uma rede mundial de talentos para realizar trabalhos de curto prazo.

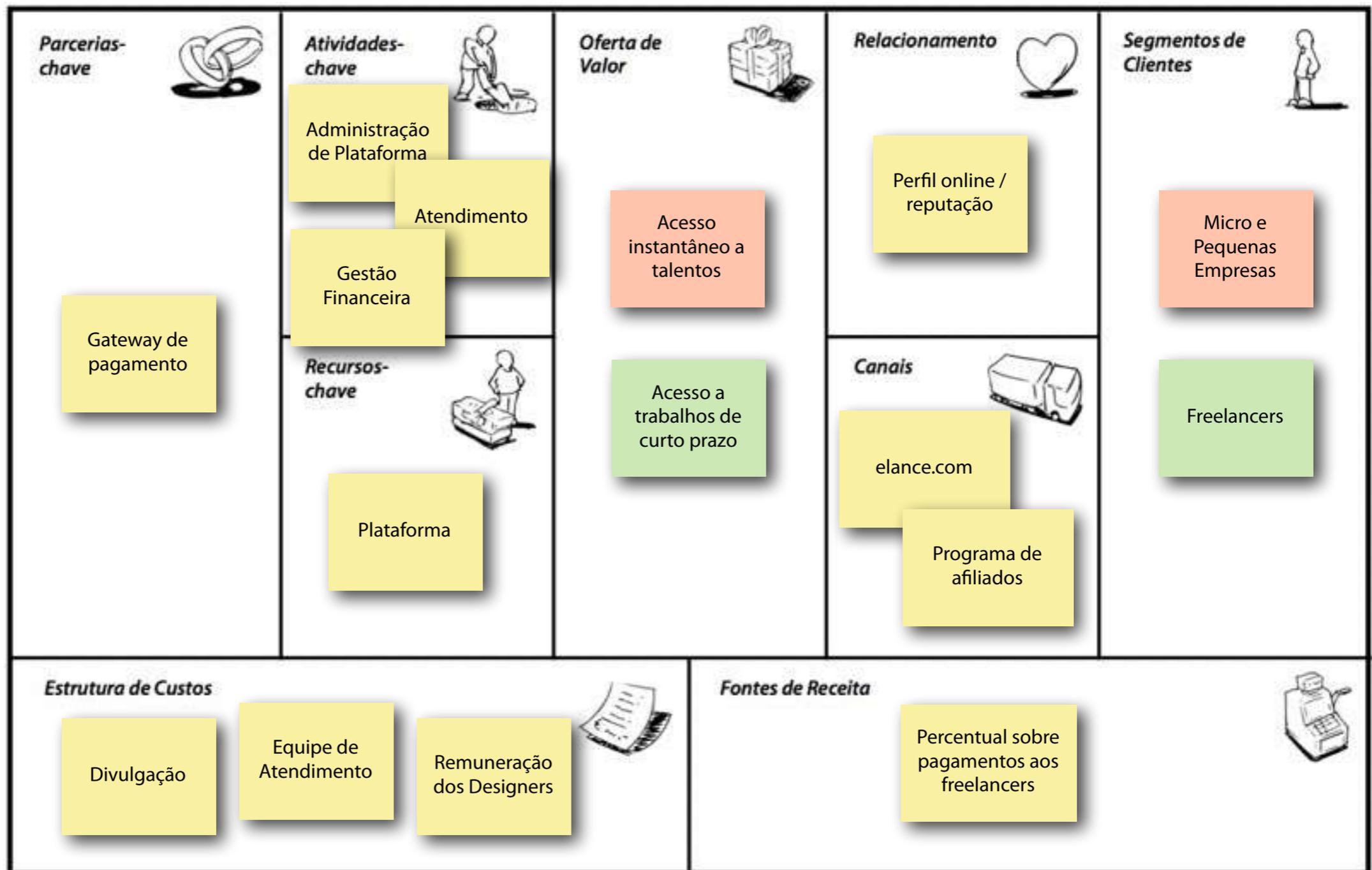


GET NINJAS - CROWD LABOR

Tenha acesso a uma rede mundial de talentos para realizar trabalhos de curto prazo.



getninjas.com.br

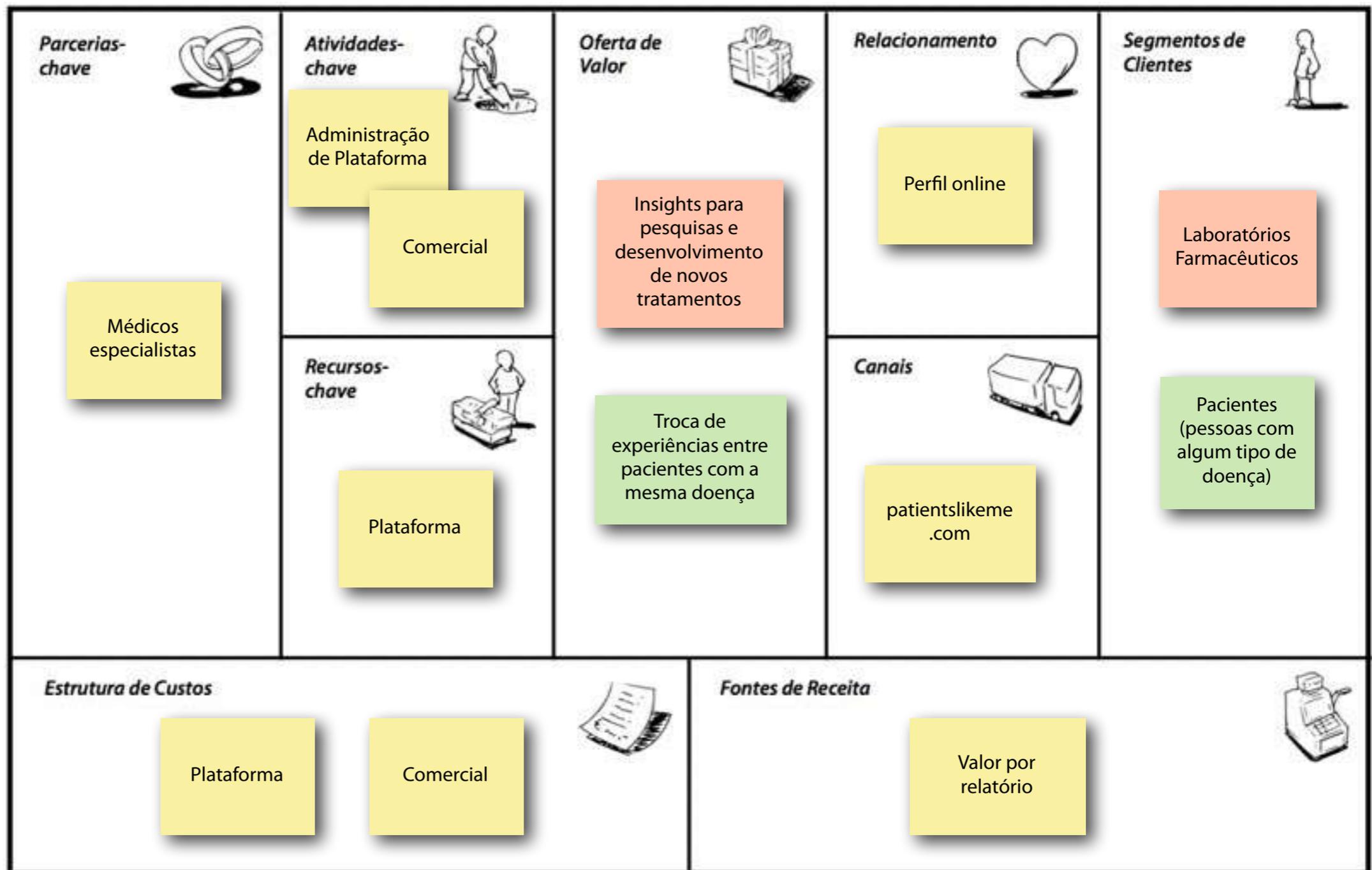


PATIENTS LIKE ME - CROWD KNOWLEDGE

Insights sobre tratamentos de doenças com base na troca de experiências entre pacientes.

patientslikeme™

patientslikeme.com

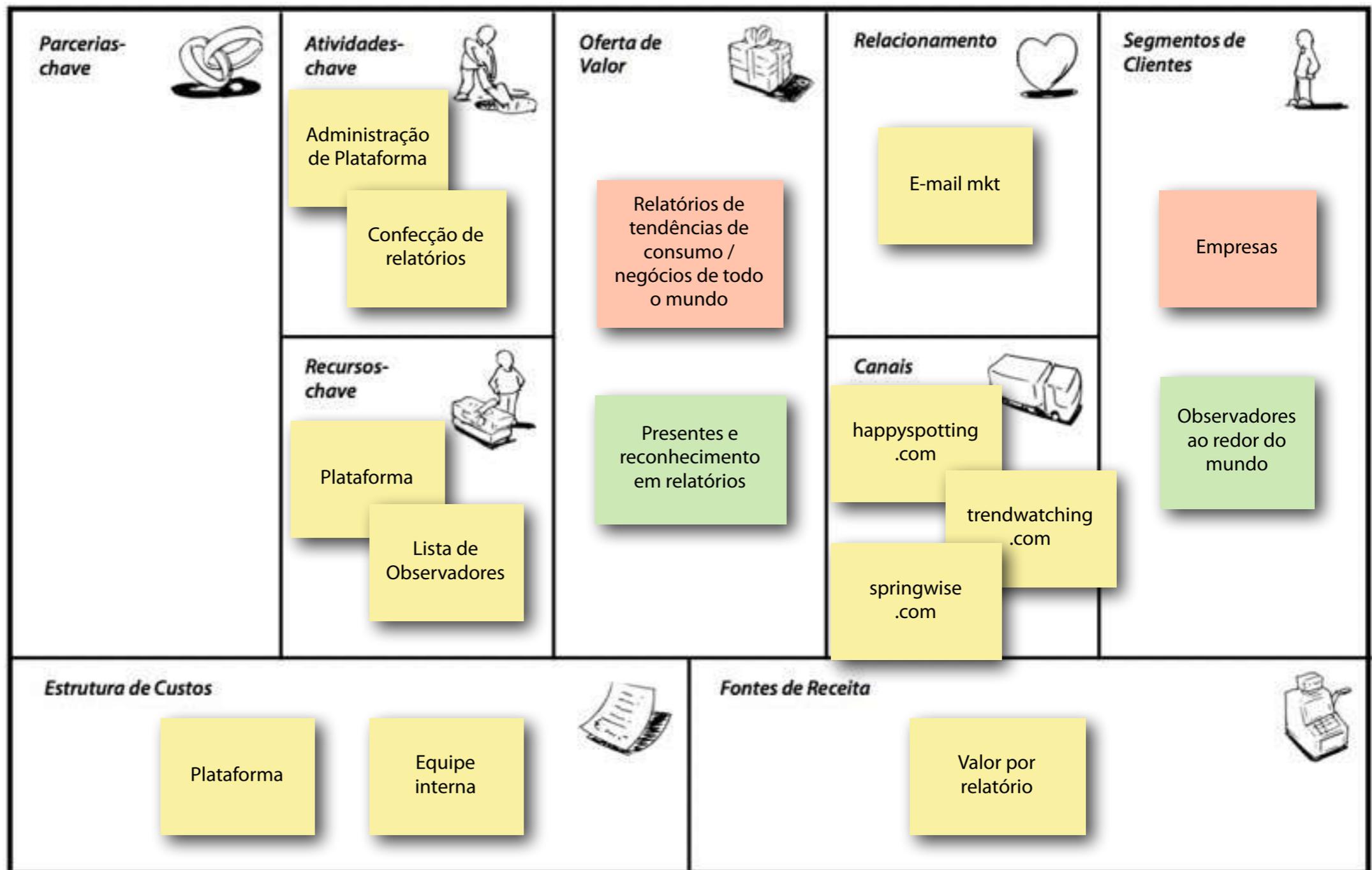


TRENDWATCHING - CROWD KNOWLEDGE

Insights sobre tendências de consumo / negócios provido por uma rede mundial de observadores.



trendwatching.com

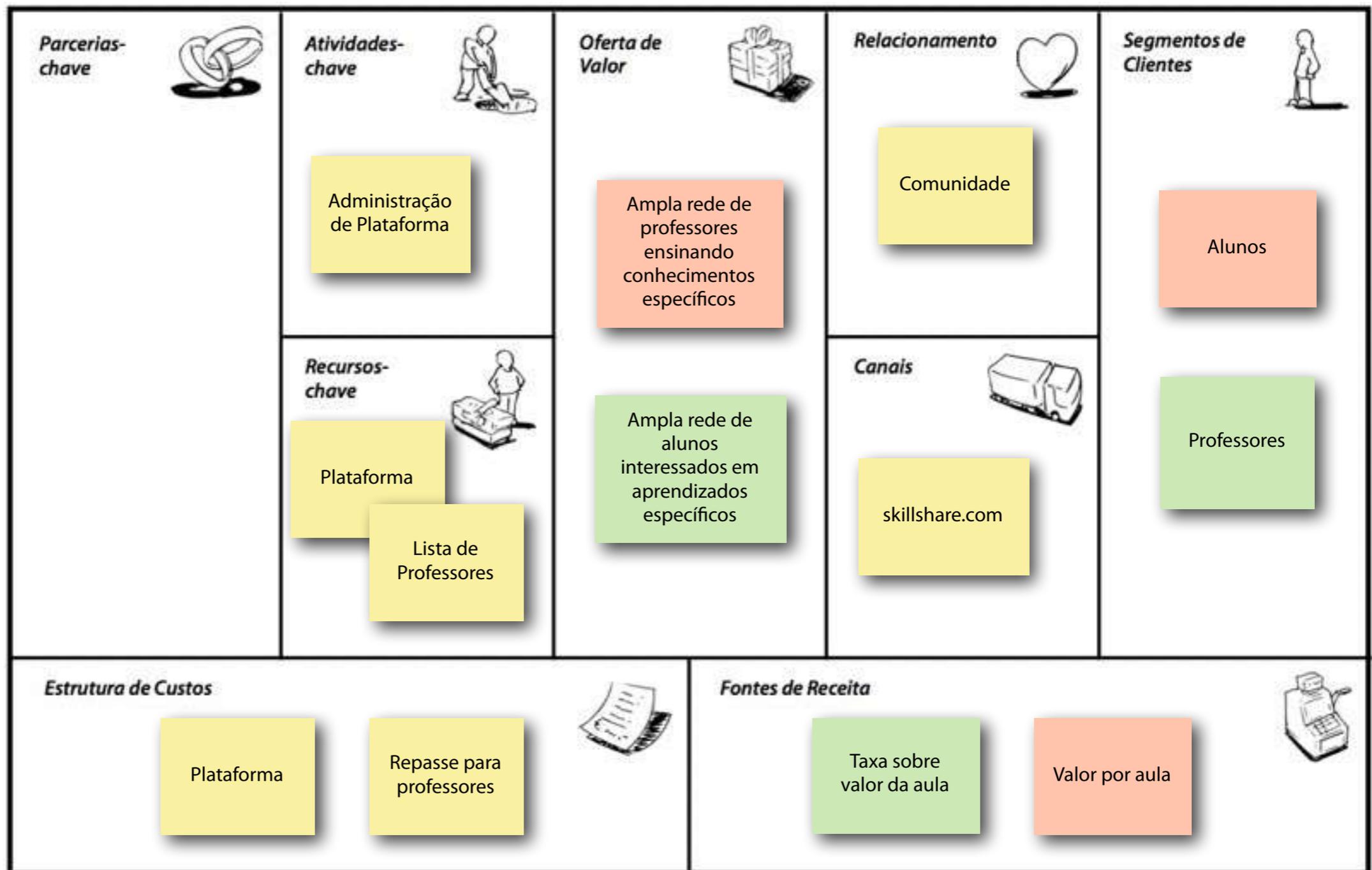


SKILLSHARE - CROWD LEARNING

Aprenda qualquer coisa de qualquer um.

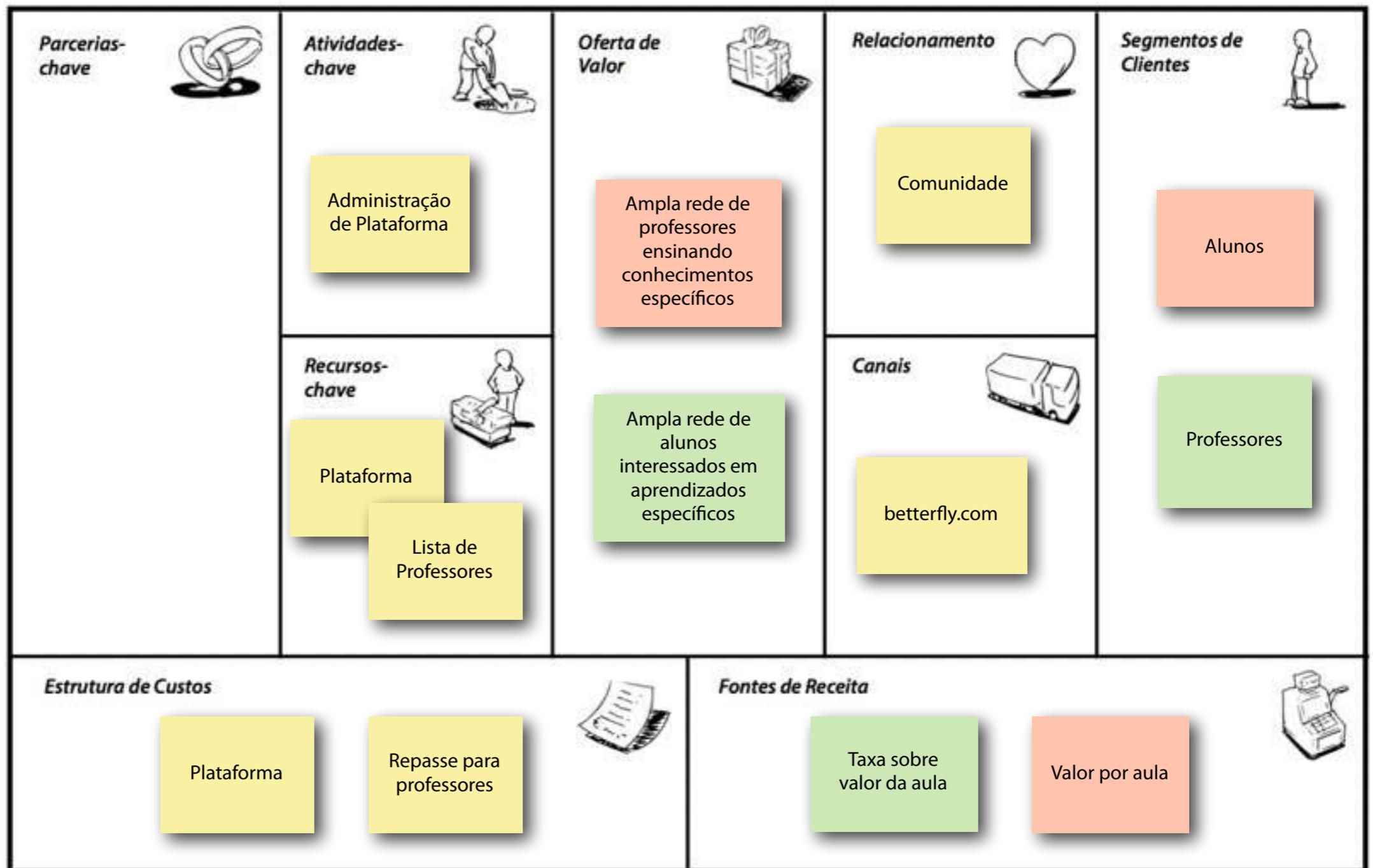
SKILLSHARE

skillshare.com



BETTERFLY - CROWD LEARNING

Aprenda qualquer coisa de qualquer um.





16

EXEMPLOS DE
FEIRA-LIVRE



O MODELO DE FEIRA-LIVRE (MARKETPLACE)

O modelo de feira-livre é equivalente ao modelo de cauda longa, porém com maior ênfase em ser **uma plataforma que permite a compra e a venda**. Ele também só torna possível quando uma empresa possui imenso volume de usuários utilizando sua plataforma. Essa plataforma então passa a ser um meio de venda de produtos e serviços, em troca de um percentual das transações.

Assim nasce um imenso marketplace com oportunidades para quem vende e para quem compra. A Apple faz isso muito bem com seus dispositivos (iPhone e iPad), através da sua **App Store e do iTunes**.

É por meio dessas duas lojas (App Store e iTunes) que a Apple consegue gerar uma parte considerável de suas receitas, pois é ela que permite que desenvolvedores de software vendam seus aplicativos, bandas vendam suas músicas, estúdios vendam seus filmes, editoras vendam seus livros e etc. para uma grande massa de usuários de gadgets da Apple.

Um outro belíssimo exemplo é o **Mercado Livre (ou o eBay)** que permite que qualquer pessoa coloque produtos à venda para milhões de usuários de internet.

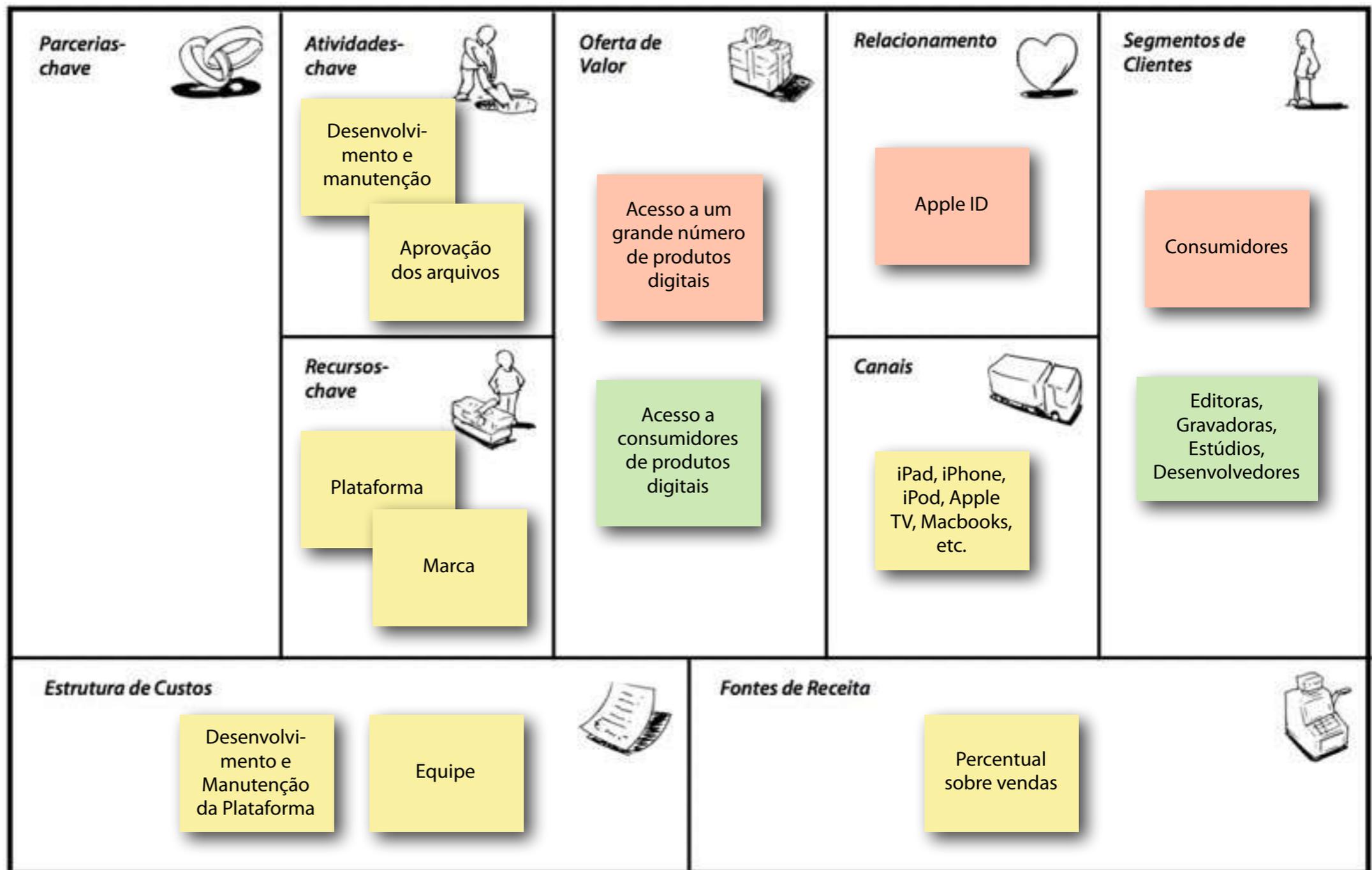
APP STORE

Arquivos para turbinar sua experiência com os aparelhos da Apple.



App Store

apple.com

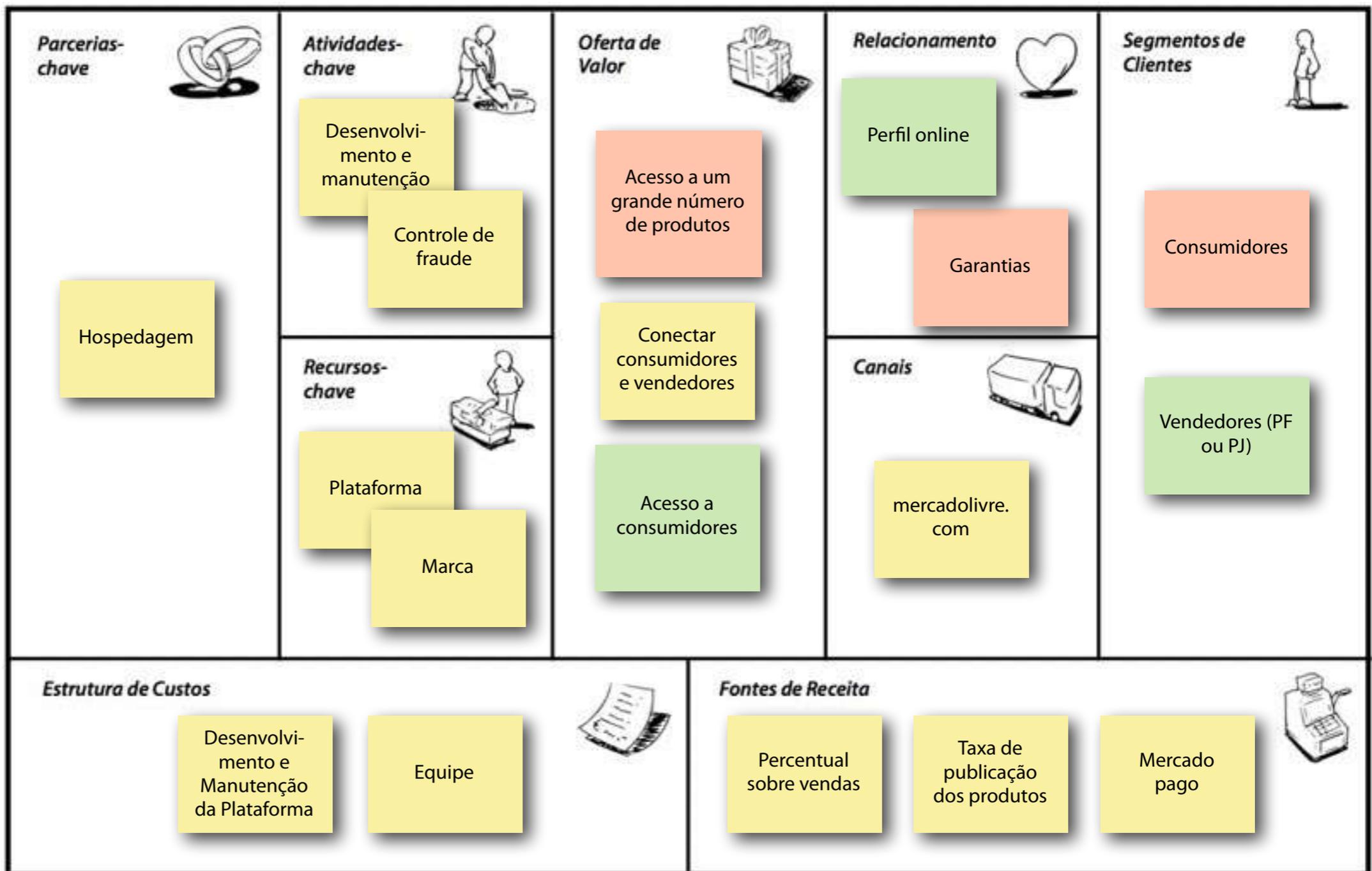


MERCADO LIVRE

Encontre uma incrível variedade de produtos.



mercadolivre.com.br

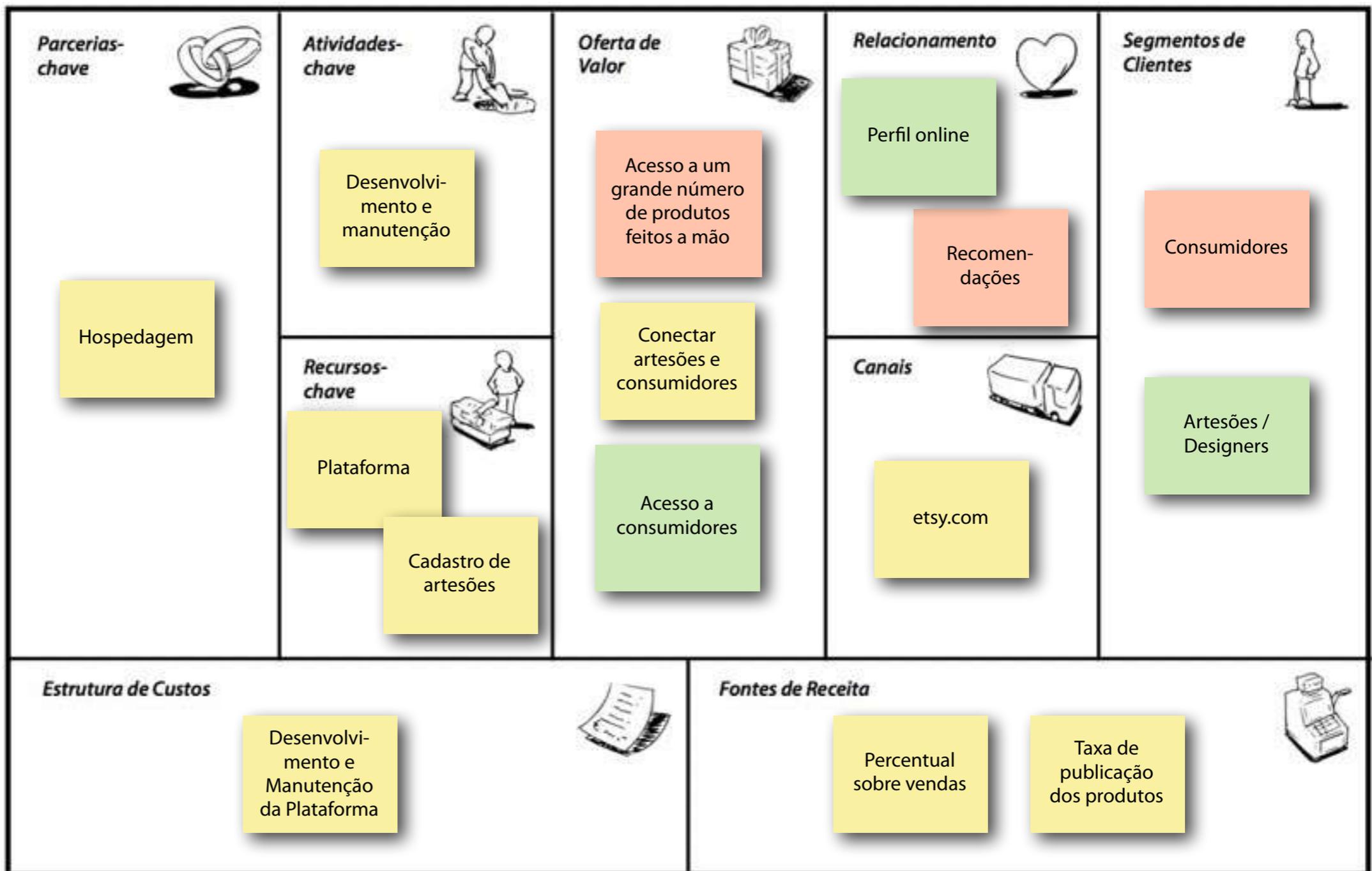


ETSY

Grande número de produtos exclusivos feitos à mão.



[etsy.com](https://www.etsy.com)

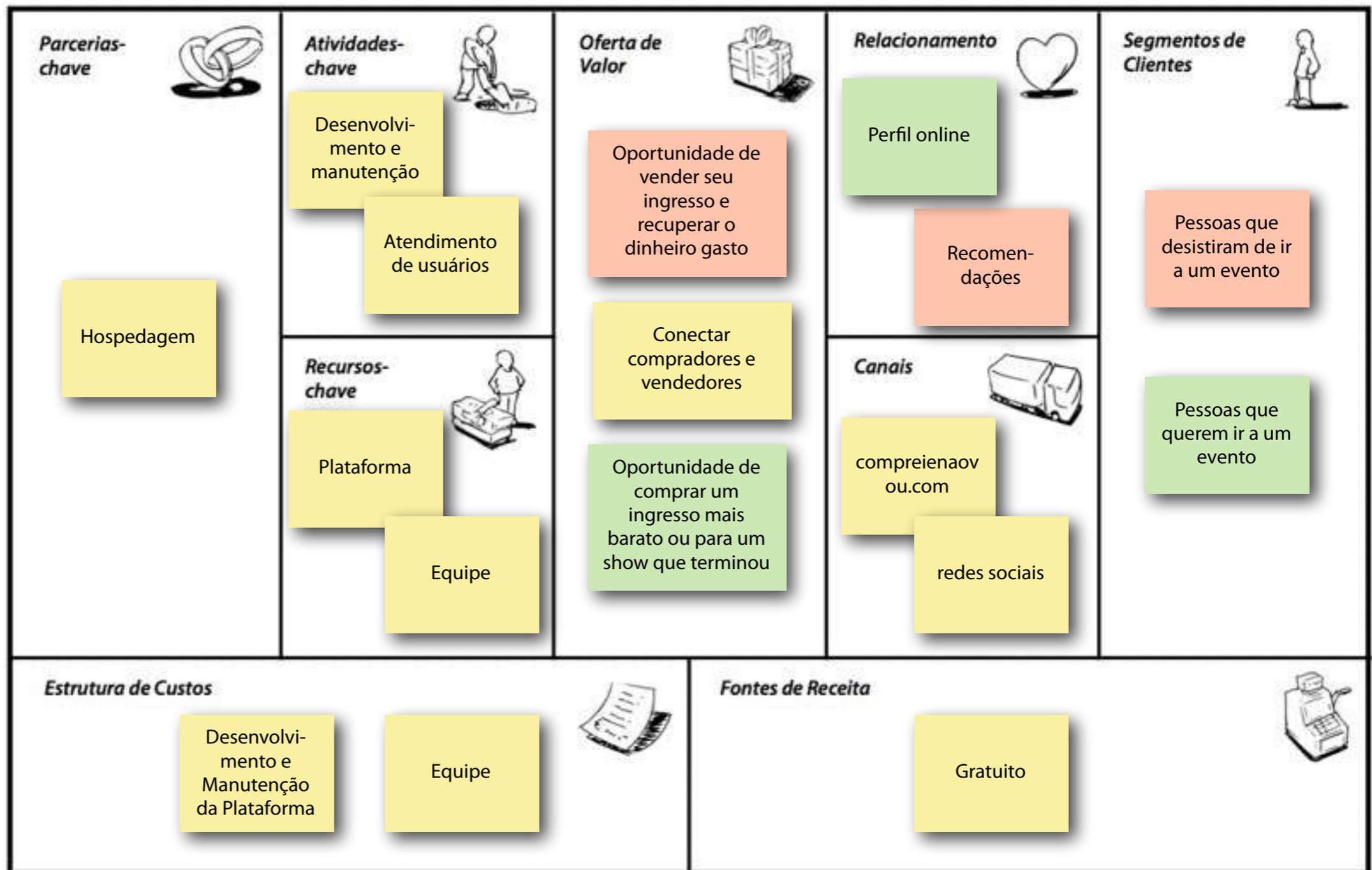


COMPREI E NÃO VOU

Oportunidade de comprar ingressos mais baratos ou para eventos esgotados.



compreienaovou.com.br

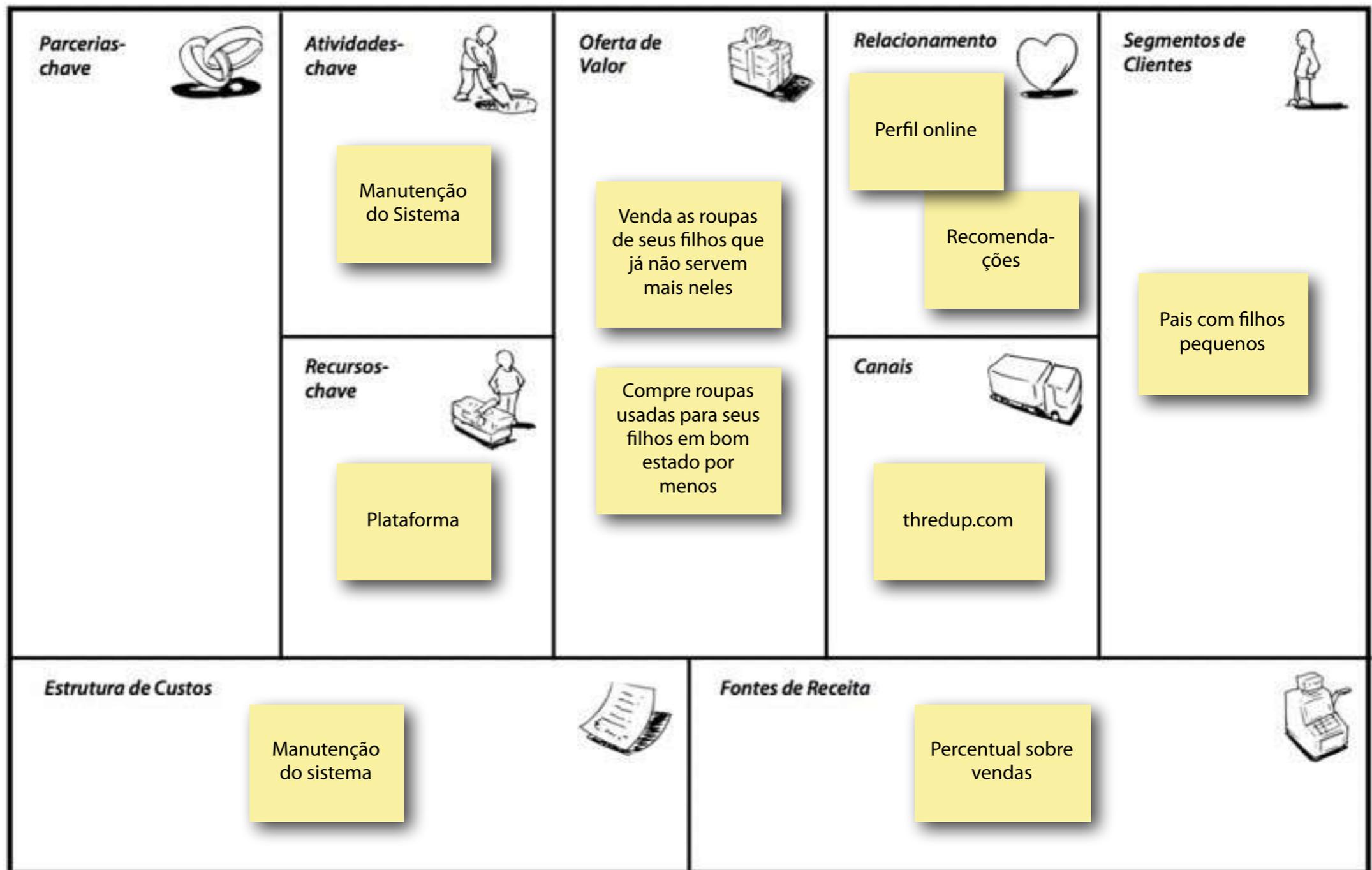


THRED UP

Crianças crescem, suas roupas não.

thredUP

thredup.com





17

EXEMPLOS DE COMPRA COLETIVA





O MODELO DE COMPRA COLETIVA (GROUP BUYING)

O modelo de compra coletiva é um dos últimos fenômenos de sucesso na internet. Quem inventou esse conceito foi o **Groupon**, lá nos Estados Unidos, mas o **Peixe Urbano** foi o site pioneiro aqui no Brasil. Hoje, já possuímos mais de 1000 sites desse tipo e o número segue crescendo.

Os sites de compras coletivas são basicamente uma **ferramenta de e-mail marketing turbinada!** O grande segredo está em construir uma base de usuários cadastrados para serem oferecidos a empresas anunciantes. A única regra que precisa ser seguida é: ofereça um desconto agressivo – preferencialmente acima de 50%. Essa regra básica é a responsável por garantir altas taxas de penetração, atração e boca-a-boca. É por isso que tanta gente se cadastra nestes sites e tantas empresas estão loucas para anunciar!

Mas como esses sites ganham dinheiro? Simples: **30 a 50% do valor do que é oferecido pelo anunciante fica com o site de compra coletiva!**

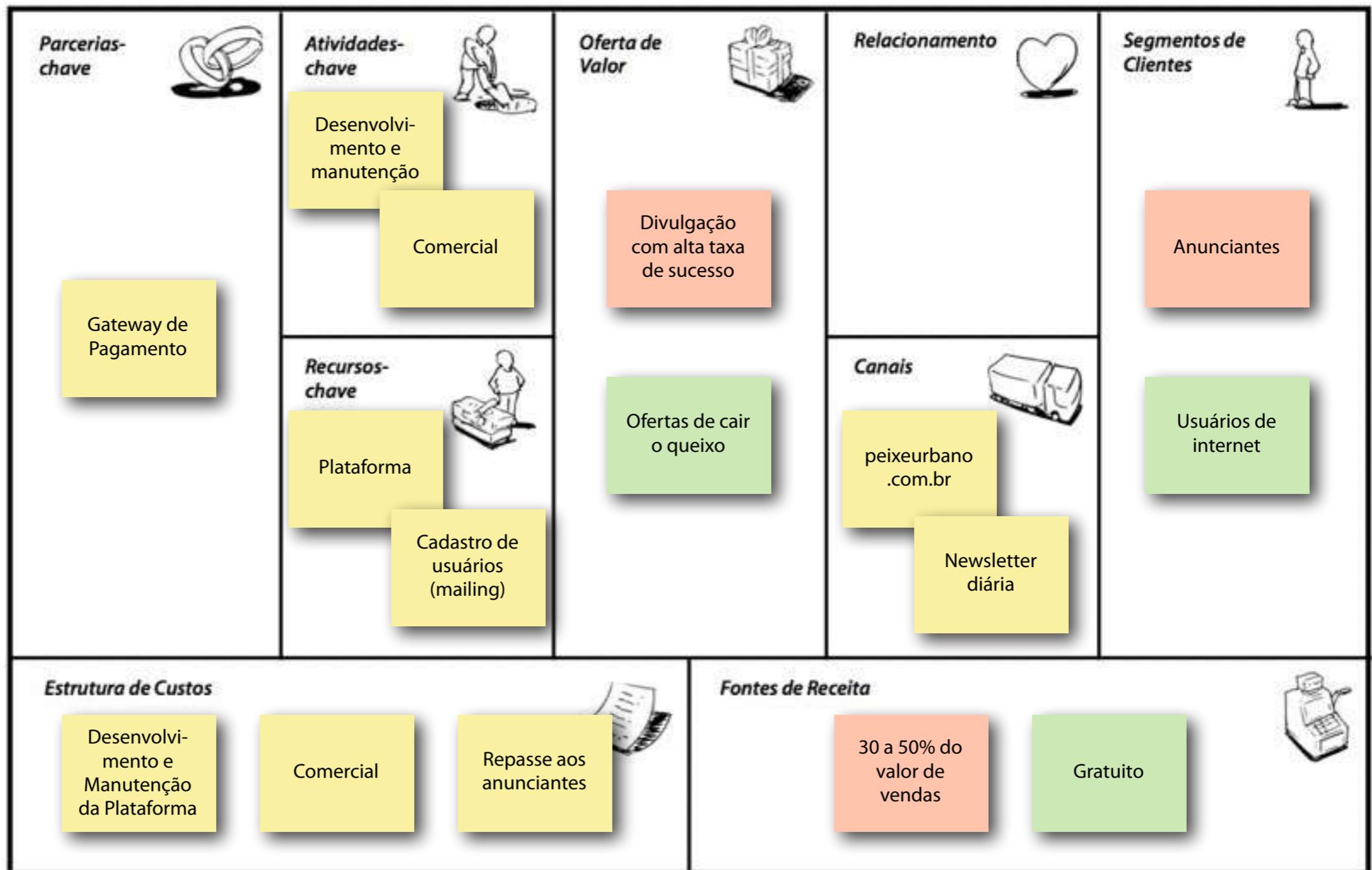
O resultado é que quem anuncia acaba recebendo apenas 15 a 25% do valor normal – um custo relativamente alto para os anunciantes. Ainda assim, a taxa de sucesso da campanha costuma compensar. Apesar de ser uma excelente ferramenta para micro e pequenas empresas, não dá para ficar anunciando o tempo todo, o que tem forçado os sites de compra coletiva a iniciarem uma movimentação para reinventar o seu atual modelo de negócios.

PEIXE URBANO

Ofertas de cair o queijo na sua cidade.



peixeurbano.com.br

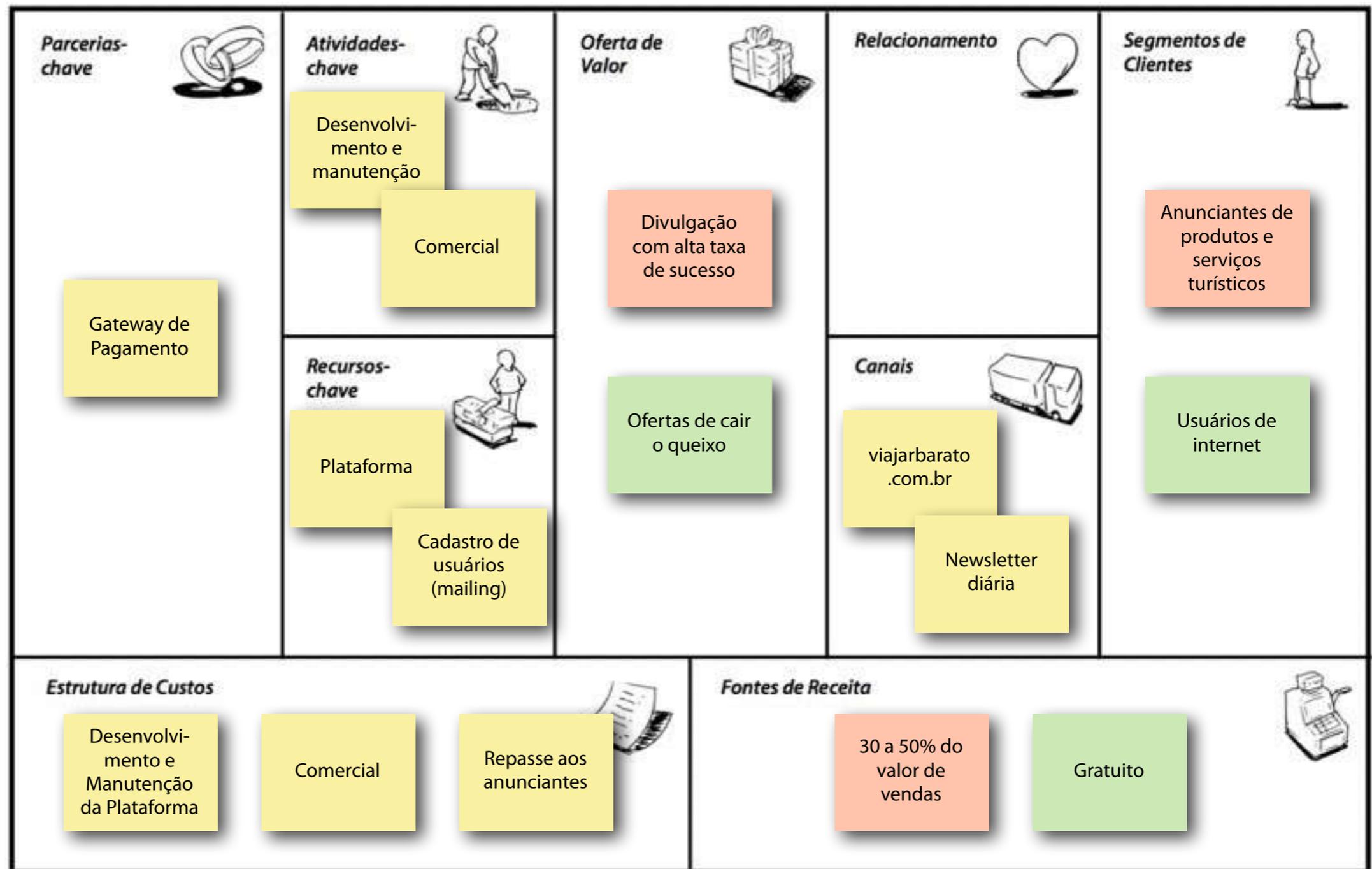


VIAJAR BARATO

Ofertas de cair o queixo para você viajar por menos.



viajarbarato.com.br





18

EXEMPLOS DE
GERAÇÃO DE
OPORTUNIDADES



O MODELO DE GERAÇÃO DE OPORTUNIDADES (LEAD-GENERATION)

O modelo de geração de oportunidades é baseado na oferta de um **benefício para potenciais clientes que acabam por ser direcionados para empresas que possuem interesse em vender para eles.**

Um bom exemplo de empresas que usam esse modelo é o **OQDar.com**. O natal está se aproximando e, mais uma vez, você não sabe o que vai dar de presente para o seu irmão? Ou o aniversário de um grande amigo seu está chegando, mas você não conseguiu pensar em nenhum presente interessante ainda? Sem contar aquele colega do trabalho que você tirou no amigo-oculto... Pois agora isso tudo deixa de ser um problema na sua vida com o OQdar.com - uma plataforma que usa **informações sobre o que seus amigos curtem no facebook para sugerir produtos para dar de presente!**

Para utilizá-lo, você se conecta no OQdar.com usando o Facebook. Depois de autorizar o OQdar.com a acessar informações da sua lista de amigos, ele vai lhe mostrar os próximos aniversários. Se você não quiser presentear nenhum dos que fazem aniversário em breve, você pode procurar por qualquer amigo que esteja no seu facebook. Basta clicar no amigo e ver uma lista de sugestões de presentes, disponíveis em lojas virtuais parceiras. Aí é só clicar no presente, entrar na loja e realizar a compra!

De uma maneira geral, o modelo de negócios do OQdar.com é igual ao sites de comparação de preços como o **Buscapé ou Price Grabber.**

Empresas de lead-generation começam a entrar em outros segmentos de indústrias, como na geração de leads para faculdades através de sites que comparam a qualidade do ensino, do campus e etc. Universidades chegam a pagar US\$ 15,00 por cada lead gerado.

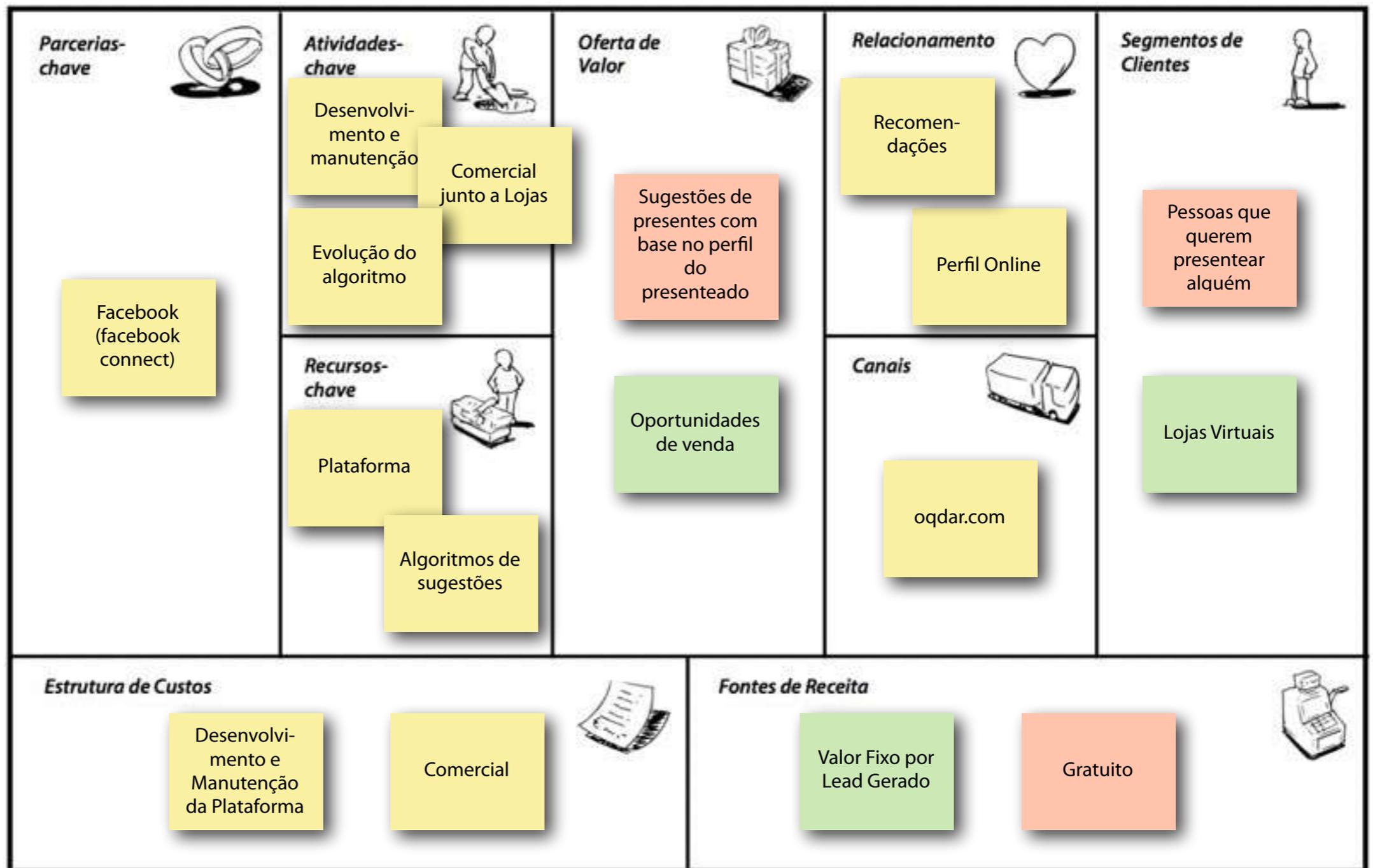


OQDAR.COM

Sugestões de presentes com base no perfil do facebook do presenteado.



oqdar.com.br



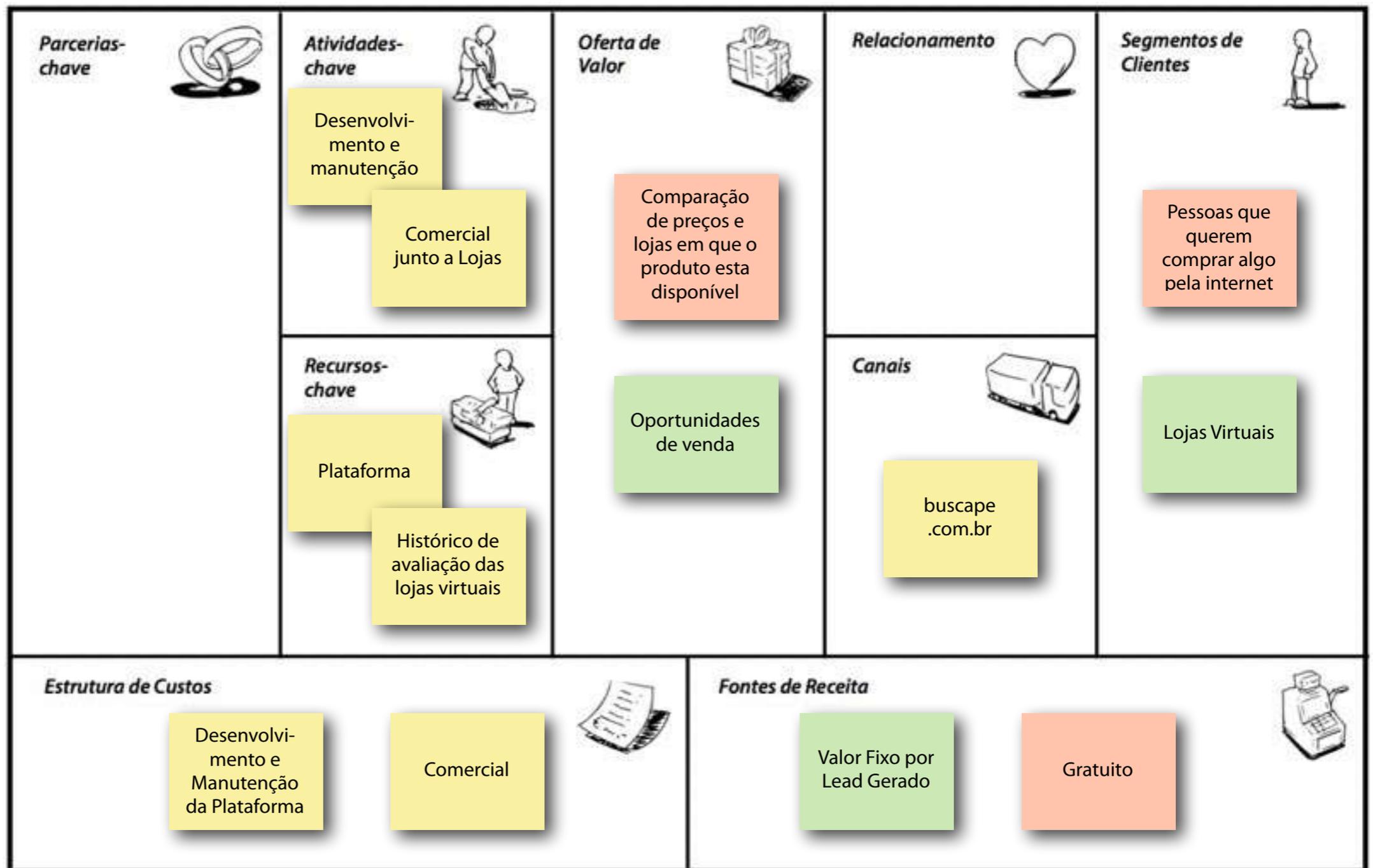


BUSCAPÉ

Comparação de preços de produtos em lojas virtuais.



buscape.com.br



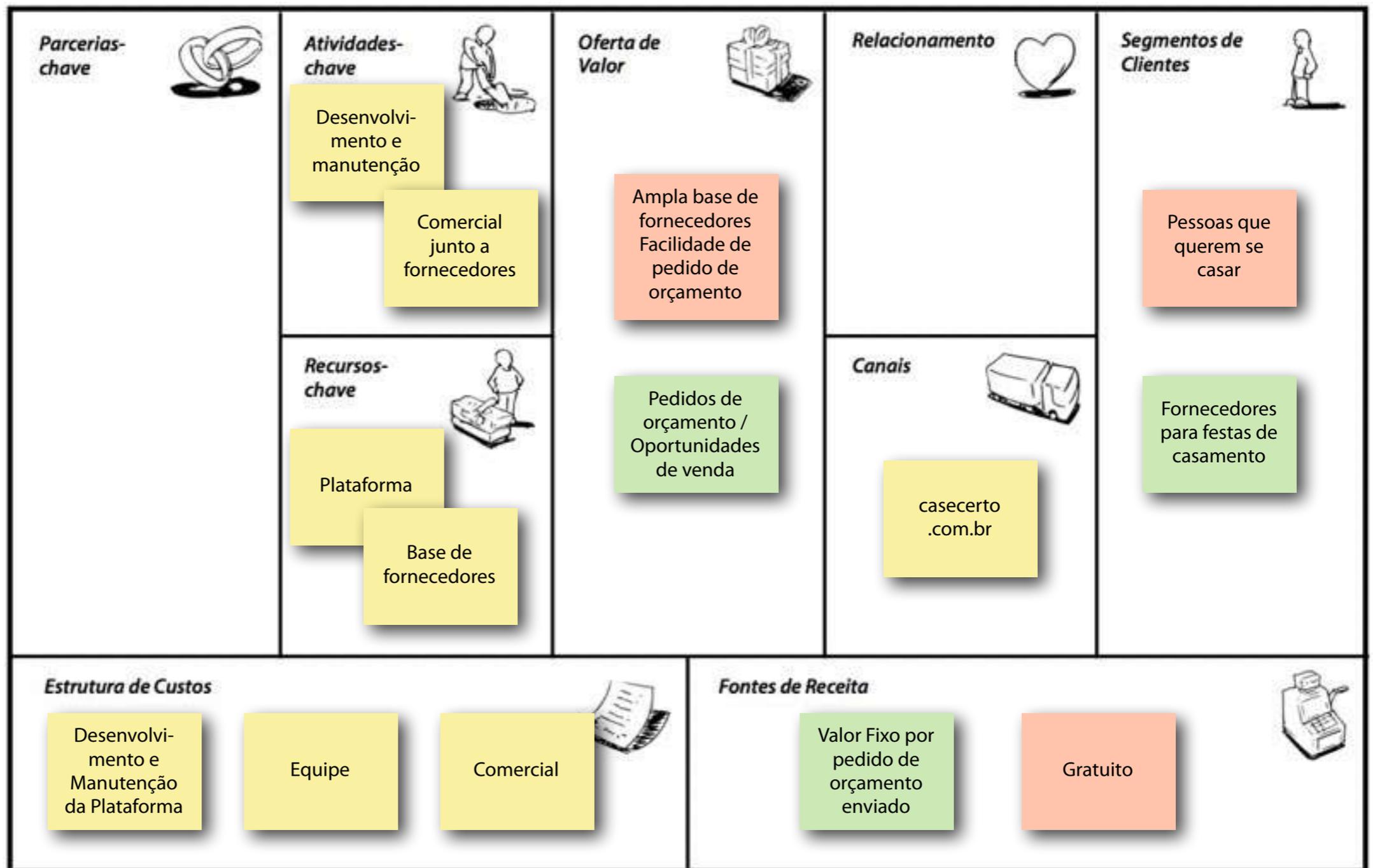


CASE CERTO

Solicite vários orçamentos ao mesmo tempo para realização do seu casamento.



casecerto.com.br



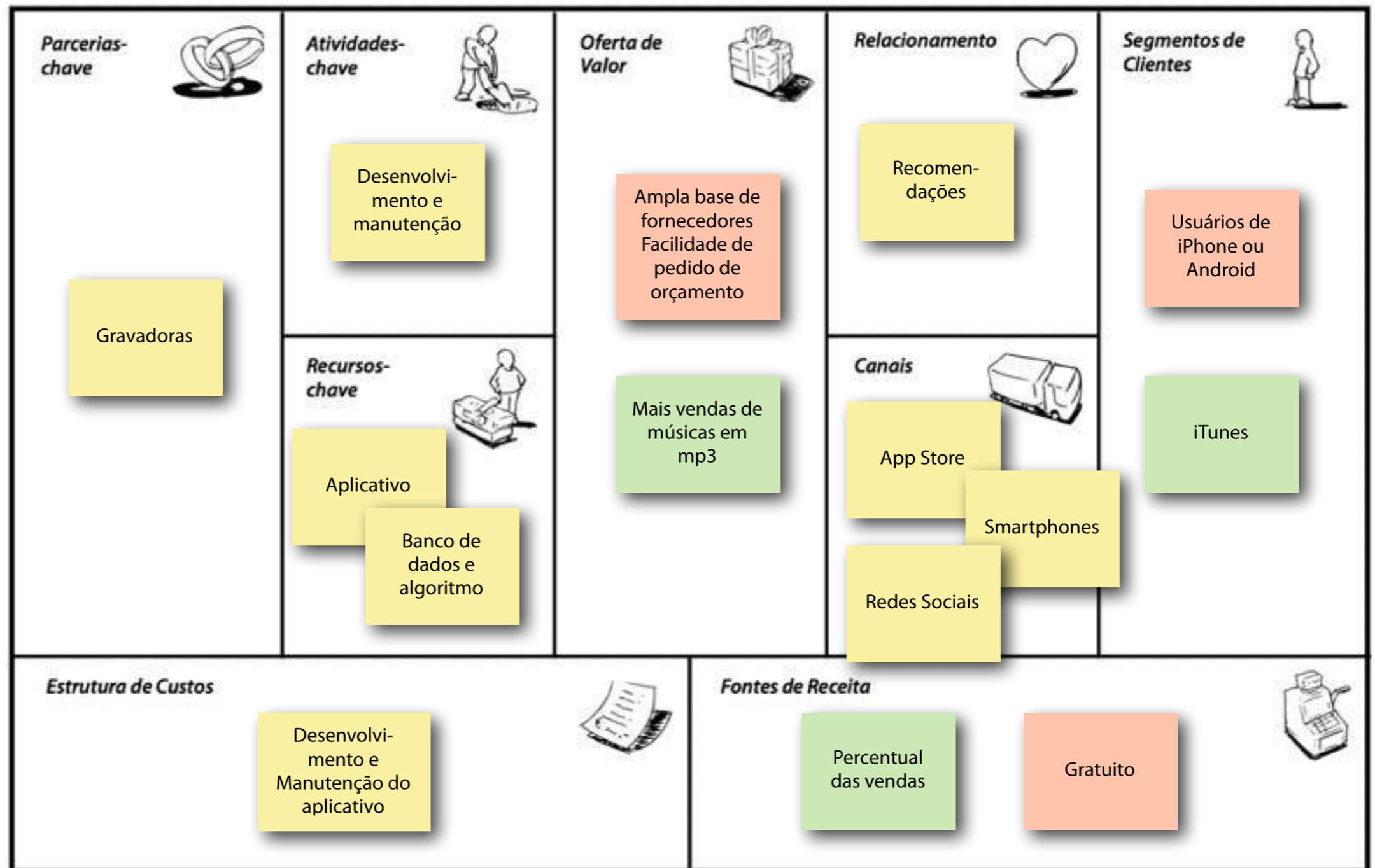


SOUND HOUND

Descubra qual a música que esta tocando e compre ela no iTunes.



soundhound.com





19

EXEMPLOS DE
CLUBES DE
DESCONTO



O MODELO DE CLUBES DE DESCONTO (PRIVATE DISCOUNT CLUBS)

O modelo de clubes de desconto é um modelo que se baseia em **ofertas com altos descontos por um tempo muito limitado (geralmente um dia)**. Os descontos são praticados pois eles revendem produtos que ficaram encalhados no estoque de grandes marcas de moda.

Por exemplo, o **Gilt** é um site de vendas privada (private discount clubs) que vende itens com grandes desconto. Gilt Groupe é o que chamamos de "loja de eliminação", que significa que eles adquirem estoques de produtos não-vendidos de grandes marcas por um preço muito baixo.

A lógica é que a produção baseia-se na arte estupidamente difícil de previsão inventário de vários tamanhos por estilo. Portanto, no final da temporada, você não vendeu todo o seu estoque - você pode ter vendido todo o seu tamanho de 37 de sapatos na cor azul, mas tem 100 pares de cor vermelha que permanecerem em inventário. Isso é o que faz o setor de moda tão difícil: cada cor tem de ser prevista para uma equação de dez variáveis - se você errar a previsão em 2 ou 3 tamanhos, você pode matar a rentabilidade para toda sua coleção.

O Gilt, então, coloca os produtos a venda com **descontos de 60% em relação ao preço de mercado e aproveitam a fome de compra por impulso de seus associados que rapidamente compram todos os itens oferecidos**.

É um modelo brilhante, eles rodam uma venda e recolhem o dinheiro imediatamente na compra. Baseado em vendas, compram das marcas apenas o que foi vendido, praticamente eliminando o risco de inventário. Além disso, negociam o pagamento em 60 a 90 dias (às vezes até mais) gerando receitas a partir de aplicações financeiras, pois recebem o pagamento dos seus clientes em, no máximo, 30 dias.

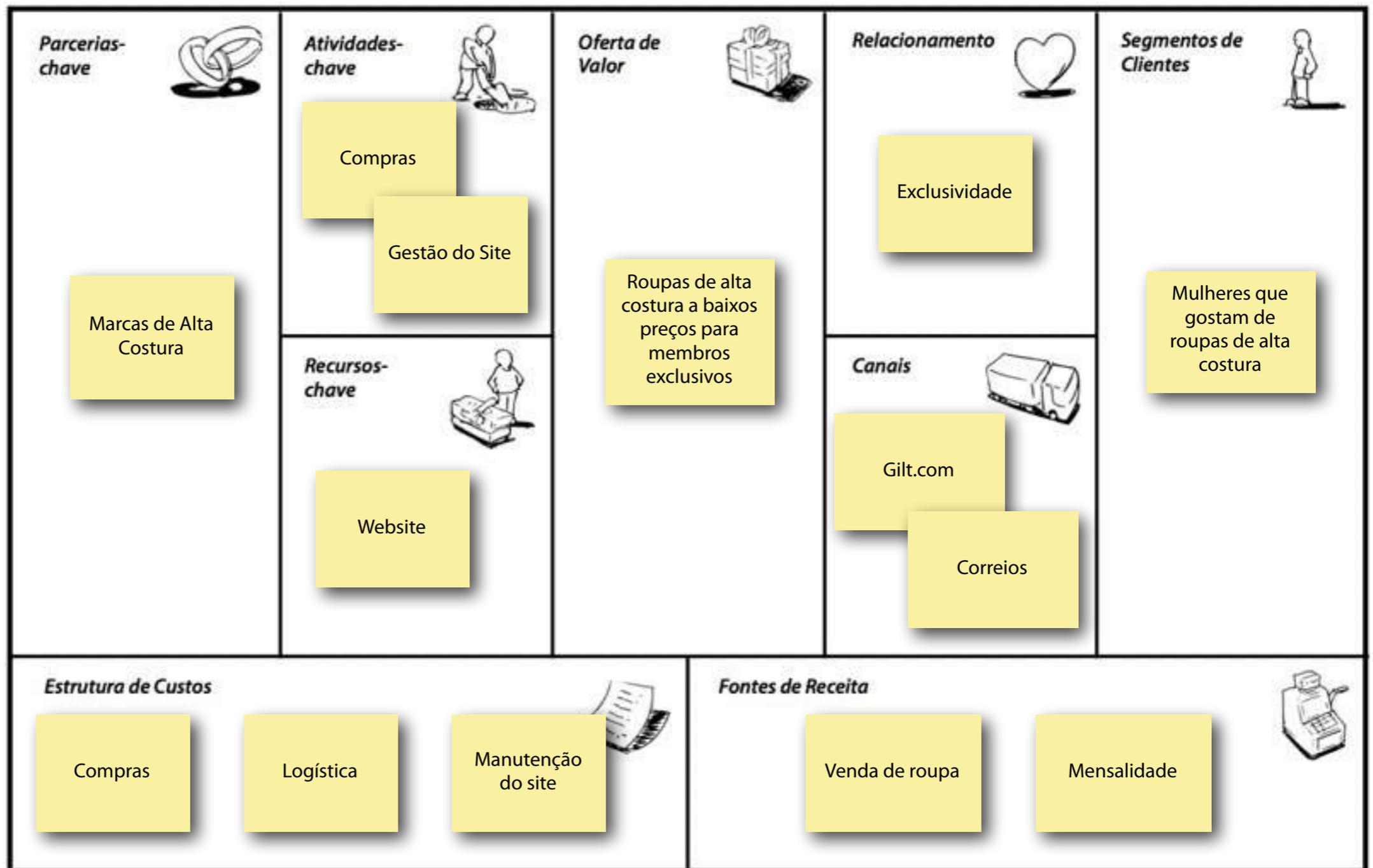


GILT

Roupas de alta costura com 60% de desconto (ou mais) por tempo limitado apenas para membros.



gilt.com

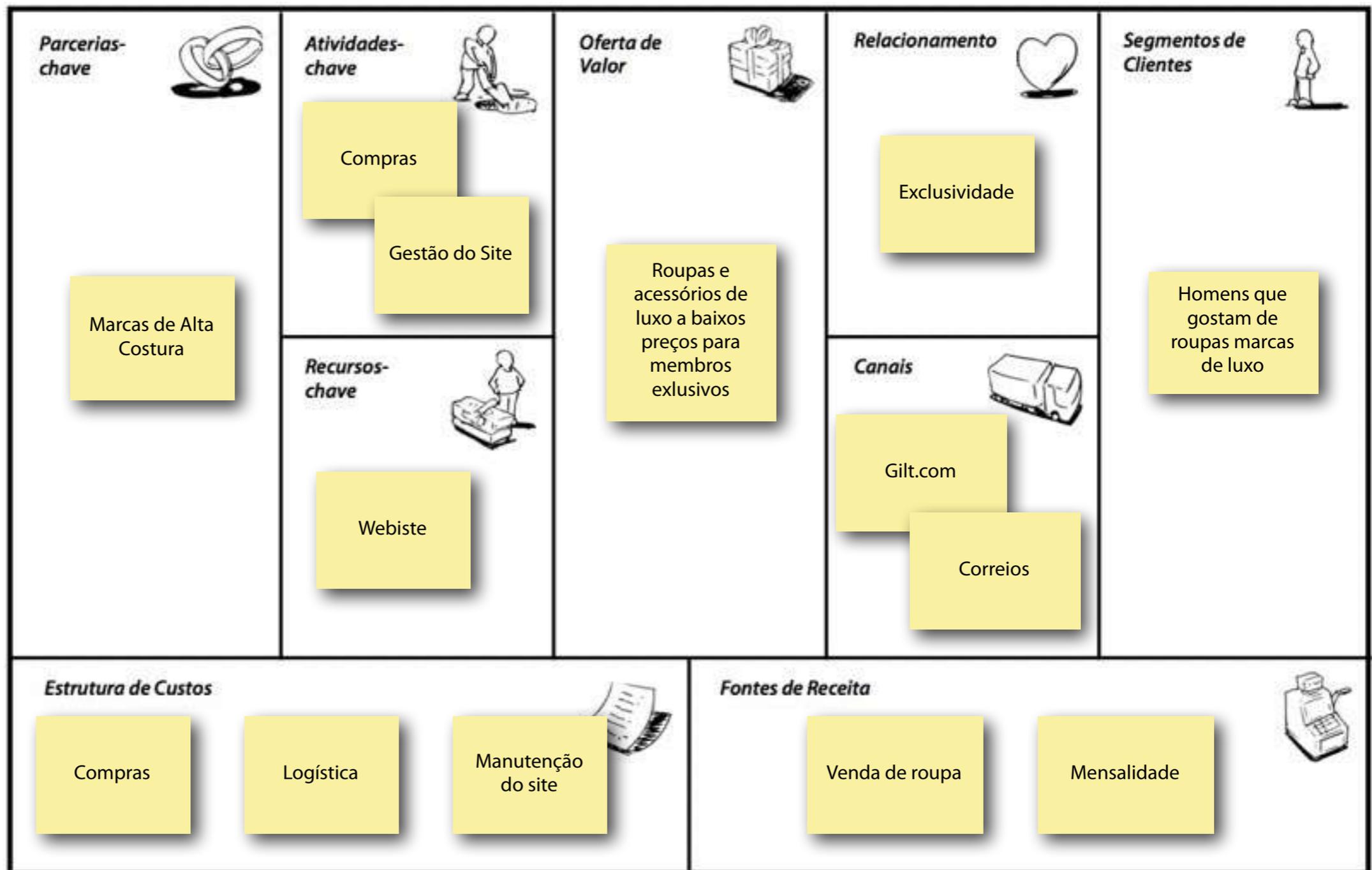


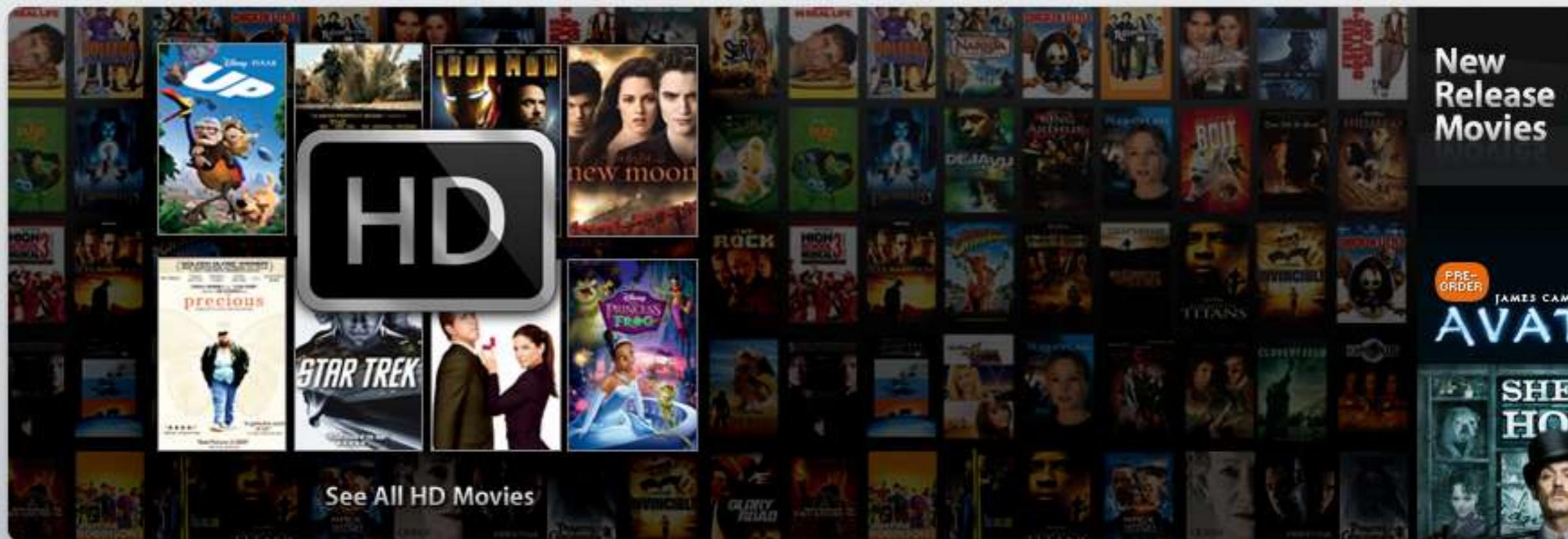
JACK THREADS

Roupas e acessórios masculinos de alto luxo com desconto por tempo limitado apenas para membros.



jackthreads.com





20

EXEMPLOS DE ALUGUEL SOB DEMANDA



Fantastic Mr. Fox
Comedy
Released Mar 23, 2010
★★★★★ 289 Ratings

VIEW



2012
Action & Adventure
Released Mar 02, 2010
★★★★☆ 1303 Ratings

VIEW



The Hurt Locker
Action & Adventure
Released Jan 12, 2010
★★★★☆ 1934 Ratings



The Blind Side
Drama
Released Mar 23, 2010
★★★★★ 1728 Ratings



Music



Movies



TV Shows



Podcasts



Audiobooks



iTunes U



Downloads



O MODELO DE ALUGUEL SOB DEMANDA (RENT ON DEMAND)

O modelo de aluguel sob demanda foi possibilitado graças a avanços tecnológicos como a banda larga e telecomunicação móvel.

Todos sabemos que possuir um carro é algo extremamente caro nos dias de hoje. Além do valor de compra, pagamos pelo combustível, seguro, estacionamento, manutenções e enfrentamos o trânsito, a dificuldade para estacionar, o medo de furto, etc. As alternativas ao seu próprio carro ou são caras, como o uso de táxi, ou chatas e burocráticas, como as locadoras de carro. Mas uma empresa chamada **Car2Go** criou uma alternativa extremamente interessante.

No modelo da Car2Go, **depois de se cadastrar no site você pode pegar e devolver o carro em qualquer lugar, desde que seja uma área de estacionamento permitido!**

Não existe reserva prévia, você simplesmente entra na internet ou uso um aplicativo pelo seu celular e verifica onde está o carro mais próximo, chega até ele e abre automaticamente apertando um botão do próprio aplicativo. Aí basta sair usando e deixar onde você quiser. Não é demais isso?!

Você paga um valor fixo por minuto, que começa a contar a partir do momento em que você abre o carro e vai até a hora em que você o fecha. O valor por minuto inclui todas as despesas, como combustível, seguro e etc.

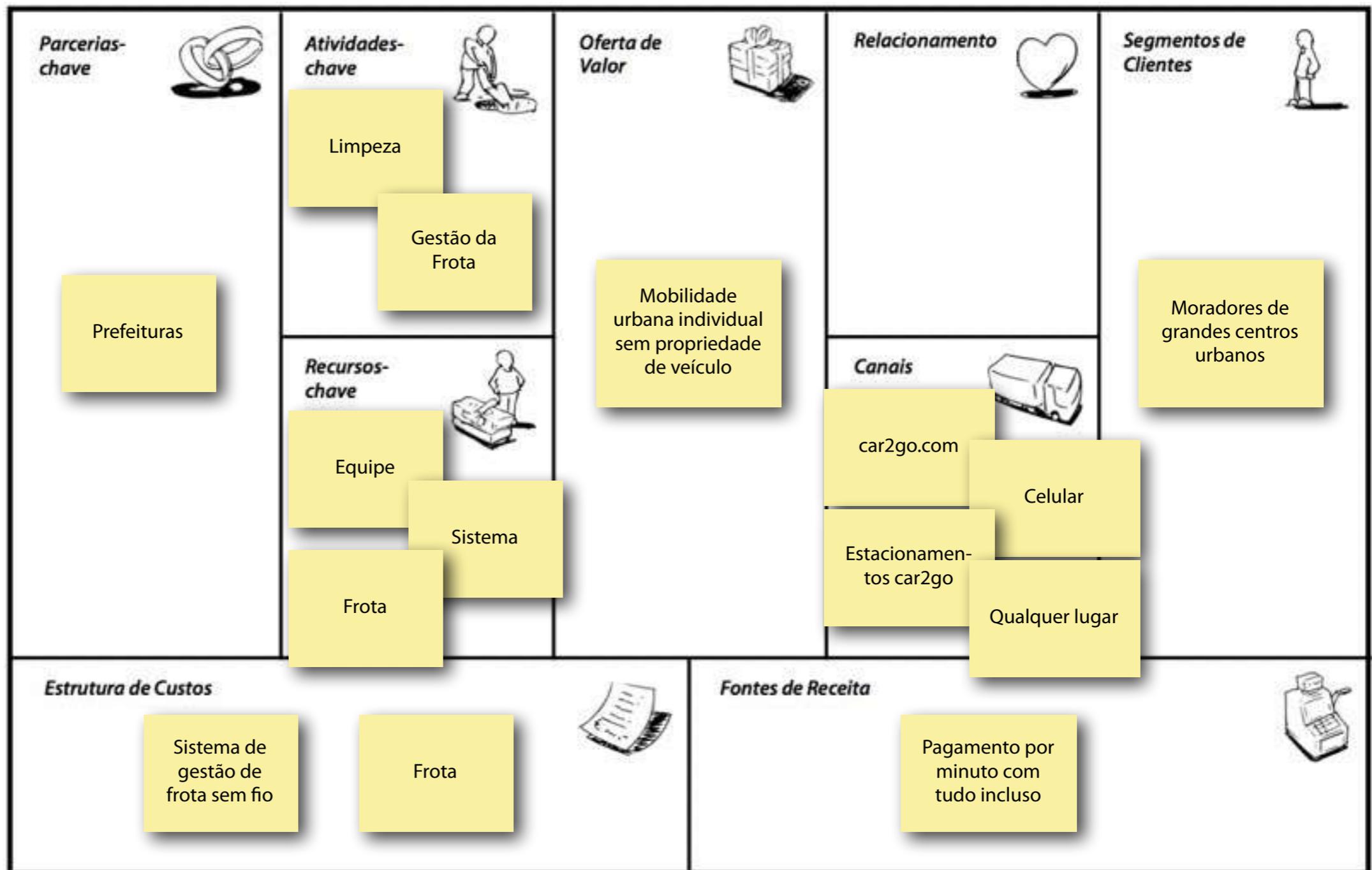
Além do exemplo da Car2Go um explosão de vídeolocadoras estão surgindo, aproveitando os benefícios da banda larga e televisores conectados à internet.

CAR2GO

Mobilidade urbana individual sem propriedade de veículo.



car2go.com

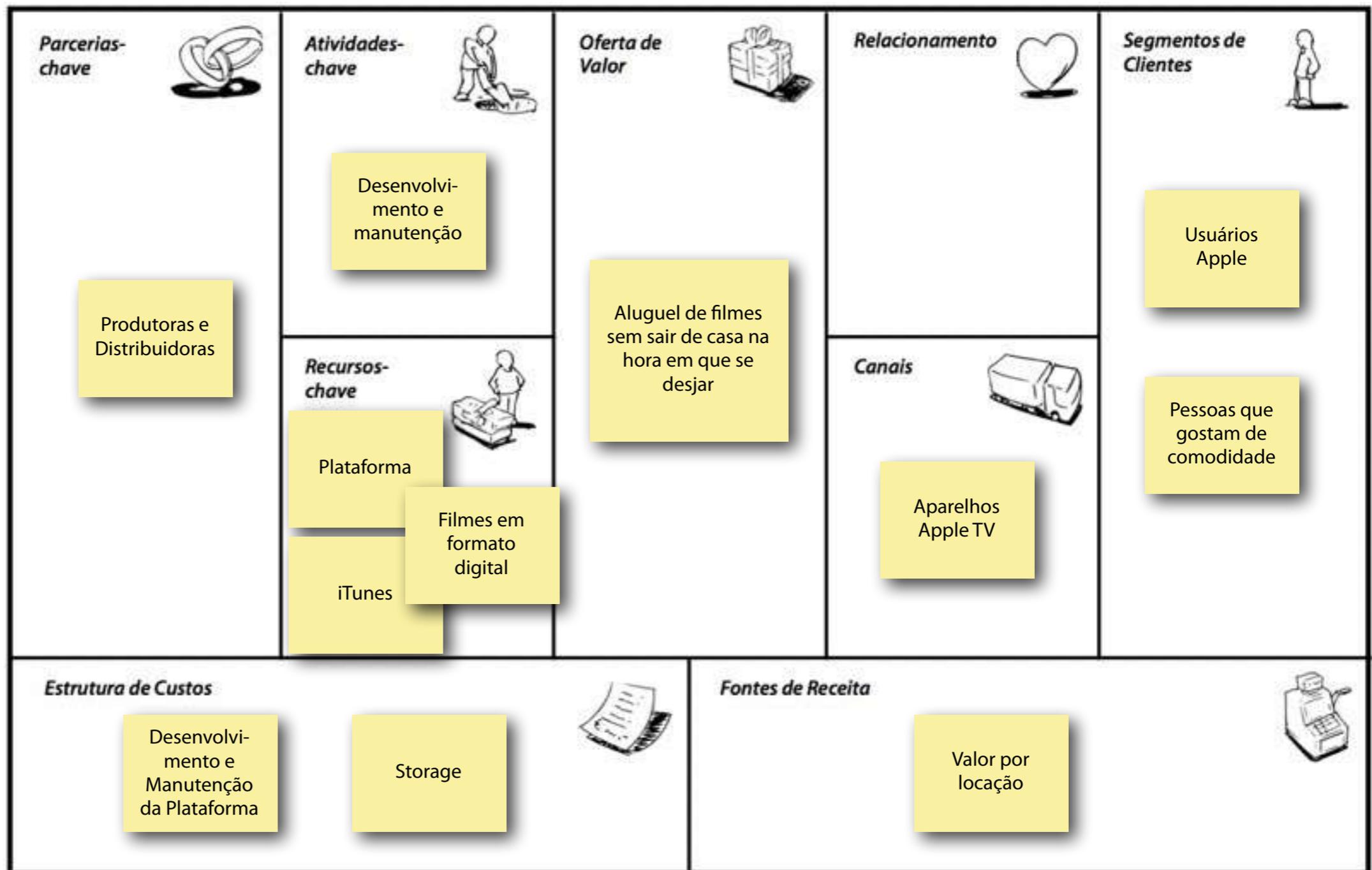


APPLE TV

Aluguel de filmes sem sair de casa, na hora em que se desejar.



apple.com

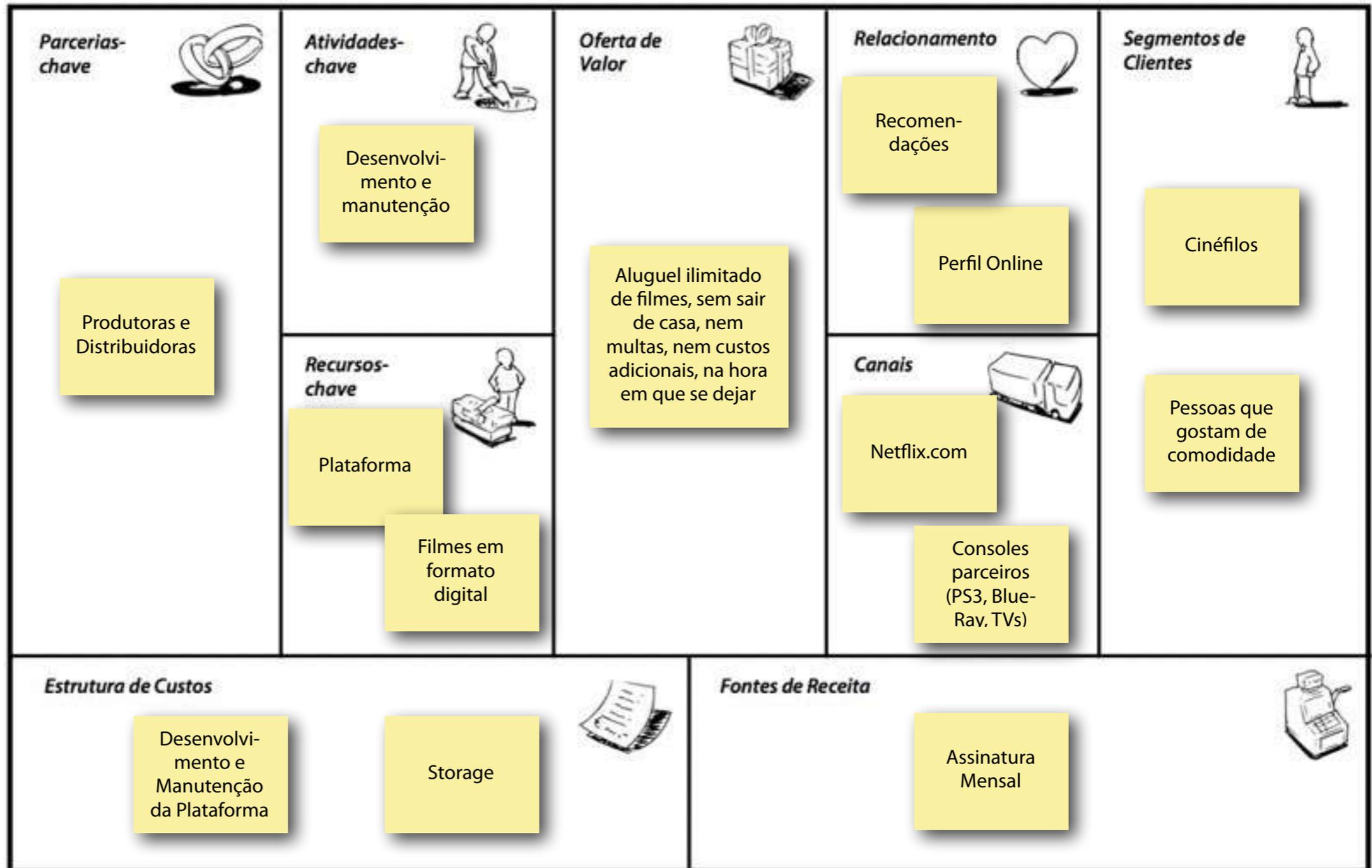


NETFLIX - 2a. Fase

Alugue ilimitado de filmes, sem sair de casa, nem multas, nem custos adicionais na hora em que desejar.



netflix.com





21

EXEMPLOS DE FINANCIAMENTO EMBUTIDO



O MODELO DE FINANCIAMENTO EMBUTIDO (EMBEDDED FINANCING)

O modelo de financiamento embutido é altamente bem sucedido em atender a base da pirâmide. Sua essência está no **financiamento embutido dentro dos produtos, tornando eletro-eletrônicos, antes caros para população de baixa renda, em parcelas que cabem no orçamento.**

Uma das primeiras empresas a adotar esse modelo no Brasil foi o extinto **Baú da Felicidade**. Para quem não sabe o Baú foi criado por uma dupla de alemães no final da década de 50 e prometia no mês de dezembro oferecer um baú de brinquedos. Manoel de Nóbrega topou ser o garoto-propaganda. Os alemães fugiram, Manoel ficou sem saber o que fazer e Silvio Santos assumiu o controle do Baú. De brinquedos, o grupo passou a comercializar produtos para a casa. O Baú funcionava da seguinte maneira:

- 1) Em uma das lojas do Baú você comprava o carnê
- 2) Tinha então que pagar todo mês por doze meses sem atrasos (se você fosse sorteado e estivesse em atraso perdia a chance de concorrer aos prêmios.)
- 3) Se você fosse sorteado ainda teria que concorrer lá no programa do Silvio para poder ganhar o prêmio maior. (O sorteio do carnê estava atrelado ao sistema de Loteria Federal da Caixa Econômica Federal.)
- 4) Não ganhou nada, no final do carnê você troca o valor pago no carnê por alguma utilidade doméstica, somente nas lojas do Baú, que geralmente custam mais caro que outros lugares.

Podemos dizer que o Baú foi o precursor do modelo das Casas Bahia, que acabou por se tornar mais popular pois, apesar de não possuir sorteios, o cliente levava a mercadoria para casa e pagava as parcelas depois.

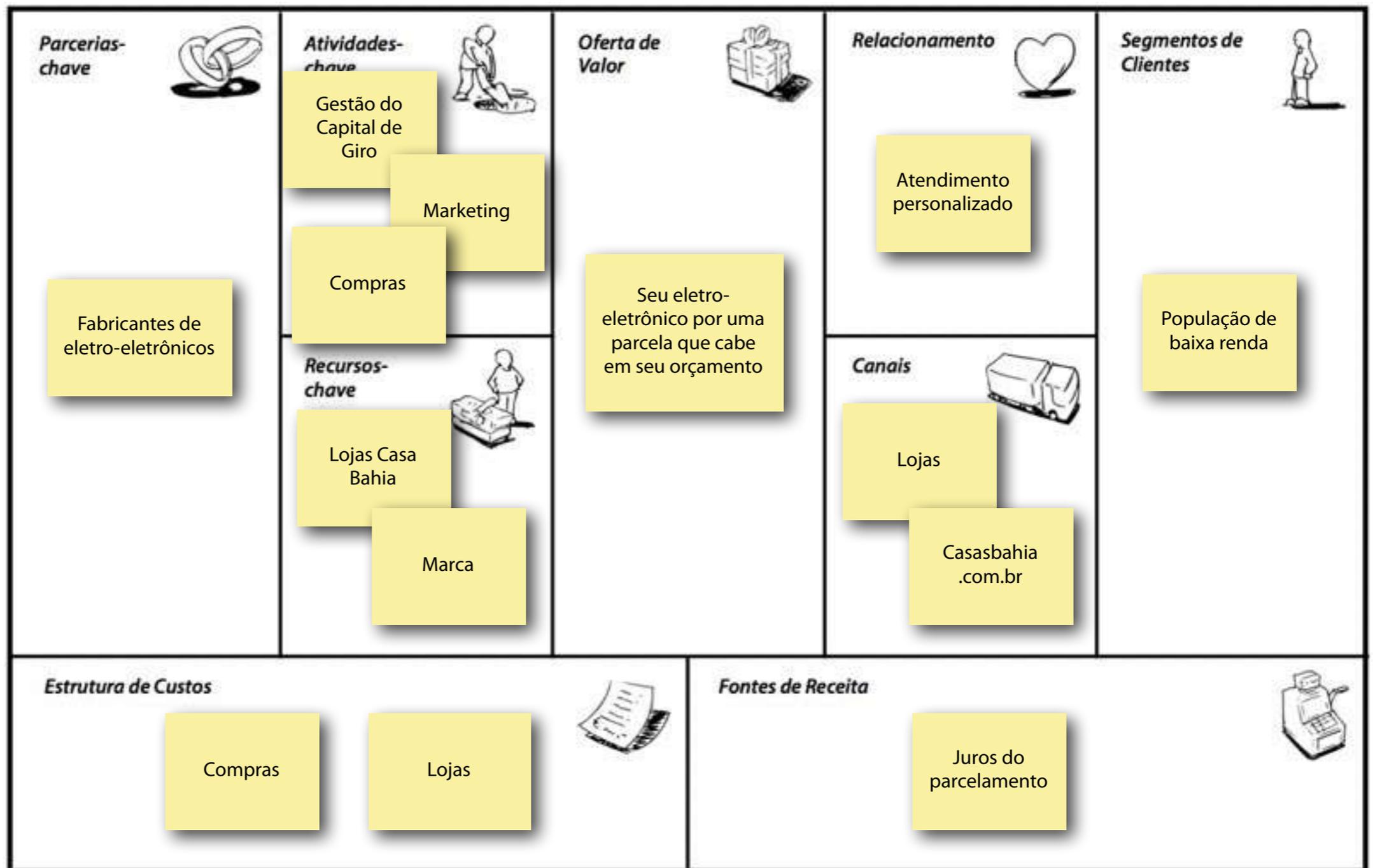


CASAS BAHIA

Seu eletro-eletrônico por uma parcela que cabe em seu orçamento.



casasbahia.com.br



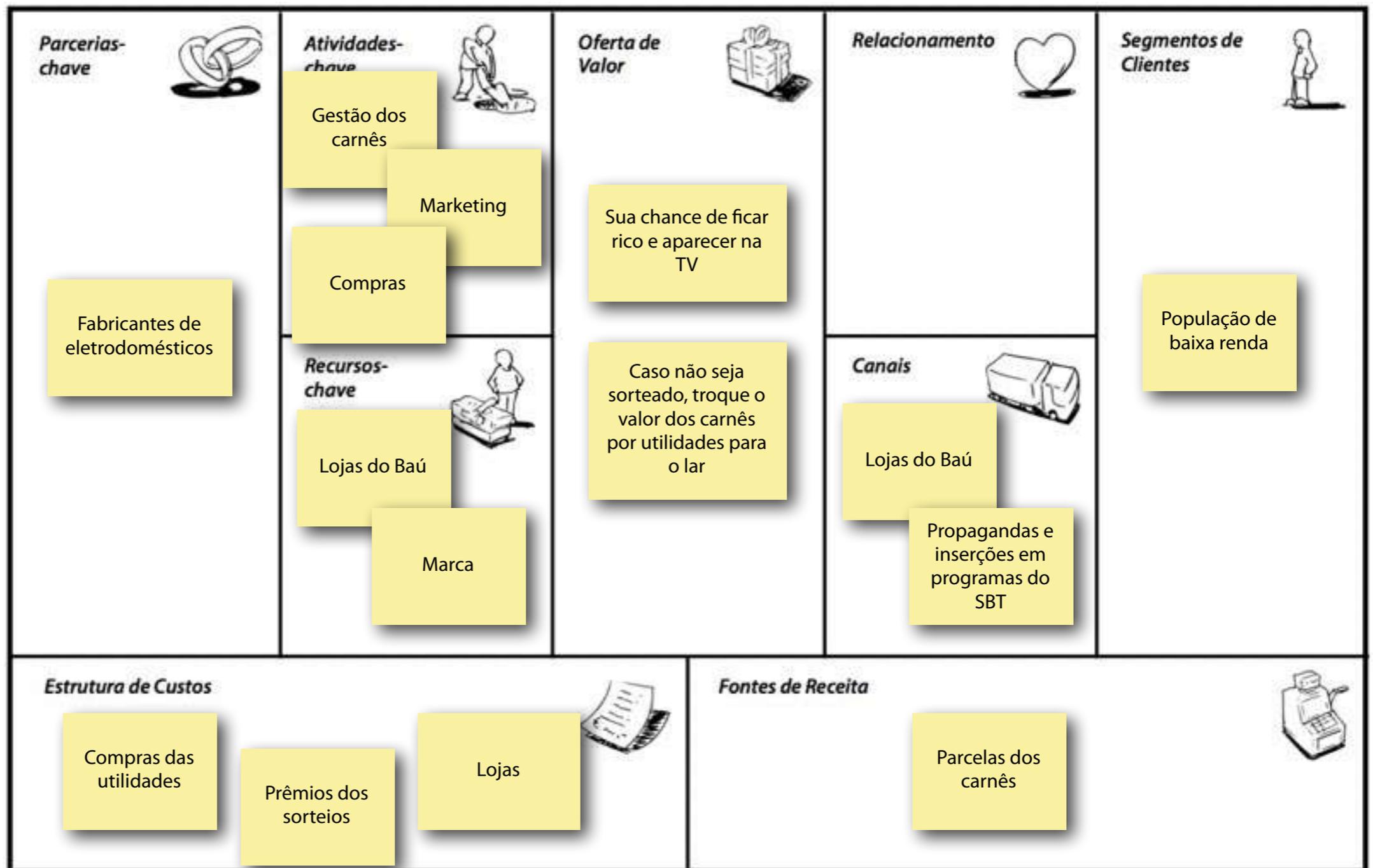


BAÚ DA FELICIDADE

Sua chance de ficar rico ou o valor dos carnês em utilidades para o lar.



bau.com.br





22

EXEMPLOS DE
SOCIAL
EMBUTIDO



O MODELO DE SOCIAL EMBUTIDO (SOCIAL EMBEDDED)

O modelo de social embutido é baseado no pressuposto de que em um mundo extremamente consumista, todos desejamos fazer o bem e/ou reduzir o peso na consciência.

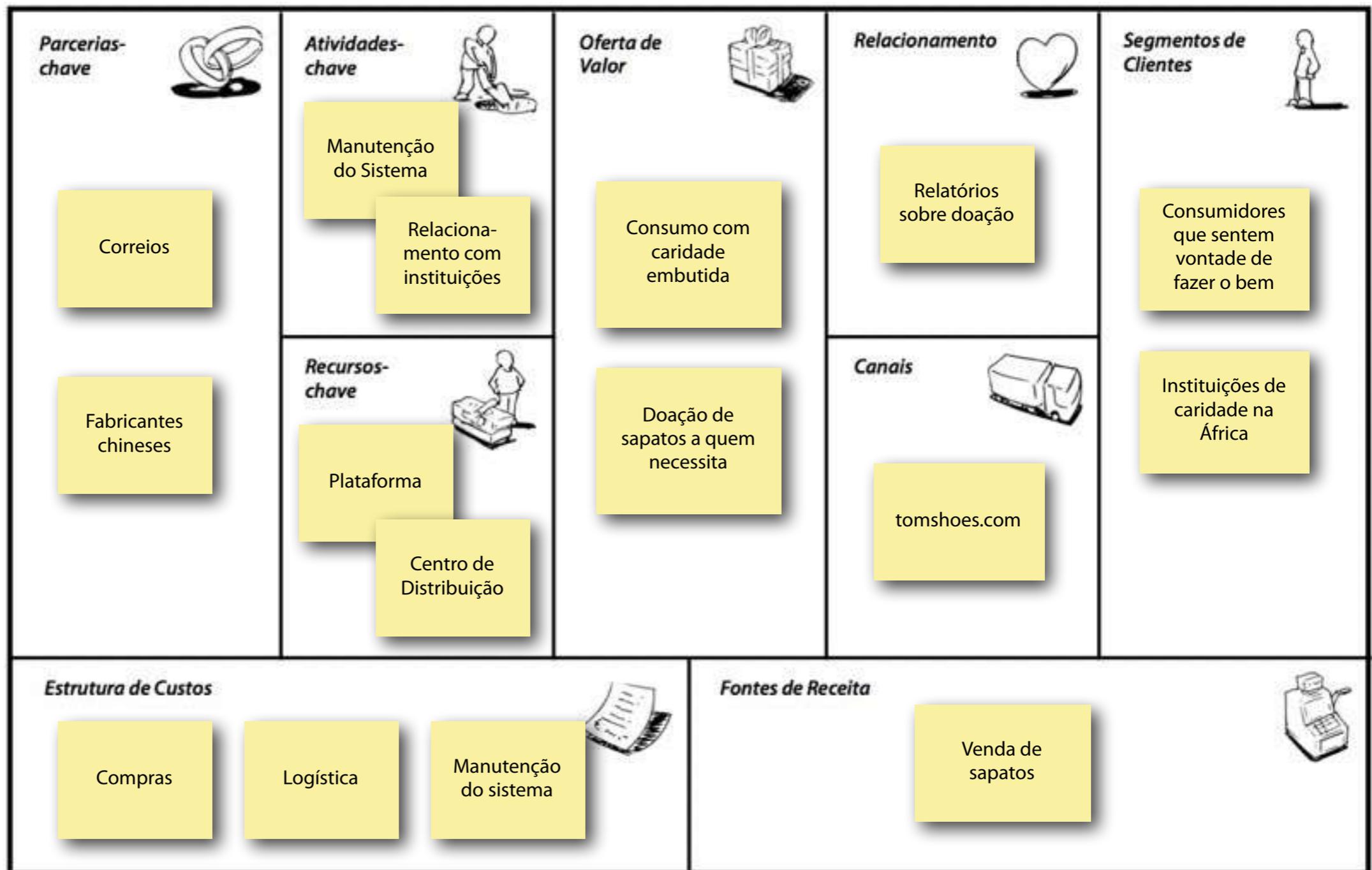
Tom Shoes foi a primeira empresa com um modelo de sucesso que possui doações embutidas em sua oferta de valor. Focado em vender sapatos, a empresa passou a ganhar destaque na mídia e entre seus clientes ao declarar que **para cada par de sapato comprado um outro é doado para uma instituição de caridade.**

É isso mesmo, você compra um par de sapatos e automaticamente um outro par é doado para um criança com necessidades. Desta maneira, ao invés de você precisar ir até uma instituição de caridade fazer uma doação, você passa a fazer isso comprando um sapato.

E quanto mais você comprar mais você vai doar. Uma fórmula perfeita para garantir que a necessidade dos consumistas seja atendida junto com as necessidades que a criança carente possui.

TOM SHOES

Para cada par de sapato que você comprar, um par de sapato para uma criança carente será doado.



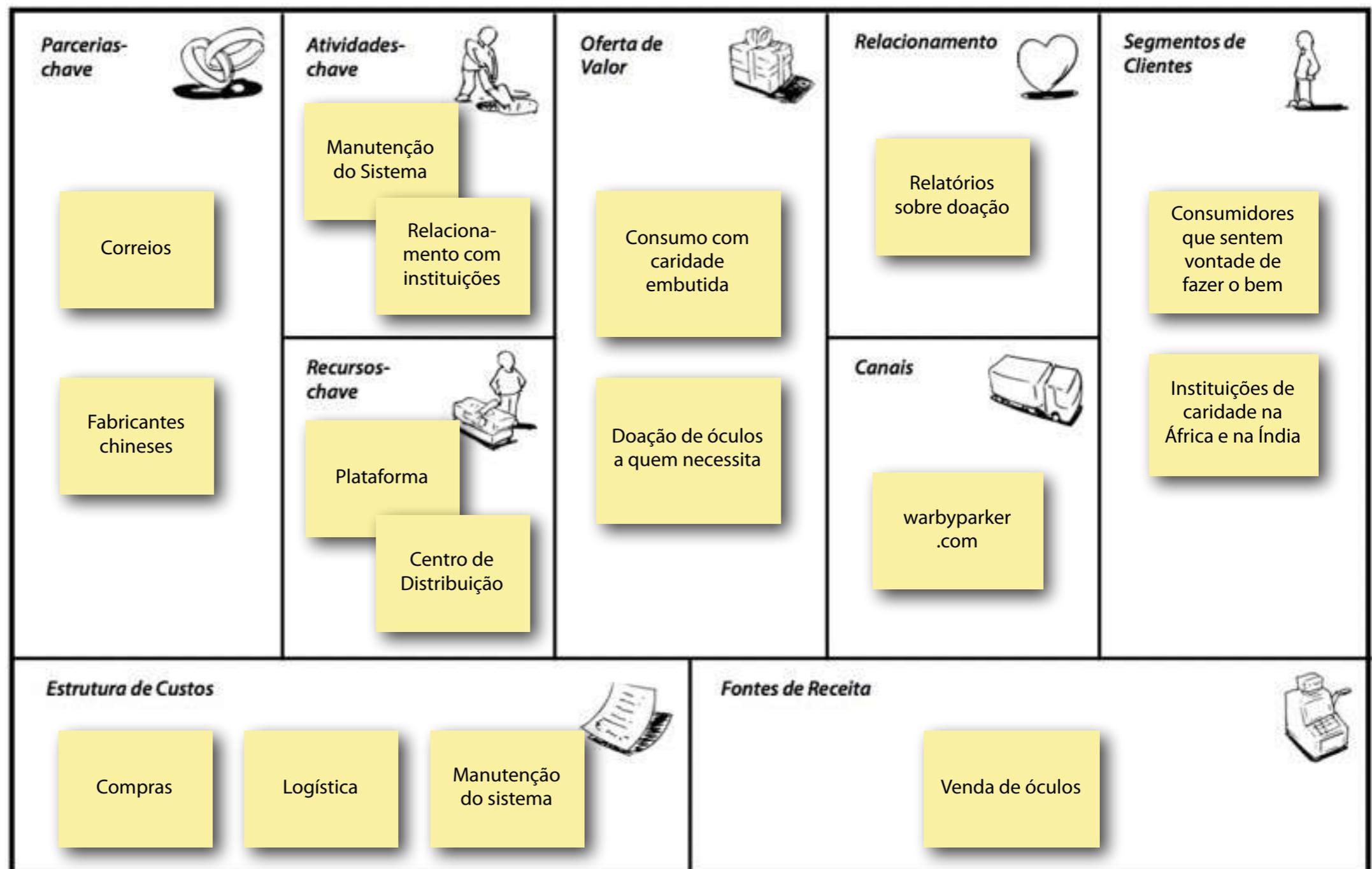
WARBY PARKER

Para cada par de óculos que você comprar, um par de óculos para uma criança carente será doado.



WARBY PARKER
eyewear

warbyparker.com



23

EXEMPLOS DE
BAIXO CUSTO

JetBlue

The image shows the tail section of a JetBlue airplane against a clear blue sky. The tail fin is painted with a grid pattern of various shades of blue. The word "JetBlue" is written in white, sans-serif font across the middle of the tail. The fuselage of the plane is white and visible at the bottom right.



O MODELO DE BAIXO CUSTO (LOW-COST)

O modelo de low-cost foi responsável por uma verdadeira revolução junto a companhias aéreas. Graças a um modelo que busca **múltiplas fontes de receita**, o usuário final pode passar a usufruir de passagens mais baratas.

Uma das primeiras empresas a adotar esse modelo foi a **Jet Blue**, nos Estados Unidos. Mas podemos dizer que foi na Europa que esse modelo foi levado a sério por empresas como **Easyjet e Ryanair**. Para se ter uma idéia, muitas vezes essas empresas oferecem passagens gratuitas, você só precisa pagar pela taxa de embarque.

Mas nem tudo são rosas como parece. As empresas que adotam o modelo de baixo-custo cobram qualquer item ou serviço adicional que não sejam o seu simples deslocamento aéreo. Como assim? Elas cobram um valor por cada bagagem despachada, cobram para você comer e até mesmo para usar o banheiro.

Também se aproveitam de outras fontes de receita como exposição de mídia, venda de produtos duty free, venda de seguros de viagem, de passagens de trem, etc. Também cobram um valor adicional se você desejar sentar nas primeiras fileiras, onde existe mais espaço para perna e é mais rápido de desembarcar.

Fantástico, não? Pode parecer um pouco de abuso, mas o conceito é muito interessante para quem quer apenas se deslocar e nada mais. Para quem gosta de luxo ou precisa levar muitas malas não vale a pena.

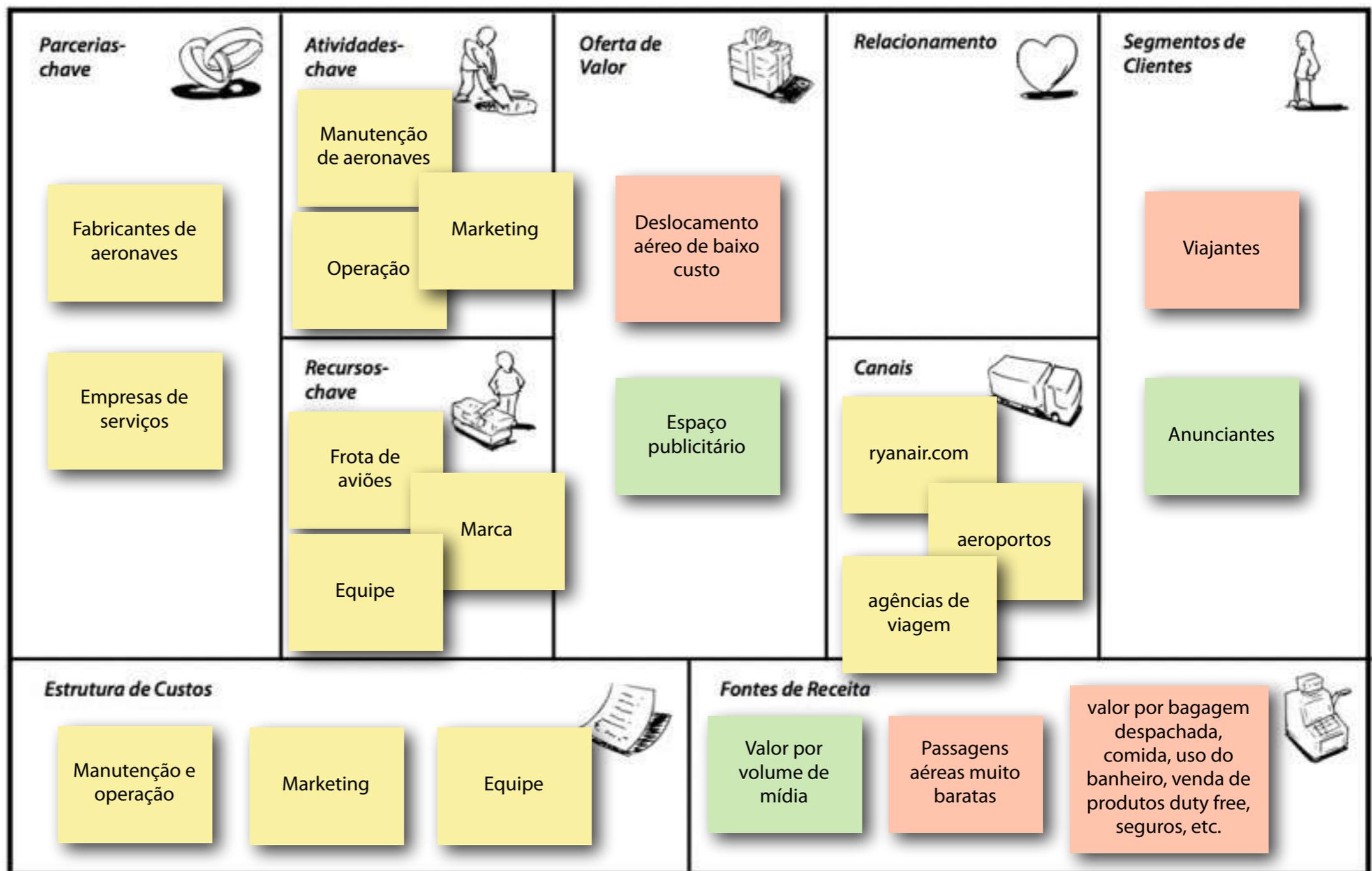
Um caso também interessante é o da **Pure Talk**, uma operadora virtual que oferece planos de baixo custo sem contrato. Ela consegue oferecer planos convidativos ao se basear em baixa aquisição de usuários, utilizando-se de programas de indicação dos seus próprios usuários. Assim, elimina o massivo custo de publicidade que as grandes operadoras costumam ter.

RYANAIR

Passagens aéreas muito baratas, até mesmo de graça.

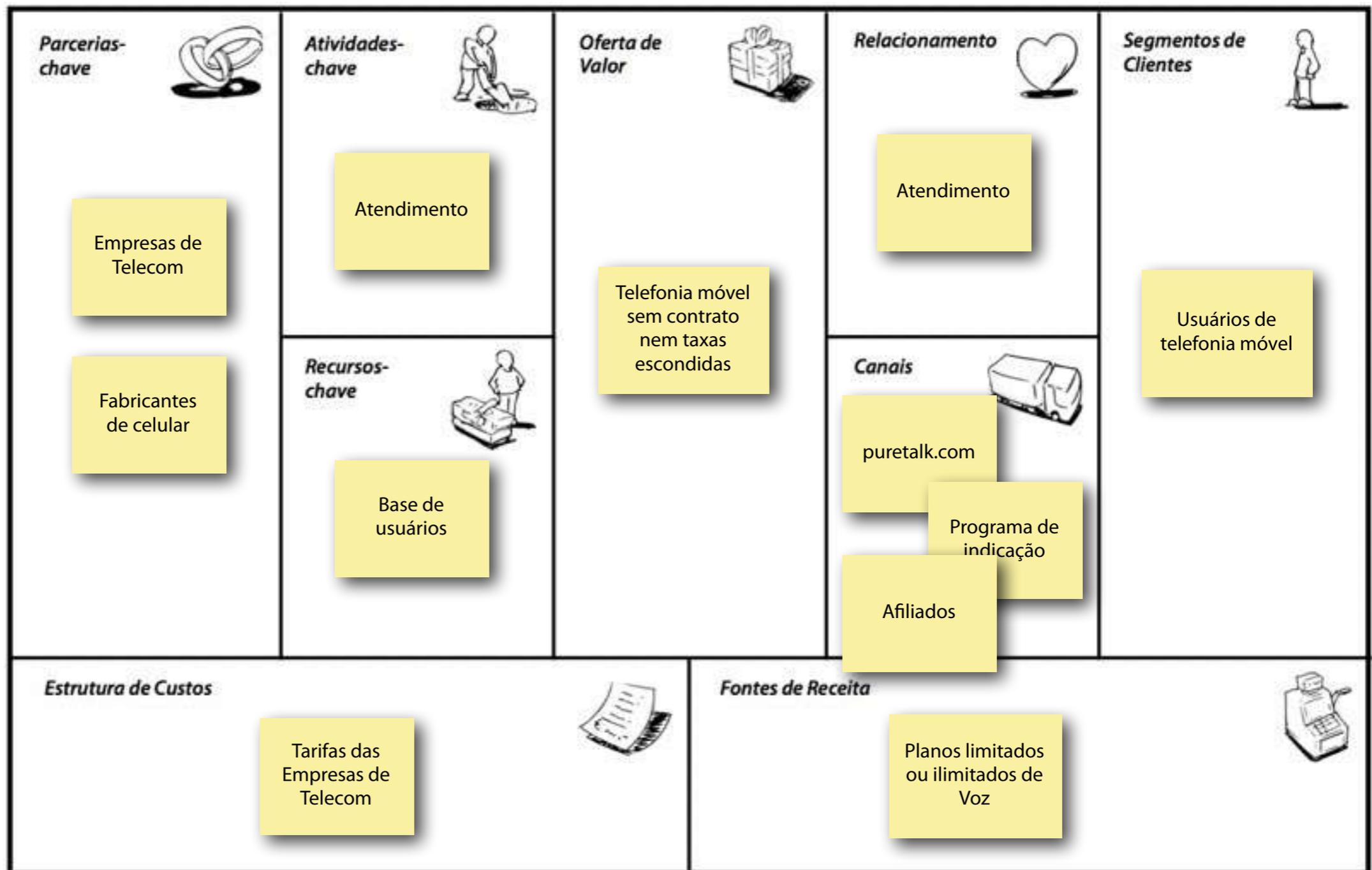


ryanair.com



PURE TALK

Planos de voz e dados sem contrato nem taxas escondidas.





24

A PONTE, COM A
ESTRATÉGIA DO
OCEANO AZUL



A PONTE COM A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

O livro [Estratégia do Oceano Azul](#) (Blue Ocean Strategy) é uma forma fantástica de complementar o desenvolvimento de modelos de negócio e não podia deixar de mencioná-lo nesse livro.

Gostaria muito de poder dizer que existe um padrão denominado de oceano azul, mas não é possível descrever um grupo de características. Porém, **modelos de negócio de empresas que vivem seu próprio oceano azul possuem inovações disruptivas, muitas das quais até hoje não possuem concorrência.**

Por exemplo, os vinhos **Wine that Loves** que resolveram ignorar por completo padrões do mercado, retirando o uso de terminologias específicas e passando a se comunicar único e exclusivamente com uma imagem de qual tipo de prato harmoniza melhor com o vinho contido na garrafa.

Ou do **Mini-Bar** que resolveu eliminar garçons e passou a dar para cada cliente uma chave com acesso ao frigobar, permitindo que o próprio cliente se servisse sem ter que esperar pelo atendimento, agilizando também todo o processo de pagamento. Até mesmo da comida o Mini-Bar se livrou, fazendo parceria com dois restaurantes ao seu lado para que deixassem o telefone de delivery para que os seus clientes que quisessem comer algo pudessem encomendar.

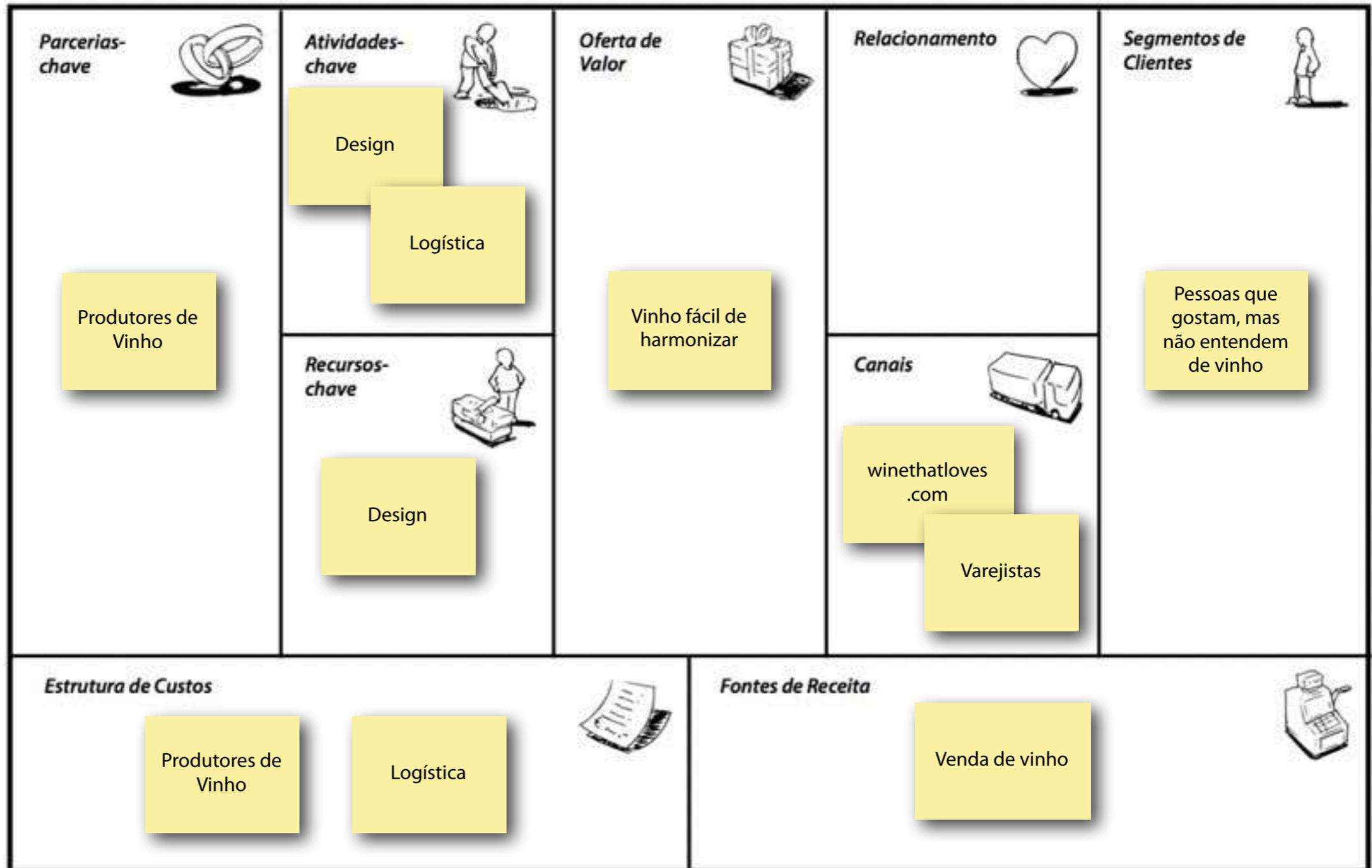
O importante é compreender que uma oferta de valor bem desenvolvida e bem encaixada com um segmento de clientes é a chave para o sucesso de um modelo. **Listei a seguir modelos que consideramos inovadores por meio da ousadia e da qualidade deste encaixe.**

WINE THAT LOVES

Vinho fácil de escolher e harmonizar.



winethatloves.com



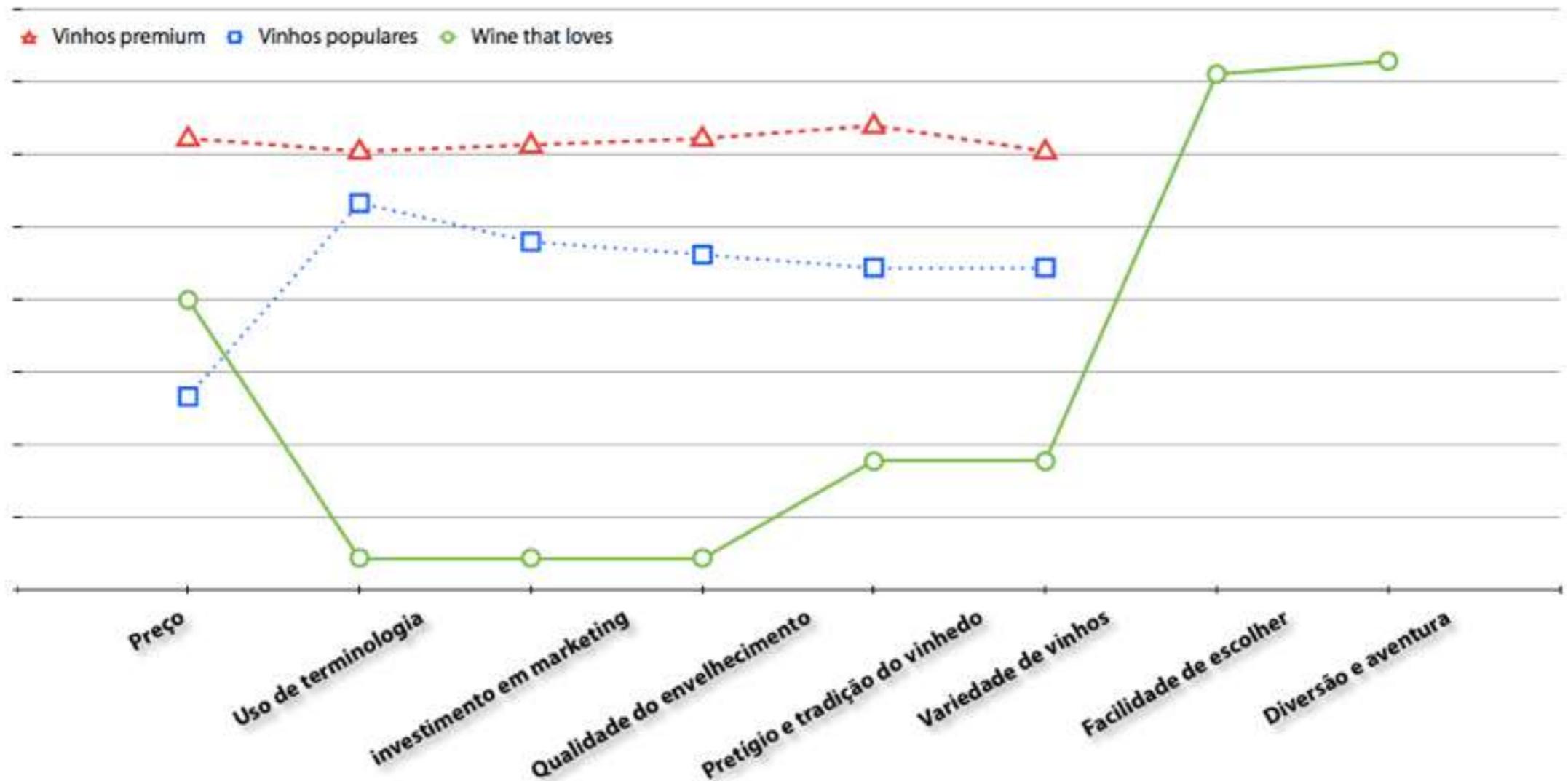


WINE THAT LOVES

Vinho fácil de escolher e harmonizar.



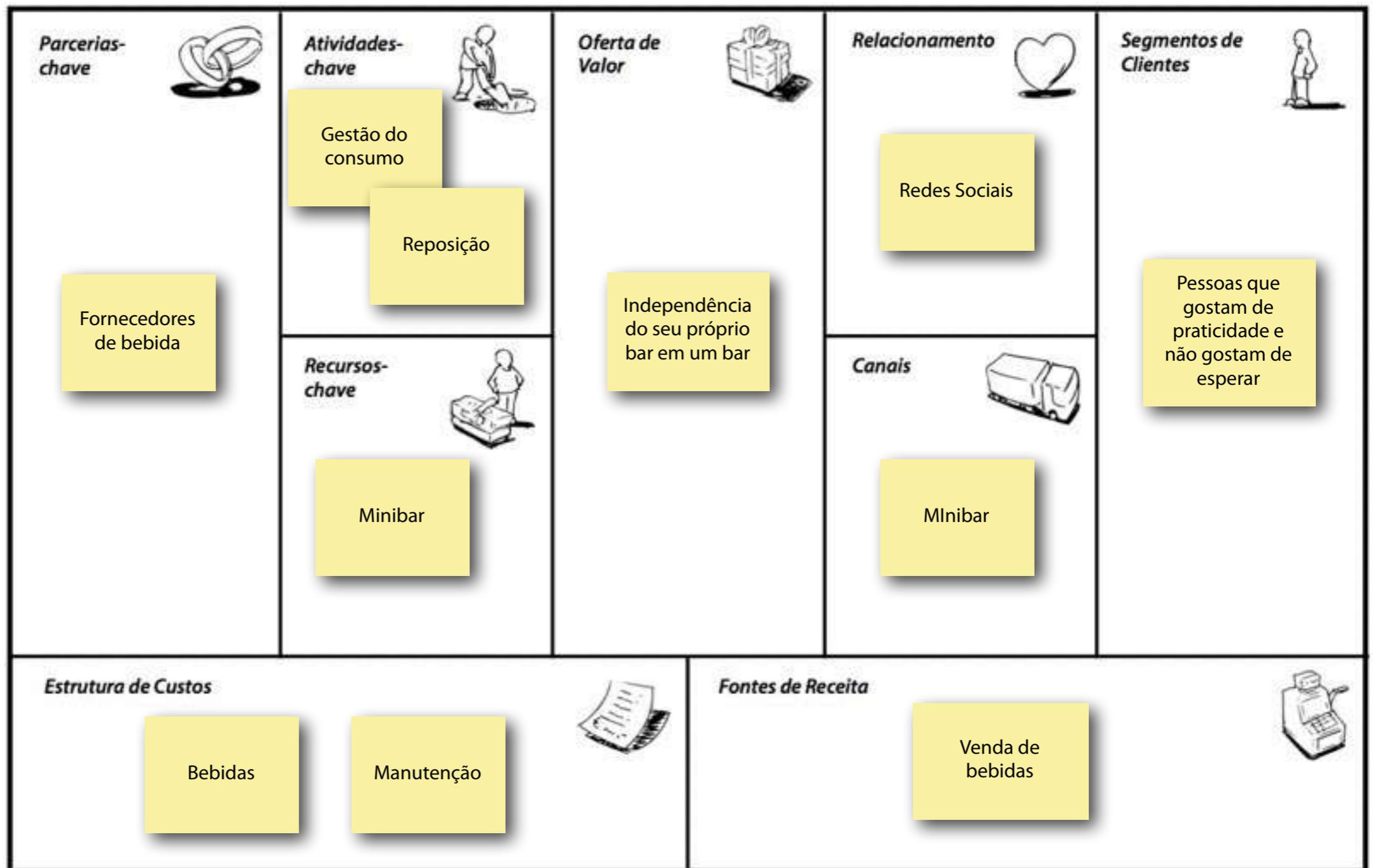
winethatloves.com





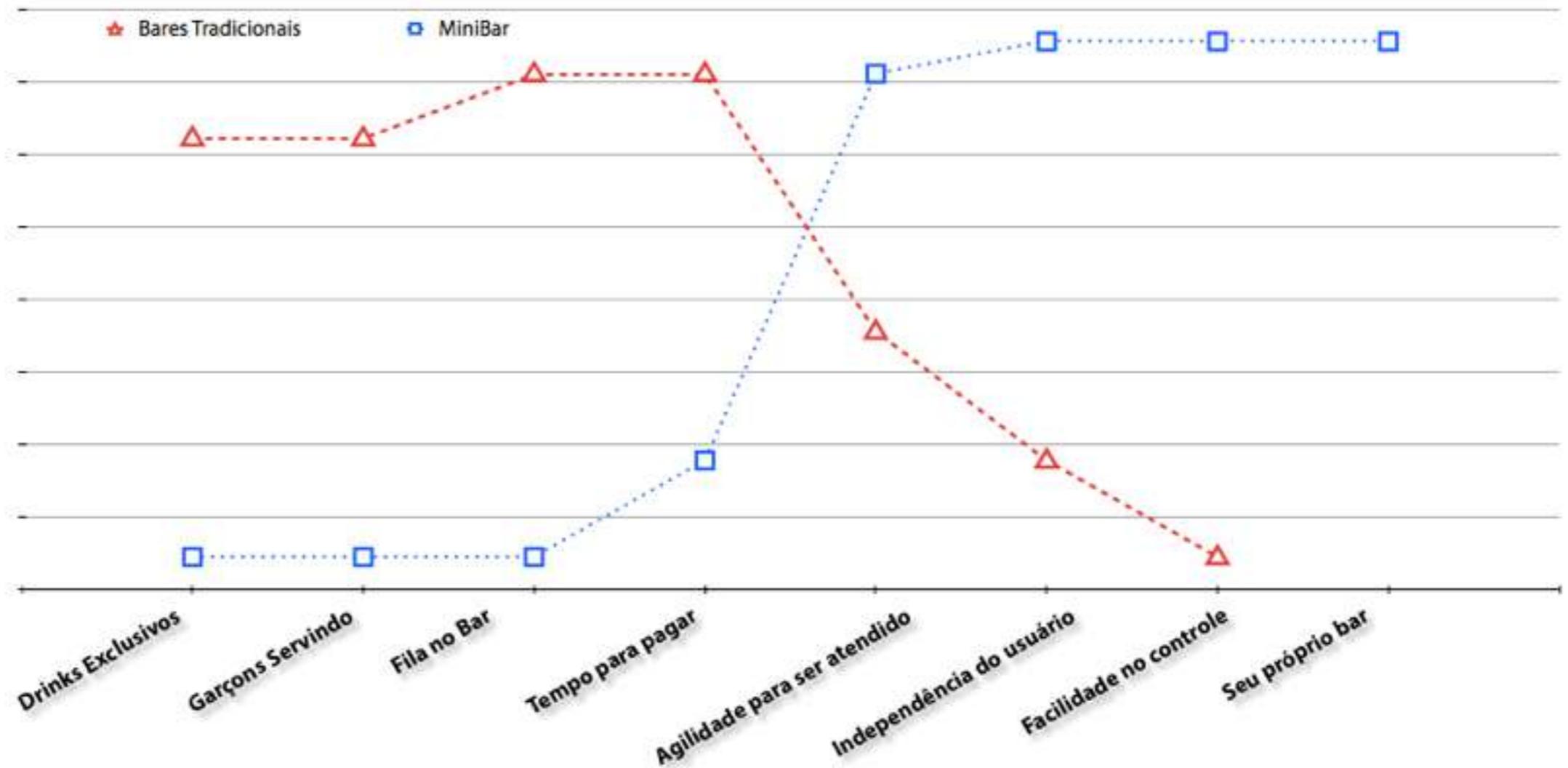
MINI BAR

Independência do seu próprio bar em um bar.



MINI BAR

Independência do seu próprio bar em um bar.





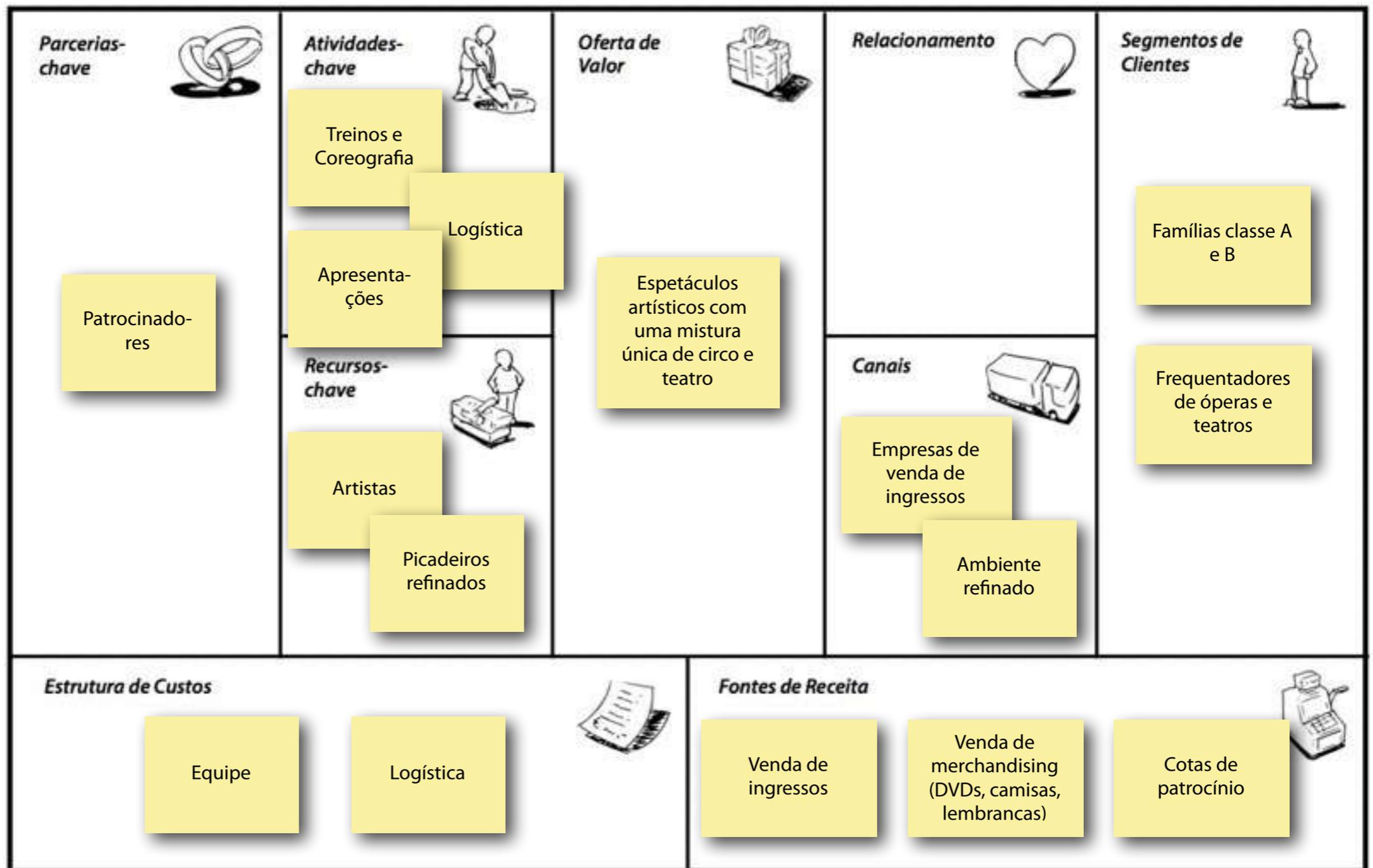
CIRQUE DU SOLEIL

Espectáculos artísticos com uma mistura única de circo e teatro.

CIRQUE DU SOLEIL



cirquedusoleil.com





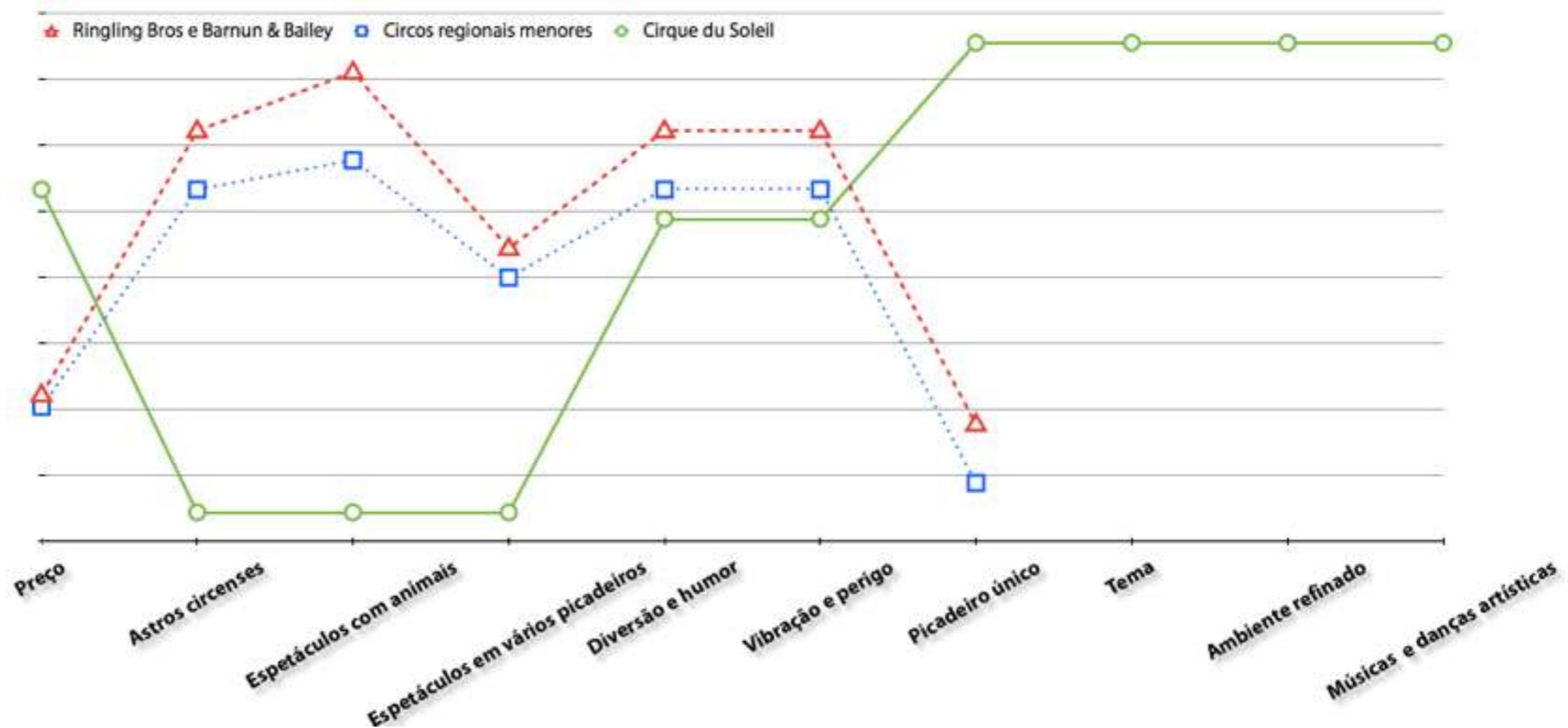
CIRQUE DU SOLEIL

Espectáculos artísticos com uma mistura única de circo e teatro.

CIRQUE DU SOLEIL



cirquedusoleil.com



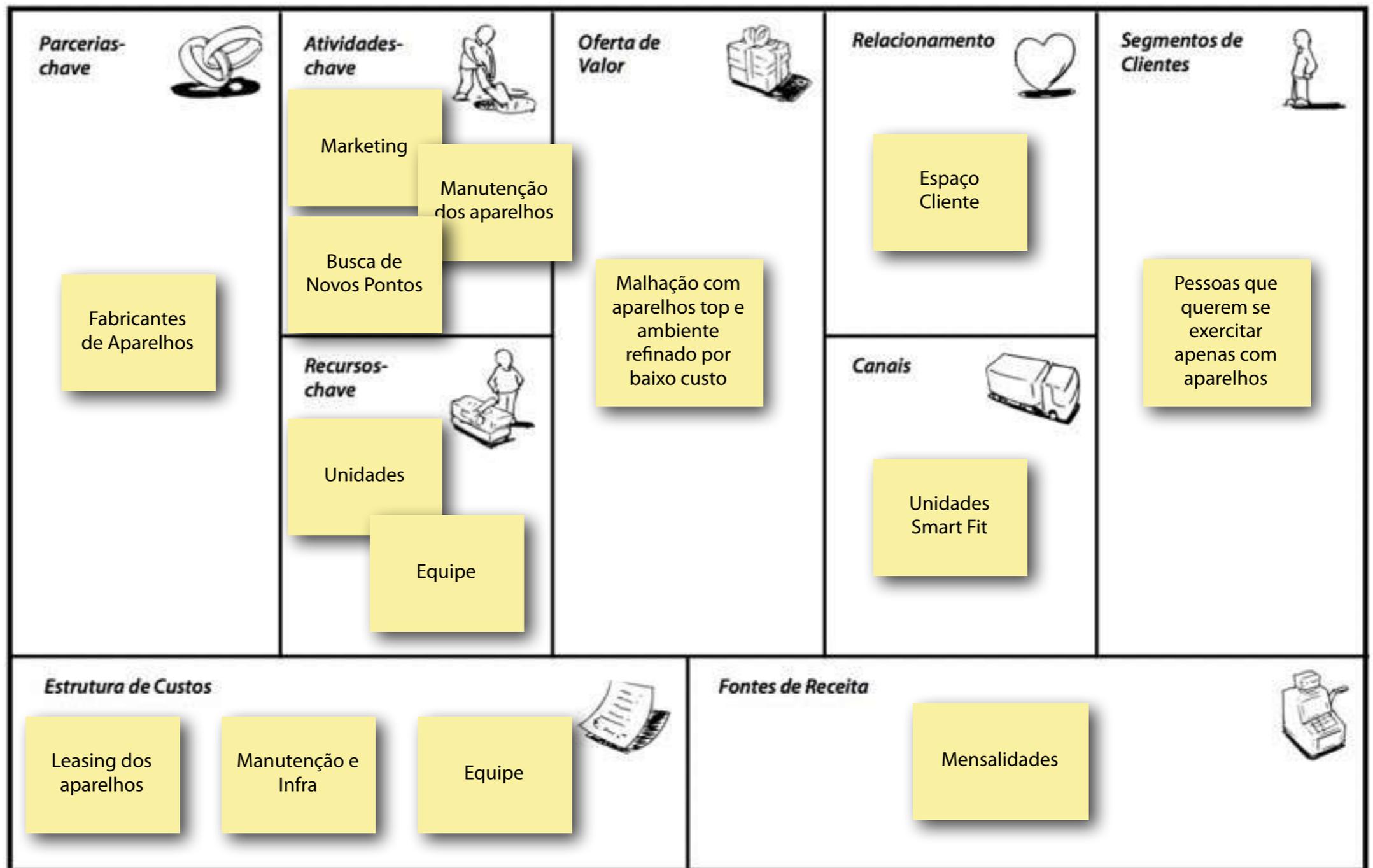


SMART FIT

Malhação com aparelhos top e ambiente refinado por baixo custo.



smartfit.com.br

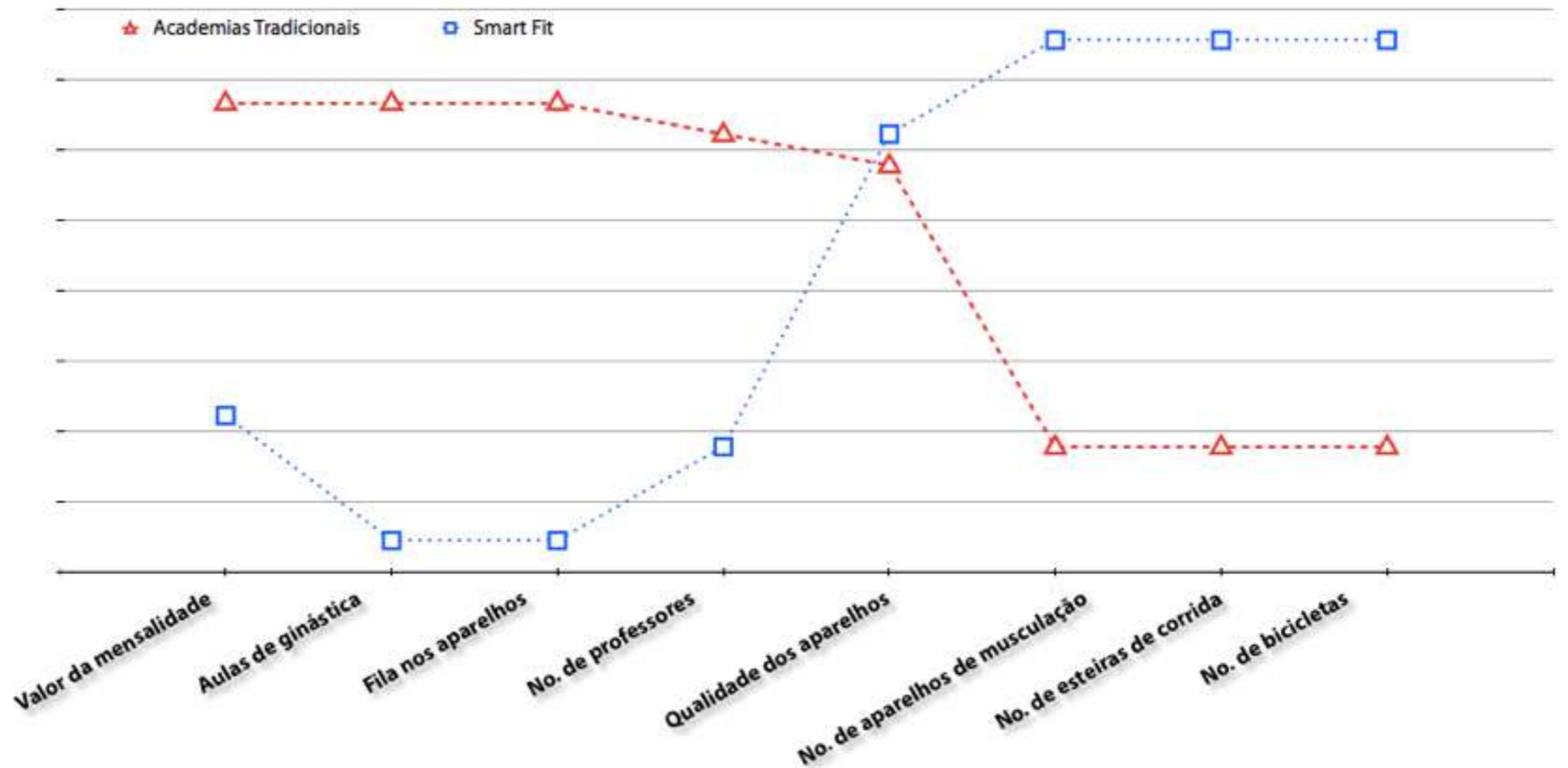


SMART FIT

Malhação com aparelhos top e ambiente refinado por baixo custo.



smartfit.com.br

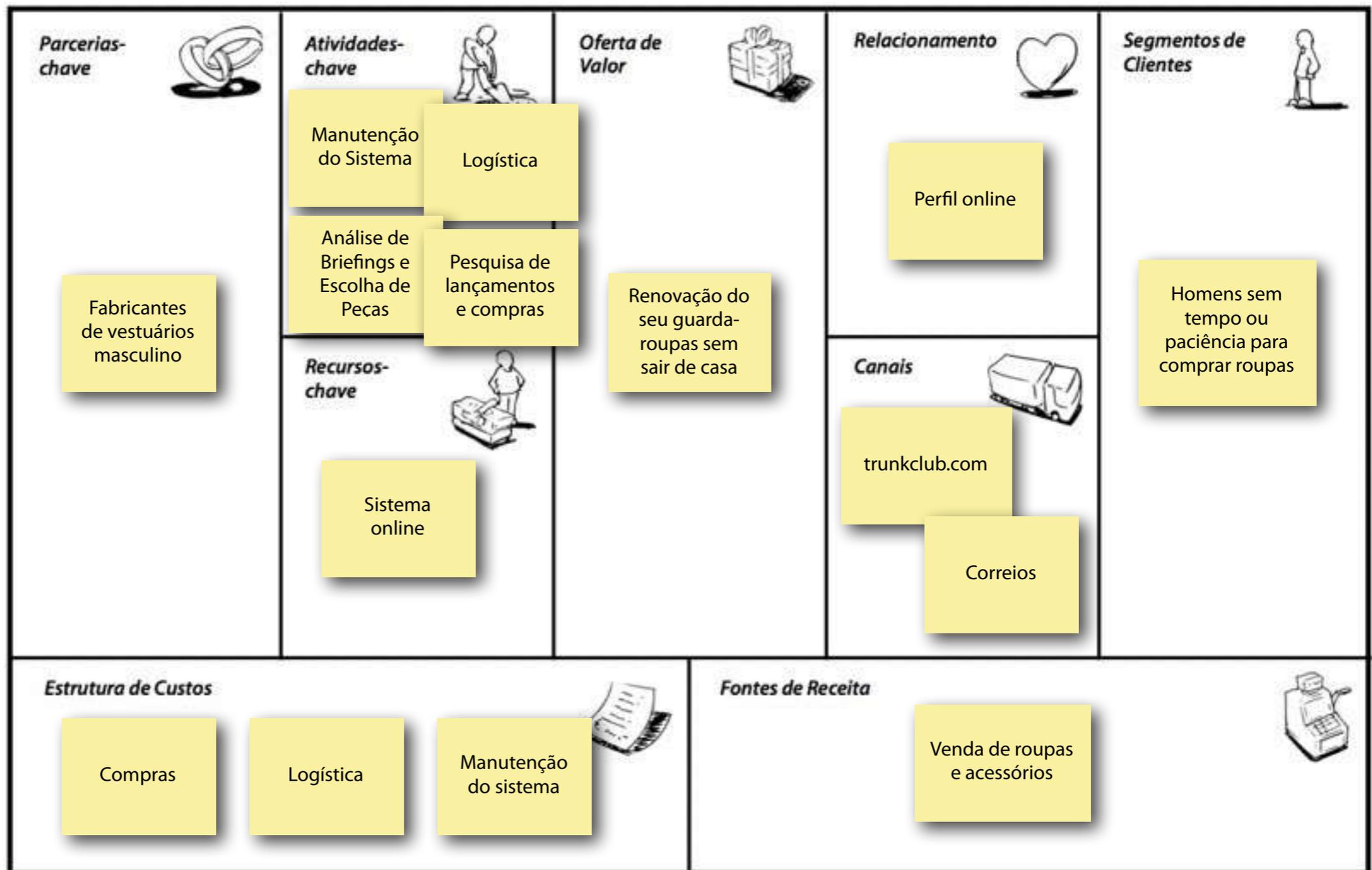


TRUNK CLUB

Renovação do seu guarda-roupas sem sair de casa.



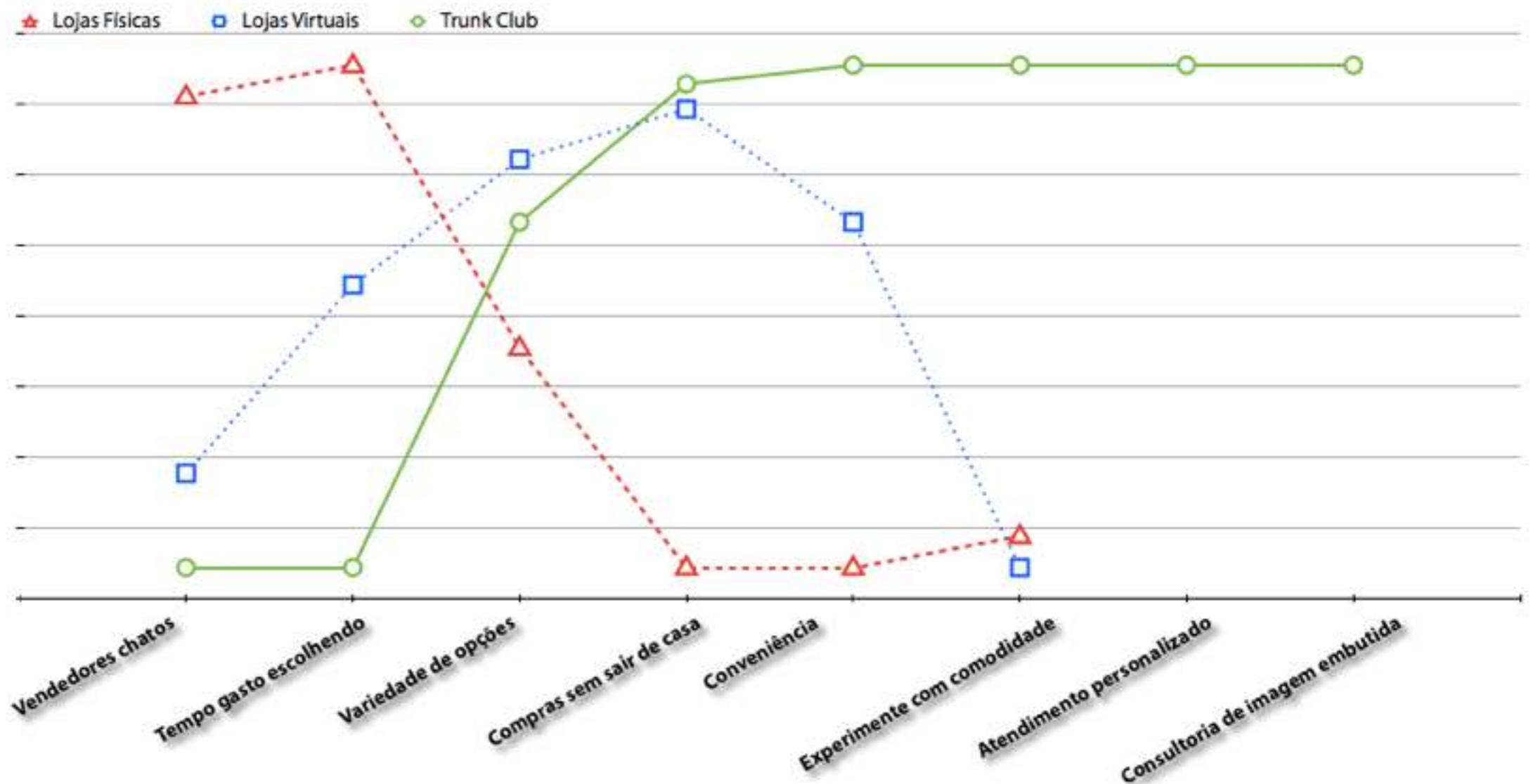
trunkclub.com





TRUNK CLUB

Renovação do seu guarda-roupas sem sair de casa.



trunkclub.com

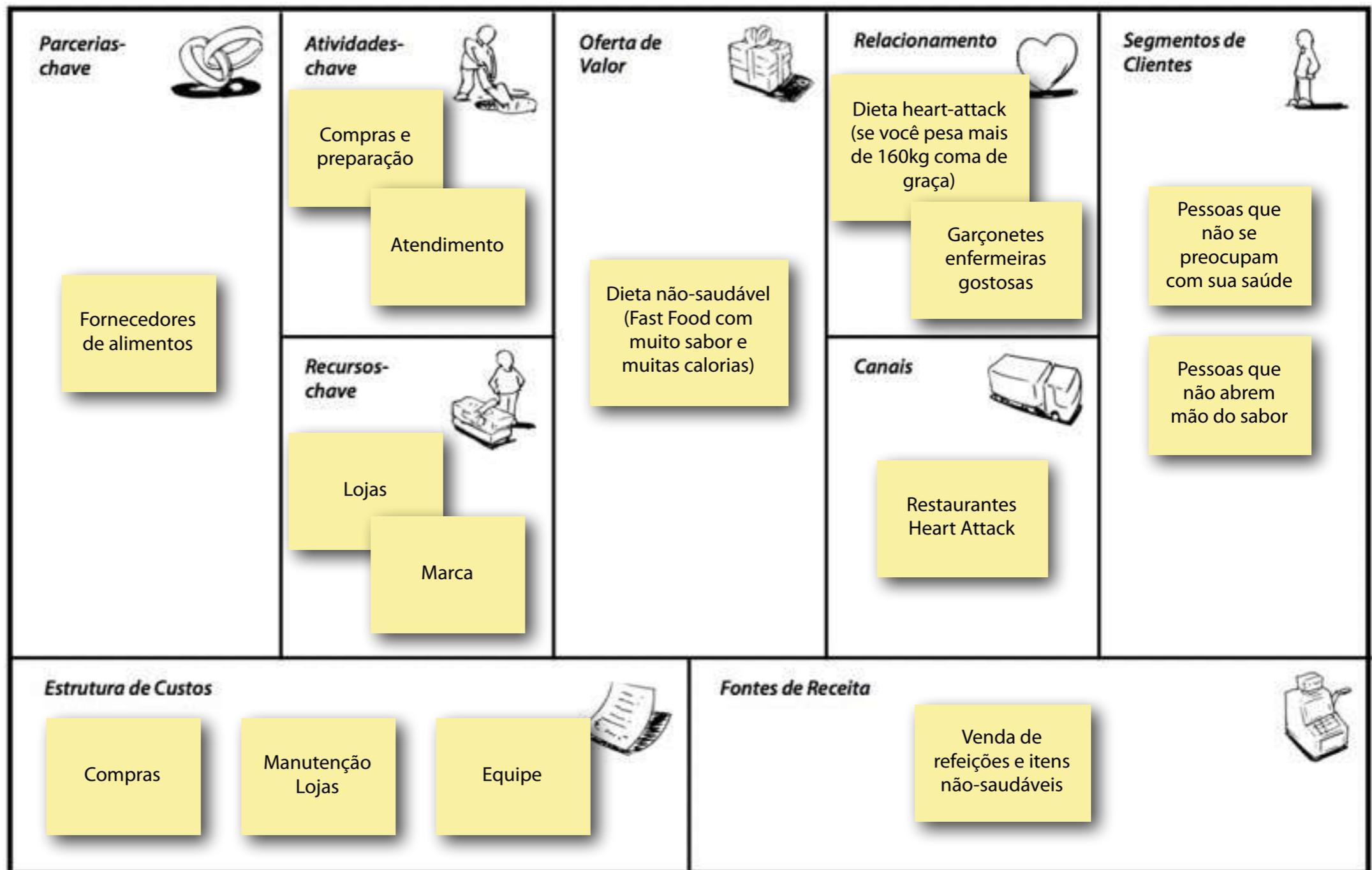


HEART ATTACK GRILL

Dieta não-saudável (Fast Food com muito sabor e muitas calorias)



heartattackgrill.com

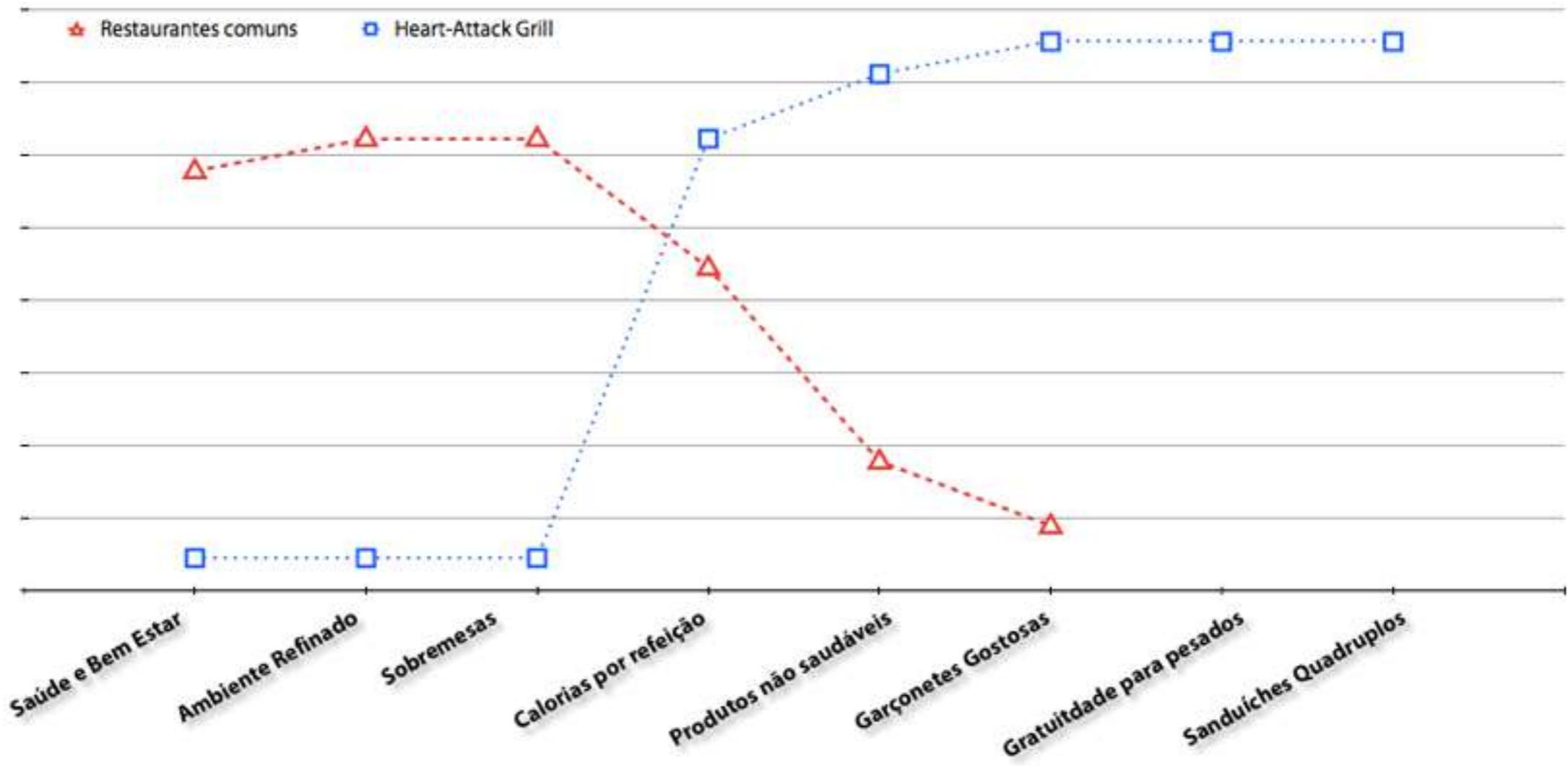


HEART ATTACK GRILL

Dieta não-saudável (Fast Food com muito sabor e muitas calorias)



heartattackgrill.com



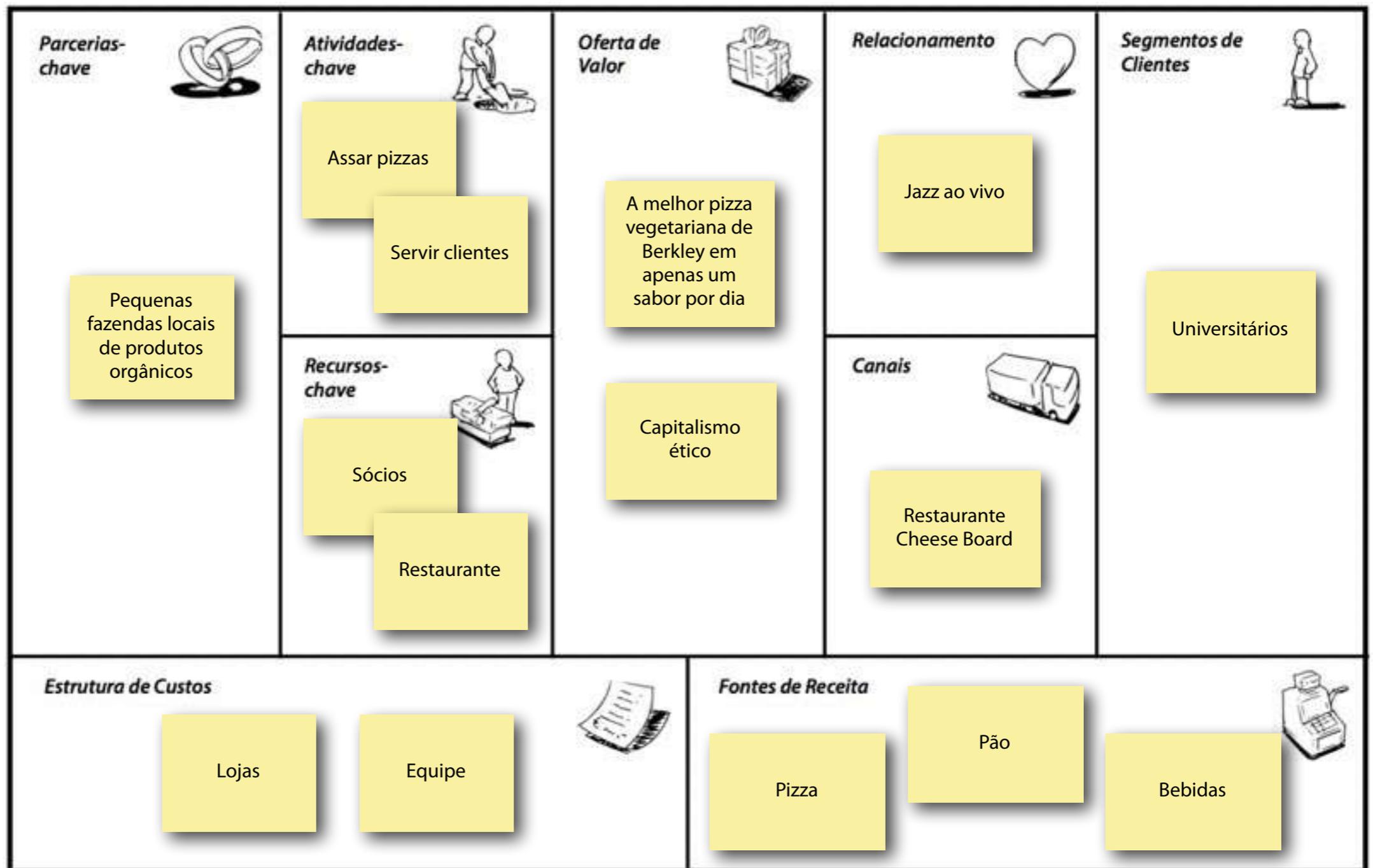


CHEESE BOARD COLLECTIVE

A melhor pizza vegetariana de Berkley em apenas um sabor por dia.

THE CHEESE BOARD COLLECTIVE

cheeseboardcollective.corp

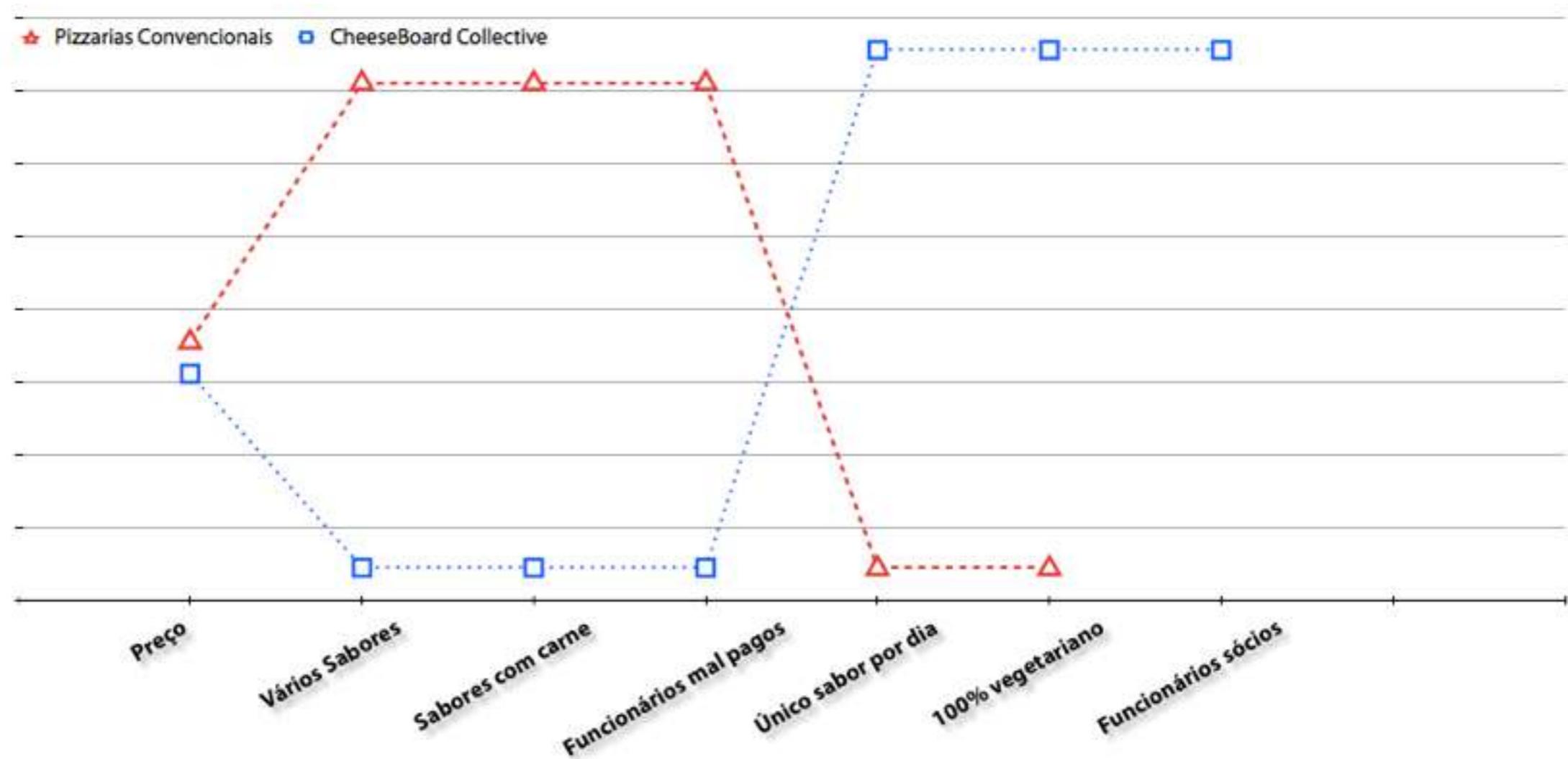


CHEESE BOARD COLLECTIVE

A melhor pizza vegetariana de Berkley em apenas um sabor por dia.

THE CHEESE BOARD COLLECTIVE

cheeseboardcollective.corp





25

OUTROS
MODELOS



Com o tempo e a experiência de modelagem de negócios você vai passar a enxergar outros padrões e, quem sabe, até mesmo inventar alguns. Outra possibilidade é começar a misturá-los, como já fazem algumas empresas. Por exemplo, a Apple que possui no **iPhone uma mistura de Marketplace + Cauda Longa + Isca e o Anzol**. Ou o PlayStation 3 que mistura Multi-faces + Isca e Anzol.

Se você é um observador de negócios e gosta dessa análise, aproveite e desenvolva os seus próprios modelos, é divertido e muito interessante. Também posso afirmar que essa é, nos dias de hoje, uma das maiores formas de inovação que temos em nossas mãos.

Espero que esse livro tenha servido de fonte de inspiração para você criar ou repensar sua empresa. Boa sorte e, lembre-se, o modelo é só um dos passos para conseguir tornar o seu negócio em um grande sucesso empresarial. Conte comigo para o que você precisar! :-)

SUGIRA NOVOS MODELOS PARA NÓS!

Envie novos modelos de negócios para mim e tenha seu nome entre nossos colaboradores! Basta enviar um e-mail para daniel@luz.vc.

ENVIE SUA PERGUNTA OU DEPOIMENTO SOBRE O LIVRO!

Envie suas dúvidas para mim, elas serão utilizadas para criarmos um FAQ para segunda edição (já a caminho). Você pode nos enviar também o seu depoimento sobre o livro! Envie para daniel@luz.vc.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<http://www.businessmodelgeneration.com/>

<http://www.businessmodelalchemist.com/>

<http://theleanstartup.com/>

<http://steveblank.com/>

<http://www.blueoceanstrategy.com/>

E toda a infinita internet!

Obs.1: as imagens e ilustrações apresentadas neste livro estão sob licença creative commons ou foram obtidas em bancos de imagens royalty free (livres de royalties).

Obs.2: Nenhuma empresa / modelo de negócio apresentado neste livro foi patrocinado.