

# Modelo de Negócio

# EU

Um método de  
uma página para  
reinventar a sua  
carreira

## TEXTO

Tim Clark, em colaboração com  
Alexander Osterwalder  
e Yves Pigneur

## DESIGN

Alan Smith e Trish Papadakos

## EDIÇÃO

Megan Lacey

## ASSISTÊNCIA DE PRODUÇÃO

Patrick van der Pijl

## CO-CRIAÇÃO

328 magos da vida profissional  
provenientes de 43 países



*Verdadeiros Reinventores:*

**Advogado Fiscalista** 126

**Analista de Logística** 211

**Aprendiz** 145

**Assistente de Administração** 73

**Bloguista** 196

**Coordenadora de Reciclagem** 224

**Consultor de Carreiras** 126

**Corredora de Cães** 82

**Designer Gráfico** 67

**Defensor da Natureza** 176

**Editora** 171

**Empresário** 137

**Engenheiro** 61

**Esquiadora** 97

**Diretor Publicidade** 75

**Estudante de Doutorado** 76

**Formador Técnico** 143

**Fotógrafa de Casamentos** 63

<b>Gestora de Conta</b>	69	<b>Professora</b>	141
<b>Gestora de Finanças e Operações</b>	233	<b>Profissional de Marketing Online</b>	236
<b>Guru da Autoajuda</b>	163	<b>Profissional de Tecnologias da Informação</b>	100
<b>Historiador</b>	134	<b>Profissional de Vendas</b>	71
<b>Líder de Grupo</b>	202	<b>Programador de Computadores</b>	116
<b>Locutor de Rádio</b>	200	<b>Técnico de Computadores</b>	239
<b>Médica</b>	59	<b>Tradutora</b>	65
<b>Música</b>	194		
<b>Pré-Estudante de Medicina</b>	118		

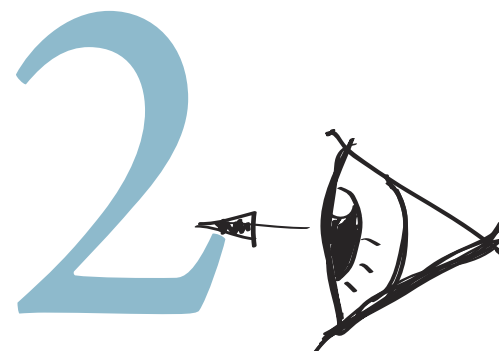


## Tela

Aprenda a usar a principal ferramenta para descrever e analisar modelos de negócio organizacionais e pessoais.

---

CAPÍTULO 1	
Pensar o Modelo de Negócio: adaptação a um mundo em mudança	19
CAPÍTULO 2	
A Tela do Modelo de Negócio	25
CAPÍTULO 3	
A Tela do Modelo de Negócio Pessoal	53



## Refletir

Repense o sentido da sua vida e considere como quer alinhar as suas aspirações pessoais com as de carreira.

---

CAPÍTULO 4	
Quem Sou Eu?	81
CAPÍTULO 5	
Identifique o Propósito da sua Carreira	133



## Rever

Ajuste — ou reinvente — a sua vida profissional utilizando a Tela e as descobertas das secções anteriores.

---

CAPÍTULO 6	
Prepare-se para Se Reinventar	161
CAPÍTULO 7	
Redesenhe o Seu Modelo de Negócio Pessoal	175



## Agir

Aprenda a concretizar as coisas.

---

CAPÍTULO 8	
Calcule o Seu Valor de Negócio	209
CAPÍTULO 9	
Teste o Seu Modelo no Mercado	223
CAPÍTULO 10	
E a Seguir?	243



## Extras

Leia mais sobre as pessoas e os recursos por detrás do *Modelo de Negócio Eu*.

---

A Comunidade do <i>Modelo de Negócio Eu</i>	252
Biografias dos Criadores	254
Notas	256

# Tela

Aprenda a usar a principal ferramenta para descrever e analisar modelos de negócio organizacionais e pessoais.

---







---

## CAPÍTULO 1

Pensar o Modelo de Negócio:  
adaptação a um mundo  
em mudança

Porque é que pensar em termos de modelo de negócio é a melhor forma de adaptação a um mundo em mudança

**Deixe-nos adivinhar, está a ler este livro porque pensou em mudar de carreira..**

Está em boa companhia. Segundo um inquérito, cinco em cada seis adultos da América do Norte estão a pensar mudar de profissão<sup>2</sup>. E, de acordo com os nossos co-criadores (os quais representam 43 países), passa-se o mesmo em todo o mundo.

No entanto, a muitos de nós falta uma maneira estruturada de pensar no complexo e — encaremo-lo — confuso assunto de mudar de carreira. Precisamos de uma abordagem simples e poderosa – uma abordagem que esteja em linha com o ambiente de trabalho moderno e com as nossas necessidades pessoais.

É aqui que entra o modelo de negócio: um excelente quadro para descrever, analisar e reinventar uma carreira.

Sem dúvida que já ouviu a expressão *modelo de negócio*. O que significa, exatamente?

No nível económico mais básico, um modelo de negócio é **a lógica pela qual uma organização se sustenta financeiramente**<sup>3</sup>.

Como a expressão sugere, normalmente implica negócios empresariais. Contudo, a nossa abordagem pede-lhe para se considerar *a si próprio* como um negócio de uma só pessoa. Depois, ajuda-o a definir e a modificar os seus «modelos de negócio pessoais», isto é, a maneira como utiliza os seus pontos fortes e os seus talentos para crescer do ponto de vista pessoal e profissional.

### **Tempos de Mudança, Modelos de Negócio Que Mudam**

Uma grande parte da atual turbulência do mercado de trabalho deve-se a fatores que estão para além do nosso controlo pessoal: recessão, mudanças demográficas drásticas, concorrência global crescente, questões ambientais, etc.

Estas mudanças também estão fora do controlo da maior parte das empresas, mas influenciam profun-

damente os modelos de negócio que as empresas utilizam.

Como não podem mudar o *ambiente* em que operam, as empresas têm de mudar os seus *modelos de negócio* (e, por vezes, têm de criar modelos de negócio novos), a fim de se manterem competitivas.

Acontece que estes novos modelos de negócio causam perturbações e mudanças. Isso gera novas oportunidades para alguns trabalhadores e desemprego para outros.

Vejamos alguns exemplos.

Lembra-se da Blockbuster, a empresa de vídeo? Foi à falência depois de a Netflix e a Redbox terem provado que eram mais eficientes na entrega de filmes e de jogos a Clientes, através do correio, da Internet e de máquinas de venda automática.

A emergência de um modelo de negócio novo também pode afetar empresas de outros setores.

Por exemplo, a Netflix tem mais de 20 milhões de clientes que, graças à Internet, podem ver progra-

mas de televisão em computadores ou em consolas de jogos a qualquer hora do dia ou da noite, saltando os anúncios publicitários. Imagine o que isto significa para uma indústria de emissão de programas de televisão financiada por anunciantes que compram horários no velho pressuposto de que: (1) os anúncios serão incorporados em emissões para grandes audiências a certos dias e horas, e (2) os telespectadores não conseguem filtrar os anúncios. A Internet também transformou os modelos de negócio noutros setores, tais como a música, a publicidade, o comércio a retalho e a edição (sem a Internet, este livro teria sido impossível de produzir).

Por exemplo, as empresas de recrutamento de quadros superiores dependiam tradicionalmente de empregados a tempo inteiro, altamente qualificados, que faziam centenas de chamadas telefónicas todas as semanas e viajavam pelo país para almoçarem com potenciais candidatos. Hoje em dia, o setor do recrutamento é dramaticamente diferente;

---

Os novos modelos de negócio estão a alterar os postos de trabalho em todo o lado, tanto em setores que buscam o lucro como em setores não lucrativos. As empresas têm de estar constantemente a avaliar e a mudar os seus modelos de negócio para conseguir sobreviver.

---

em muitos casos, trabalhadores a tempo parcial, que percorrem sítios da Internet a partir de casa, substituíram os trabalhadores a tempo inteiro.

### **As Pessoas também Têm de Mudar**

Não estamos a dizer que as pessoas são iguais a empresas. Mas há um paralelo importante: o leitor, como muitas empresas, é afetado por fatores ambientais e económicos que não controla.

Sendo esse o caso, como é que pode manter o sucesso e a satisfação? Tem de identificar como opera — e, depois, adaptar a sua abordagem a ambientes em mudança.

As competências que aprenderá no *Modelo de Negócio Eu* — como descrever modelos de negócio e pensar claramente sobre eles — dar-lhe-ão o poder de o fazer.

Ser capaz de **compreender e de descrever o seu modelo de negócio organizacional** ajuda-o a perceber como a sua organização pode ter sucesso, especialmente em tempos económicos turbulentos.

Os empregados que se preocupam com o êxito da empresa como um todo (e sabem como o conseguir) são os trabalhadores mais valiosos — e são candidatos a cargos melhores.

Quando vir como um modelo de negócio se aplica ao local onde trabalha atualmente — e onde é que você próprio se encaixa nesse modelo —, o leitor será capaz de **utilizar a mesma poderosa maneira de pensar para definir, direcionar e fazer crescer a sua carreira**. A partir do Capítulo 3, o leitor definirá o seu modelo de negócio pessoal. E, à medida que a sua carreira progride, será capaz de utilizar as estratégias do *Modelo de Negócio Eu* para ajustar o seu modelo e para se adaptar a tempos de mudança.

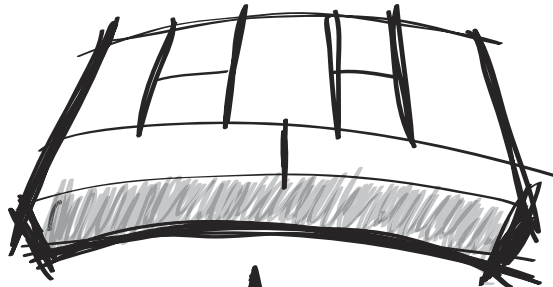
Ler o *Modelo de Negócio Eu* dar-lhe-á **uma vantagem clara**, porque, embora muitos trabalhadores definam e documentem *práticas* de negócio organizacionais, poucos definem ou documentam formalmente *modelos* de negócio organizacionais. E há ainda menos indivíduos a aplicar às suas próprias carreiras o poder do pensamento baseado no modelo de negócio.



---

## CAPÍTULO 2

# A Tela do Modelo de Negócio



**Definimos «modelo de negócio»**  
*como a lógica pela qual uma empresa se sustenta do ponto de vista financeiro. Em termos simples, é a lógica pela qual uma empresa ganha a vida.*

Pode-se pensar num modelo de negócio como um plano que descreve o modo de funcionamento de uma empresa.

Da mesma maneira que um arquiteto prepara planos para orientar a construção de um edifício, um empresário concebe um modelo de negócio para orientar a criação de uma empresa. Um gestor também pode delinear um modelo de negócio que o ajude a visualizar como é que uma organização já existente funciona.

Para começar a perceber um modelo de negócio já existente, faça duas perguntas:

1. **Quem é o Cliente?**
2. **Do que é que o Cliente precisa?**

Para entender melhor esta ideia, vejamos três empresas.

Primeiro, pense na Jiffy Lube®, um serviço de mudança rápida de óleo do carro baseada nos Estados Unidos. Poucos são os proprietários de automóveis que estão interessados em mudar, eles próprios, o óleo do motor. A maior parte deles não tem o saber nem os instrumentos necessários – e prefere evitar a preparação e a potencial imundície dessa tarefa suja (mais a complicação de reciclar o óleo usado). Por 25 ou 30 dólares, a Jiffy Lube oferece especialistas que fazem isso.

Em seguida, considere o caso da Ning. A Ning permite que as pessoas façam, de modo fácil e barato,



a gestão de redes sociais personalizadas. Poucas empresas (ou indivíduos) têm o dinheiro ou o saber necessário para construir, alojar e operar uma rede social com funcionalidades do tipo das do Facebook. É aí que entra a Ning, que proporciona um substituto simples e barato: um modelo de rede social que é modificável em vários níveis.

Finalmente, há a Vesta, uma firma que faz compras eletrônicas por conta de empresas que prestam serviço diário a centenas de milhares de Clientes. Tratar dos grandes volumes de tais transações é um trabalho complexo que exige medidas de segurança e antifraude robustas – duas coisas que poucas empresas têm capacidade de desenvolver e manter internamente.

### Então, o que é que estes três negócios têm em comum?

Todos eles recebem pagamentos por ajudarem os Clientes a fazer o que necessitam.

- A Jiffy Lube faz tarefas de manutenção cruciais (ao mesmo tempo que mantém limpas as garagens e as roupas) em lugar dos proprietários de veículos.
- Os Clientes da Ning são pessoas que necessitam de promover uma causa; a empresa ajuda-as a constituir uma comunidade para o fazer – por um custo baixo e sem a necessidade de contratar um técnico especialista.
- A Vesta ajuda as empresas a centrar-se em especialidades não relacionadas com cobranças. Parece simples, não é?

Bom, ao contrário destes três exemplos, definir «Clientes» e «tarefas» em setores como a educação, a saúde, o Estado, as finanças, a tecnologia e o direito pode ser um desafio difícil.

Uma grande parte do pensamento baseado no modelo de negócio consiste em ajudar a identificar e a descrever tanto os Clientes como as tarefas. Mais especificamente, o leitor vai aprender como pode ajudar os Clientes a cumprir as tarefas que eles têm necessidade de cumprir. E, ao fazê-lo, vai descobrir como ganhar mais dinheiro e obter mais satisfação do seu trabalho.

## *Todas as Organizações Têm Um Modelo de Negócio*

Dado que um modelo de negócio é a lógica pela qual uma empresa se sustenta do ponto de vista financeiro, será que isso significa que só as organizações voltadas para o lucro têm modelos de negócio? Não.

### Todas as empresas têm um modelo de negócio.

Isto é verdade porque praticamente todas as empresas modernas, sejam elas orientadas para o lucro, sem fins lucrativos, estatais ou outras, precisam de dinheiro para levar a cabo o seu trabalho. Por exemplo, imagine que trabalha para a New York Road Runners (NYRR), uma organização sem fins lucrativos que promove a saúde da comunidade através de corridas, aulas, consultas e acampamen-

tos. Embora seja uma entidade sem fins lucrativos, a NYRR precisa de:

- Pagar os salários dos empregados;
- Comprar autorizações e licenças, pagar despesas de serviços, de manutenção, legais e outras;
- Comprar bens e serviços para os seus eventos, tais como sistemas de medição de tempo, dorsais dos concorrentes, bebidas refrescantes, camisolas e medalhas para as suas corridas;
- Constituir um fundo de reserva para garantir a expansão futura dos seus serviços.

A principal motivação da NYRR não é o ganho financeiro; em vez disso, o seu objetivo é servir os «Clientes» comunitários que querem manter-se em boa forma física. No entanto, até uma organização sem fins lucrativos precisa de dinheiro para fazer o seu trabalho.

Por isso, tal como qualquer outra empresa, a NYRR *tem de ser paga para ajudar os Clientes no que eles precisam.*

Façamos as nossas duas perguntas do modelo de negócio acerca da NYRR:

### Quem é o Cliente?

Os principais Clientes da NYRR são corredores e outros membros da comunidade que querem apoio e camaradagem na melhoria das suas condições de saúde.

Incluem tanto membros anuais — pessoas que pagam para fazer parte do grupo e, em contrapartida, recebem certos benefícios —, como pessoas

que não são membros anuais, mas que pagam para participar em corridas específicas e noutros acontecimentos.

### Do que é que o Cliente precisa?

A principal tarefa da NYRR é a organização de acontecimentos relacionados com corridas na zona de Nova Iorque.

A NYRR é, então, um grupo sem fins lucrativos *cujos Clientes pagam por serviços*.

Mas e as organizações que proporcionam serviços gratuitos aos Clientes? Será que a ideia do modelo de negócio também se aplica a elas?

Sim!

Imagine um grupo sem fins lucrativos a que chamaremos OrphanWatch, uma organização caritativa que aloja, alimenta e ensina crianças órfãs. Como a NYRR, a OrphanWatch precisa de dinheiro para levar a cabo o seu trabalho. Por exemplo, precisa de:

- Comprar alimentos, roupa, livros e outros bens para as crianças que estão sob os seus cuidados;
- Pagar salários aos empregados;
- Pagar o aluguer de dormitórios/escolas, assim como despesas de manutenção, despesas legais e outras;
- Constituir um fundo de reserva para expansão dos seus serviços no futuro, etc.

Regressemos às nossas perguntas sobre o modelo de negócio. No caso da OrphanWatch, as respostas são um pouco diferentes.

### Quem é o Cliente?

A OrphanWatch tem dois conjuntos de Clientes: (1) crianças, que são as beneficiárias dos serviços, e (2) doadores e outros apoiantes, que, ao contribuírem com dinheiro e comprarem artigos feitos pelas crianças, possibilitam que a OrphanWatch cumpra as suas tarefas.

### Do que é que o Cliente precisa?

A OrphanWatch tem duas tarefas: (1) cuidar de crianças órfãs e (2) proporcionar a organizações caritativas maiores e a doadores individuais maneiras de cumprir os seus deveres e/ou aspirações filantrópicas. Em troca dessas oportunidades, os Clientes «pagam» à OrphanWatch sob a forma de doações, subscrições e compra de produtos.

Eis um ponto crucial: *Toda a organização que proporciona um serviço gratuito a um grupo de Clientes tem de ter outro conjunto de Clientes que subsidiam os que não pagam.*

Assim, pode ver-se que as nossas duas perguntas de modelo de negócio se aplicam à OrphanWatch — da mesma forma que se aplicam a qualquer entidade com fins lucrativos.

## A Dura Verdade

O que é que sucederia à OrphanWatch se deixasse de receber doações e ofertas?

Ficaria impossibilitada de levar a cabo a sua missão. Mesmo que todo o pessoal da OrphanWatch aceitasse continuar a trabalhar sem receber, a organização estaria impossibilitada de fazer face a custos essenciais. A única alternativa seria fechar.

Quase todas as empresas que operam na economia moderna (incluindo os governos!) se defrontam com uma verdade dura: *Quando o dinheiro acaba, a atividade também acaba.*

Empresas diferentes têm objetivos diferentes. Mas, para sobreviverem e crescerem, todas têm de seguir a lógica de ganhar a vida. Todas têm de ter um modelo de negócio viável.

A definição de «viável» é simples: *Tem de entrar mais dinheiro do que aquele que sai.* Ou, no mínimo, *tem de entrar tanto dinheiro quanto aquele que sai.*

Aprendeu o básico acerca dos modelos de negócio – como os Clientes e o dinheiro sustentam empresas. Mas os modelos de negócio envolvem mais do que dinheiro e Clientes. **A Tela do Modelo de Negócio**, que descreve a forma como nove componentes de um modelo de negócio se encaixam uns nos outros, é uma técnica muito útil para pintar quadros do modo de funcionamento das organizações.



Porquê pintar quadros?