

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**

**BACHARELADO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO**

**CENTRO DE INFORMÁTICA – CIn**

2012.1

**Business Model Framework: estratégia de  
crescimento e competitividade na  
metodologia Business Model Generation**

---

*Proposta de Trabalho de Graduação*

ALUNO:	<b>Eduardo Menezes Pires</b>	<b>{emp@cin.ufpe.br}</b>
ORIENTADOR:	<b>Ruy J. Guerra B. de Queiroz</b>	<b>{ruy@cin.ufpe.br}</b>

*Recife, 12 de abril de 2012*

# Índice

1. CONTEXTUALIZAÇÃO .....	3
1.1. Startups e Modelos de Negócio.....	3
1.2. Inovação no Modelo de Negócio .....	3
2. OBJETIVO.....	6
3. CRONOGRAMA.....	7
4. BANCA AVALIADORA.....	8
5. REFERÊNCIAS.....	9
6. ASSINATURAS.....	10

# 1. CONTEXTUALIZAÇÃO

## 1.1. Startups e Modelos de Negócio

O modelo de negócio é um conceito abstrato que descreve a implementação do conceito do negócio, sendo usado para vários objetivos por diferentes usuários. O modelo de negócio é útil para analisar e comunicar a essência de um negócio (LAMBERT, 2008). Segundo (OSTERWALDER *et al.*, 2010), o modelo de negócio descreve como a organização cria, entrega e captura valor.

No dia-a-dia das áreas estratégicas das empresas, muito se fala em plano de negócio, onde ficam registrados em detalhes o conceito e objetivo do negócio, os riscos, os concorrentes, estratégias de marketing, plano financeiro, etc. É um documento formal utilizado frequentemente para ser apresentado a possíveis investidores, ou para guiar o gerenciamento para atingir o objetivo do negócio. O plano de negócios é de fato muito importante para qualquer negócio (MUEHLHAUSEN, 2010). A maioria dos planos de negócio contém mais de 50 páginas. Entretanto, no meio de startups, a realidade é bem diferente.

Uma startup é uma instituição feita por pessoas, destinadas a entregar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza (RIES, 2010). A incerteza e o dinamismo do negócio sugerem que o plano de negócios vai sofrer alterações ao longo do desenvolvimento do negócio. Para diminuir o risco inerente às startups, falamos em modelo de negócio, pois um modelo bem estruturado é essencial para guiar a tomada de decisões estratégicas de entrada e expansão no mercado. Muitos empreendedores levam 5 minutos criando seus modelos de negócio, mas passam várias horas documentando a execução de um modelo que pode até não estar perfeito para o mercado (MUEHLHAUSEN, 2010).

## 1.2. Inovação no Modelo de Negócio

Com o aumento de sofisticação natural dos mercados, novos modelos de negócio estão aparecendo graças a um melhor entendimento dos processos de inovação. (OSTERWALDER *et al.*, 2010) é um *best-seller* em todo o mundo, sendo sua metodologia utilizada por várias empresas nascentes como ferramenta na criação de novos modelos disruptivos, e também no processo de inovação de modelos de negócio já existentes, como a Deloitte, Ericsson, PricewaterhouseCoopers (BUSINESS MODEL FOUNDRY, 2011a). Na sua tese de doutorado (OSTERWALDER, 2004), Osterwald propôs uma ontologia que relaciona todos os elementos essenciais de um negócio. Separados em nove blocos que constituem quatro grandes áreas (Infraestrutura, Oferta, Clientes e Finanças), o negócio consegue ser rapidamente descrito e apresentado tanto internamente a funcionários da empresa, quanto a investidores. Essa ferramenta foi chamada *Business Model Canvas*.

O Business Model Canvas é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que permite esboçar modelos de negócio novos ou já existentes (WIKIPEDIA, 2012). É uma ferramenta gráfica baseada nos conceitos do *Design Thinking*, e estimula a criatividade, devido ao apelo visual do uso

de *post-it* coloridos, além de facilitar o entendimento e a análise de todos os pilares do negócio. Na Figura 1, é possível visualizar quais são os elementos e como eles se relacionam dentro do negócio.

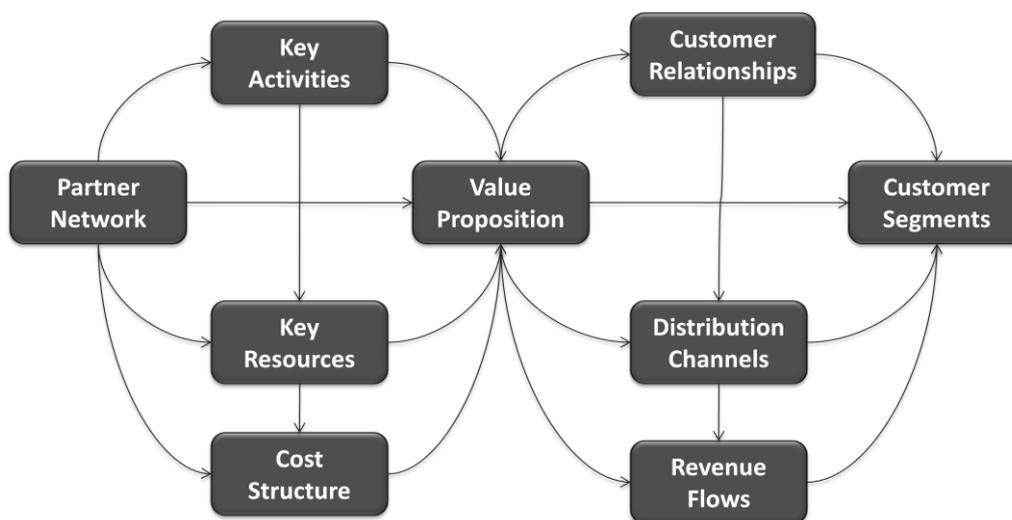


Figura 1. Nove blocos que constituem o Business Model Canvas

Hoje, já existem outras pessoas usando o modelo de Osterwald como um trampolim, para adaptar ou otimizar o que o modelo Canvas se propõe a oferecer. Neste trabalho, será apresentado a variação de Tom Hulme<sup>1</sup>, chamado de Business Model Framework (HULME, 2011). O autor construiu essa adaptação após iterações no mercado junto aos clientes, e adaptou o modelo original do Business Model Canvas com trabalhos de Gary Hamel, renomado especialista em gestão e estudioso em estratégias de crescimento, e Michael Porter, professor da Harvard Business School, que propôs o modelo para estratégias competitivas, as “Cinco forças de Porter” (PORTER, 1980).

Hulme propôs uma reorganização de alguns blocos do Business Model Canvas de Osterwald, e adicionou dois novos elementos, com base no trabalho dos outros autores já citados (ver Figura 2). Assim, foi adicionado o bloco chamado Estratégia Competitiva, onde são identificados os concorrentes e as estratégias de negócio para superá-los sempre. Outro bloco adicionado, na última etapa do modelo, foi a Estratégia de Crescimento. Este bloco é particularmente muito interessante para a maioria das startups, pois há um espaço para a possibilidade de explorar outras oportunidades de negócio. (MARTIN, 2009) explica o conceito de “Funil do Conhecimento”: quando a empresa consegue solucionar o problema do seu segmento de clientes, ela para de buscar resolver outros mistérios (o termo mistério é usado como sinônimo de solução). Martin propõe que a chave do sucesso seria nunca parar de trabalhar em cima de novas soluções, daí vem a contribuição de Tom Hulme na etapa de Estratégia de Crescimento.

<sup>1</sup> Tom Hulme é diretor de design na empresa IDEO ([www.ideo.com](http://www.ideo.com)) e responsável pela plataforma de inovação aberta OpenIDEO, criada para ajudar startups a projetar, organizar e promover seus produtos.

Idea Title:

Date:

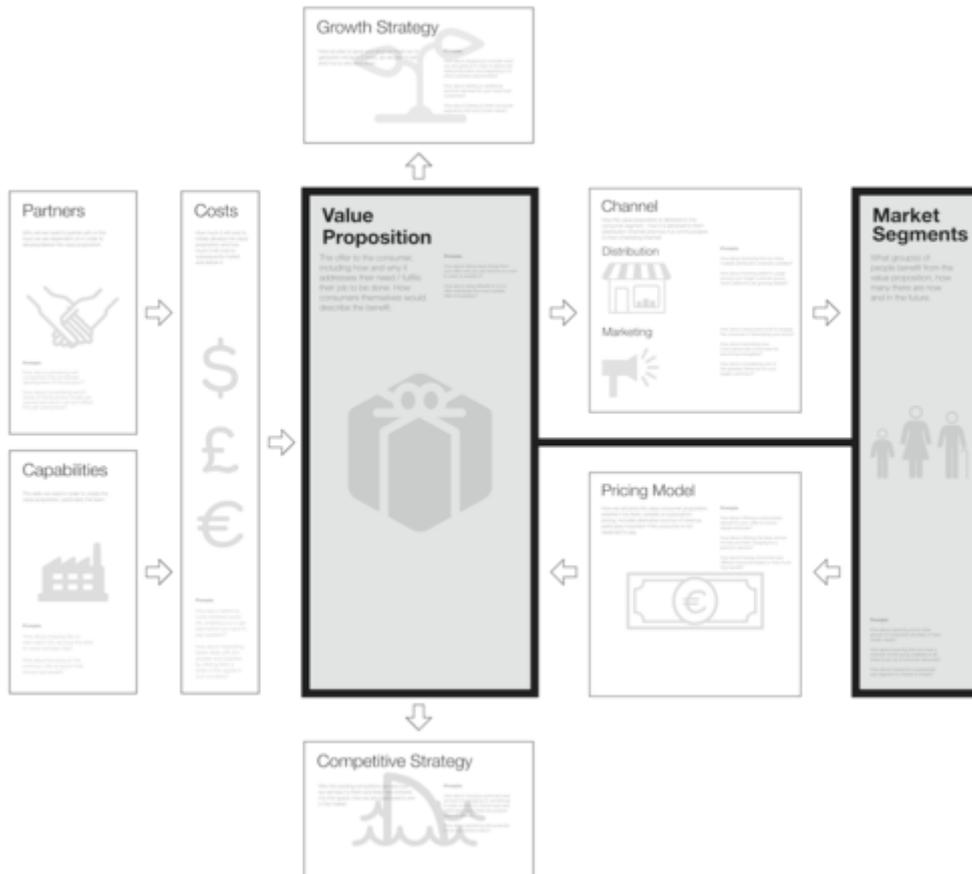


Figura 2. Business Model Framework (HULME, 2011)

Além da variação de Tom Hulme, (FRIEDMAN, 2011) mostra que existem outros estudiosos utilizando o Business Model Canvas para ir mais além. O próprio Ash Maurya, em seu livro (MAURYA, 2010) usa o termo "Lean Canvas" para negócios de startups, em ambiente de extrema incerteza. Maurya adicionou alguns blocos e removeu outros, para prover uma estrutura mais adequada a esses empreendedores. Esses exemplos mostram que a metodologia Business Model Generation vem se aperfeiçoando ao longo do tempo, e existe ainda bastante espaço de pesquisa nessa área.

## 2. OBJETIVO

Este trabalho, como pré-requisito para adquirir o grau de Bacharel em Ciência da Computação, tem como objetivos:

1. Formalizar o modelo Business Model Framework (BMF), proposto em (HULME, 2011);
2. Desenvolver uma ferramenta semelhante ao Business Model Canvas para esse modelo de Hulme. O BMF ainda não possui uma ferramenta gráfica como o Business Model Canvas Toolbox (BUSINESS MODEL FOUNDRY, 2011b), que auxilia a visualização, criatividade e validação de hipóteses do modelo de negócio.

Para atingir o objetivo do trabalho, será realizada uma análise das fontes utilizadas por Tom Hulme para criar o BMF, utilizando como base uma entrevista com o próprio Tom Hulme a ser feita por e-mail<sup>2</sup>, a palestra em (HULME, 2010) e os autores-gurus referenciados em (HULME, 2011) – Alex Osterwald, Gary Hamel e Michael Porter.

Formalizado o Business Model Framework de Hulme, será iniciada a implementação da ferramenta web, com a estrutura proposta no BMF, e os elementos gráficos presentes no Business Model Canvas, de Alex Osterwald. A utilização de *post-its* representativos será a característica diferencial para o Business Model Framework. Esta ferramenta deve ajudar na visualização dos elementos que compõem o modelo de negócio para facilitar o seu entendimento, e possibilitar alterações no modelo de maneira intuitiva, utilizando as características da ferramenta já difundida, o Business Model Canvas Toolbox (BUSINESS MODEL FOUNDRY, 2011b). As soluções concorrentes, a arquitetura do sistema, e demais aspectos do produto deverão estar presentes como parte do trabalho.

Ao final, um modelo de negócio inovador deverá ser representado na ferramenta, a fim de demonstrar a sua real funcionalidade, estabelecendo comparações com o mesmo modelo de negócio representado em outros formatos de Canvas, como o formato original dos nove blocos proposto por Alex Osterwald.

---

<sup>2</sup> Tom Hulme já foi contactado por e-mail e está acessível para maiores esclarecimentos.

### 3. CRONOGRAMA

Abaixo, na Tabela 1, está representado o cronograma do trabalho até a sua conclusão. As atividades a serem realizadas para atingir o objetivo do trabalho estão representadas na primeira coluna. Cada linha corresponde a uma das atividades. O tempo em semanas está representado pelas colunas. Note que existem atividades diferentes numa mesma coluna, o que representa atividades paralelas. A atividade “Formalização e justificativa do Business Model Framework” contará com uma interação por email com o autor Tom Hulme, que só estará disponível a partir da segunda semana de abril. Caso ele não consiga ser contactado, a atividade contemplará leituras dos autores indicados na seção 2 desta proposta.

	Abril				Maio				Junho				Julho	
<b>Revisão da literatura</b>	■	■	■											
<b>Formalização e justificativa do Business Model Framework</b>				■	■	■								
<b>Modelagem da ferramenta</b>						■	■							
<b>Desenvolvimento da ferramenta</b>							■	■	■	■	■	■		
<b>Representação dos modelos de negócios na ferramenta</b>											■	■		
<b>Elaboração do documento</b>			■	■	■		■				■	■	■	■
<b>Elaboração da apresentação</b>													■	■

Tabela 1. Cronograma para realização do trabalho

## 4. BANCA AVALIADORA

Para escolha do conjunto de possíveis Professores dentro o conjunto de Docentes do Centro de Informática (UFPE), para formar a Banca a avaliadora, foram utilizadas as informações das Áreas de Interesse presentes no site oficial do Centro de Informática<sup>3</sup>. Segundo referências do Manual da disciplina de Trabalho de Graduação, deve ser escolhido para a Banca Avaliadora, além do Professor Orientador, mais um Professor do Centro, especialista na área de pesquisa do trabalho.

São possíveis nomes para compor a banca avaliadora ao final do trabalho, em ordem decrescente de prioridade:

- Fabio Queda Bueno da Silva ([fabio@cin.ufpe.br](mailto:fabio@cin.ufpe.br))
- Alex Sandro Gomes ([asg@cin.ufpe.br](mailto:asg@cin.ufpe.br))
- Carina Frota Alves ([cfa@cin.ufpe.br](mailto:cfa@cin.ufpe.br))
- Hermano Perrelli de Moura ([hermano@cin.ufpe.br](mailto:hermano@cin.ufpe.br))
- Silvio Romero de Lemos Meira ([srlm@cin.ufpe.br](mailto:srlm@cin.ufpe.br))

---

<sup>3</sup> Disponível em <<http://www2.cin.ufpe.br/site/listaContatos.php?s=1&c=8>>. Acessado em 11/04/2012.

## 5. REFERÊNCIAS

BUSINESS MODEL FOUNDRY. **Business Model Generation - Book**. Disponível em: <<http://www.businessmodelgeneration.com/book>>. Acesso em: 10 abr. 2012a.

BUSINESS MODEL FOUNDRY. **Business Model Generation - Toolbox**. Disponível em: <<http://www.businessmodelgeneration.com/toolbox>>. Acesso em: 10 abr. 2012b.

FRIEDMAN, P. Beyond the Business Model Canvas. **Innovation Investment Jornal**, 21 maio 2011.

HULME, T. (IDEO). **Visualize Your Business Model in 15 Minutes Flat**. . [S.l.]: HackFwd. Disponível em: <<http://vimeo.com/15395662>>. , 2010

HULME, T. (IDEO). **Startup Tools**. Disponível em: <<http://weijiblog.com/startup-tools/>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

LAMBERT, S. A Conceptual Framework for Business Model Research. p. 277-289, 2008.

MARTIN, R. L. **The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage**. [S.l.]: Harvard Business School Press, 2009. v. 52p. 256

MAURYA, A. **Running Lean**. [S.l.: s.n.], 2010.

MUEHLHAUSEN, J. (BUSINESS M. I. **Business Model vs Business Plan**. Disponível em: <<http://businessmodelinstitute.com/what-is-a-business-model/business-model-vs-business-plan/>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology: A proposition in a Design Science Approach**. [S.l.]: Université de Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; SMITH, A.; MOVEMENT, T. **Business Model Generation**. [S.l.: s.n.], 2010. p. 288

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. 1. ed. [S.l.]: Free Press, 1980. p. 397

RIES, E. **What is a startup?** Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

WIKIPEDIA. **Business Model Canvas**. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Model\\_Canvas](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas)>. Acesso em: 10 abr. 2012.

## 6. ASSINATURAS

---

**RUY J. GUERRA B. DE QUEIROZ**  
Orientador

---

**EDUARDO MENEZES PIRES**  
Aluno