

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO DE INFORMÁTICA

EDUARDO MENEZES PIRES

RUY J. GUERRA B. DE QUEIROZ

Consolidando o Business Model Framework

*Estratégia de crescimento e competitividade na metodologia Business Model
Generation*

*Recife
2012*

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO DE INFORMÁTICA

EDUARDO MENEZES PIRES

Consolidando o Business Model Framework

*Estratégia de crescimento e competitividade na metodologia Business Model
Generation*

Monografia apresentada junto ao Curso de
Ciência da Computação do Centro de Informática
da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Ruy José Guerra Barretto de Queiroz

Recife
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO DE INFORMÁTICA

EDUARDO MENEZES PIRES

Consolidando o Business Model Framework

Monografia apresentada junto ao Curso de
Ciência da Computação do Centro de Informática
da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Ruy José Guerra Barretto de Queiroz

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Carina Frota Alves
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Ruy J. Guerra B. de Queiroz
Universidade Federal de Pernambuco

Recife, 11 de julho de 2012

Dedicatória

*A todos os empreendedores que tem a vontade e
a persistência para abraçar o mundo.*

Agradecimentos

Agradeço a todos que, de alguma forma, e com intensidade singular, estiveram presentes na minha vida e me fizeram dar cada passo para chegar até aqui.

A Deus pela dádiva da saúde, inteligência e força de vontade para continuar caminhando sem desistir.

Agradeço especialmente a meus pais, Alberto e Isolda, pela base, pela formação como pessoa, pelo apoio constante e por terem sido os verdadeiros facilitadores deste grande sonho. Aos meus irmãos, Aline, Fábio e Bruna, pelos conselhos e mensagens de apoio, que, mesmo que não tenham percebido, me deram forças e me fizeram olhar para frente.

Agradeço a minha Duda, pelo apoio incondicional nessa etapa, pelos inteligentes conselhos e pela compreensão durante os momentos de ausência.

Aos meus amigos de sempre, que desde cedo dividiram comigo momentos de alegrias e tristezas, e foram pacientes em todas as ausências durante a graduação.

Agradeço também aos meus amigos da Universidade e amigos de trabalho, com os quais venci vários desafios, e que me fizeram amadurecer profissionalmente.

Agradeço também ao Dr. Prof. Ruy Queiroz, pela brilhante orientação, e ao Grupo de Pesquisa “Empreendedorismo Científico e *Startups* Escaláveis”, pelas conversas e discussões que também agregaram bastante conteúdo neste trabalho.

Agradeço, por fim, a Tom Hulme, idealizador do *Business Model Framework*, pela permissão e confiança para realização deste trabalho.

Resumo

Com o aumento da sofisticação dos mercados, novos modelos de negócio estão sendo desenvolvidos graças a um melhor entendimento dos processos de inovação. Para apoiar a criação de novos modelos de negócio, Alexander Osterwalder propôs uma ontologia onde o negócio pode ser descrito e apresentado, dividido em nove blocos que constituem as quatro grandes áreas do negócio (Infraestrutura, Oferta, Clientes e Finanças). A estrutura foi apresentada graficamente e chamada de *Business Model Generation Canvas (BMGC)*. Atualmente, vários empreendedores tem trabalhado para adaptar a estrutura do *BMGC*. Este trabalho descreve uma dessas variações do *BMGC*, o *Business Model Framework (BMF)*, abordagem apresentada por Tom Hulme que adiciona blocos de competitividade e vantagem competitiva ao *Business Model Generation*. Analisamos, portanto, as fontes que inspiraram o autor, e desenvolvemos uma ferramenta gráfica para auxiliar a construção, visualização e validação de hipóteses do modelo de negócio baseado no *BMF*.

Palavras-chave: modelo de negócio, *startups*, empreendedorismo, inovação

Sumário

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	MODELO DE NEGÓCIO	2
2.1.	Definição	2
2.2.	Diferenças entre Plano e Modelo de Negócio	3
2.3.	Representações.....	4
2.4.	Alguns exemplos	7
2.4.1.	Tijolos e Cliques.....	7
2.4.2.	Desintermediação	9
2.4.3.	Franquia	9
2.4.4.	Freemium.....	10
3.	<i>BUSINESS MODEL GENERATION</i>	11
3.1.	O trabalho de Alexander Osterwalder	11
3.2.	Modelos de Negócio e <i>Startups</i>	13
3.3.	<i>Business Model Generation</i> e a Ferramenta <i>Canvas</i>	16
3.3.1.	Os Nove Blocos de Construção do Modelo de Negócio.....	16
3.4.	As Variantes do <i>Business Model Generation</i>	25
4.	<i>BUSINESS MODEL FRAMEWORK</i>	29
4.1.	Sobre o autor	29
4.2.	Por que utilizar uma ferramenta <i>Canvas</i>	30
4.3.	Visão geral do <i>Canvas</i> de Hulme.....	31
4.4.	Valor e Mercado.....	32
4.4.1.	Proposição de Valor	32
4.4.2.	Segmentos de Mercado	33
4.5.	Entrega e Captura de Valor.....	34
4.5.1.	Canais de Distribuição e Canais de Marketing.....	34
4.5.2.	Modelo de Precificação.....	35
4.6.	Estratégia e Vantagem Competitiva	36
4.6.1.	Conceitos da Estratégia Competitiva	37
4.6.2.	Cinco Forças Competitivas de Porter	38
4.6.3.	A Vantagem Competitiva	39
4.7.	Construção de Valor.....	41
4.7.1.	Capacidades	41

4.7.2.	Parceiros.....	42
4.8.	Estrutura de Custos.....	43
4.8.1.	Rentabilidade.....	44
4.9.	Estratégia de Crescimento.....	46
4.9.1.	Competitividade pela Previsão do Futuro do Mercado.....	46
4.9.2.	Estratégia para Crescimento Acelerado em <i>Startups</i>	48
4.10.	Considerações Gerais.....	50
5.	FERRAMENTA <i>BUSINESS MODEL FRAMEWORK</i> PARA A <i>WEB</i>	52
5.1.	Tecnologias da Ferramenta.....	53
5.2.	Apresentação da Ferramenta.....	53
6.	TRABALHOS FUTUROS.....	56
6.1.	Adaptações no <i>Business Model Framework</i>	56
6.2.	Evoluções da Ferramenta <i>Business Model Framework</i> para a <i>Web</i>	58
7.	CONCLUSÃO.....	60
8.	REFERÊNCIAS.....	61

Índice de Figuras

Figura 1. Ciclo de valor do modelo de negócio.....	3
Figura 2. Fontes de criação de valor em comércios eletrônicos.....	5
Figura 3. Representação gráfica de Chesbrough & Rosenbloom.	6
Figura 4. O triângulo do modelo de negócio.	12
Figura 5. Processo de busca e execução do modelo de negócio de uma startup.	14
Figura 6. Nove blocos que constituem o Business Model Canvas.	17
Figura 7. Pilares do modelo de negócio e seus blocos de construção.....	18
Figura 8. Canvas Cliente-Valor.	20
Figura 9. Representação gráfica do modelo de negócio proposto por Alexander Osterwalder.	25
Figura 10. Canvas do Business Model Generation.....	25
Figura 11. As alterações do Lean Canvas sobre o Business Model Canvas, original em inglês.	26
Figura 12. O Canvas do Business Model Framework em português.	31
Figura 13. As partes mais importantes de um modelo de negócio.	32
Figura 14. Como acontece a entrega e a captura de valor no BMF.....	34
Figura 15. Ambiente de construção do modelo de negócio.....	37
Figura 16. As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.	38
Figura 17. Criação e construção de valor no modelo de negócio.....	42
Figura 18. Estrutura de Custos no Business Model Framework.	44
Figura 19. Rentabilidade do modelo de negócio.	45
Figura 20. Ponto de Equilíbrio da rentabilidade do modelo de negócio.	45
Figura 21. Matriz de oportunidades voltada para o cliente.	48
Figura 22. Elementos da Estratégia para Crescimento Acelerado.....	49
Figura 23. Business Model Framework Canvas em tamanho maior.....	51
Figura 24. Resultado da implementação de um modelo de negócio no Phase2Generator.	52
Figura 25. Tela inicial para acesso ao Business Model Framework na Web.....	54
Figura 26. Tela inicial com a apresentação do Canvas na Ferramenta BMF para Web.....	55
Figura 27. Tela para adicionar um novo post-it.	55
Figura 28. Canvas do BMF modificado com a inclusão dos blocos de análise de riscos.....	57

Índice de Tabelas

Tabela 1. Um roteiro para implantação do modelo de Tijolos e Cliques.....	8
Tabela 2. Três estratégias genéricas para uma vantagem competitiva.....	40

1. INTRODUÇÃO

O termo “modelo de negócio” é um sucesso em todo o mundo, principalmente entre os empreendedores criadores das empresas *startups*. O modelo de negócio é um conceito abstrato que descreve a implementação do conceito do negócio, sendo usado para vários objetivos por diferentes usuários.

Quando falamos sobre modelo de negócio, citamos o *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur 2010), resultado de pesquisas do suíço Alexander Osterwalder (Osterwalder 2004), o responsável pelo fenômeno que esse termo se tornou na comunidade de empreendedores, em especial, os empreendedores digitais. Como continuação do seu trabalho, Osterwalder propôs, em conjunto com 470 consultores do mundo inteiro, uma ferramenta de visualização do modelo de negócio, a ferramenta *Canvas*. Trata-se de uma representação visual de todos os elementos de negócio que juntos contribuem na geração e manutenção da cadeia de valor entre a empresa e o mercado.

Hoje, porém, já existem outros autores e consultores utilizando a definição e descrição de Osterwalder para adaptar ou otimizar o que o modelo *Canvas* se propõe a oferecer. Neste trabalho, será apresentada a variante de Tom Hulme¹, chamada de *Business Model Framework* (Hulme 2011). Hulme desenvolveu essa adaptação após iterações no mercado junto aos seus clientes, e adaptou o modelo original do *Business Model Generation 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).

Entretanto, ao ser contactado, Hulme indicou que não existe um material documentado que repasse formalmente a idéia do *Business Model Framework* sobre o trabalho do suíço Osterwalder. Analisando as oportunidades de pesquisa na área de modelo de negócio, e dada a relevância da variante percebida pelo autor, este trabalho se propõe a: 1) descrever detalhadamente o *Business Model Framework (BMF)*, apresentado em (Hulme 2011) e 2) desenvolver e apresentar o protótipo de uma ferramenta gráfica para o *Business Model Framework* com algumas características semelhantes ao *Business Model Canvas Toolbox* (Business Model Foundry 2011b), que auxilia a visualização, criatividade e validação de hipóteses do modelo de negócio.

¹ Pode ser contactado através do email thulme@ideo.com.

2. MODELO DE NEGÓCIO

Não existe uma definição única do que significa o termo “modelo de negócio”. De maneira geral, um modelo representa uma abstração da realidade, é uma descrição simplificada e uma representação de uma entidade ou processo complexo (Fielt 2011).

O termo “modelo” é usado em vários contextos. Nas artes plásticas, o modelo é uma representação de um ser humano, sendo muito usado na moda e em estudos ergonômicos. Na física, um modelo é a interpretação simplificada da realidade física para soluções de problemas específicos, como os de aerodinâmica, fluidos, etc. Na matemática, é a interpretação através de fórmulas e equações. Um modelo econômico envolve o conjunto de processos sociais e de produção estipulados pelo Estado para regular a economia e suas atividades.

A utilização de modelos facilita o estudo e o entendimento da realidade, pois a abstração permite a análise de elementos tangíveis e intangíveis do objeto de estudo. Esta seção apresenta o conceito de modelo de negócio adotado neste trabalho, as metodologias de inovação e sua importância na criação ou adaptação de um modelo de negócio, assim como as diferenças entre plano e modelo de negócio.

2.1. Definição

O conceito de modelo de negócio tem muitas definições, como já citado anteriormente. Os próprios autores que contribuíram para a evolução do conceito afirmam a inexistência de uma definição única (Osterwalder & Pigneur 2010; Osterwalder 2004; Zott et al. 2010). Não obstante, um modelo de negócio é útil para analisar e comunicar a essência de um negócio (Lambert 2008).

Um modelo de negócio descreve de maneira geral como uma organização cria, entrega e captura valor (Osterwalder & Pigneur 2010). A *Figura 1* representa o ciclo de desenvolvimento do modelo de negócio. É uma linguagem comum utilizada para descrever o negócio de forma que todos possam entender e discutir. É importante lembrar que o modelo de negócio não garante o sucesso do negócio; ele deve ser corretamente executado (Osterwalder 2004) para atingir o patamar de negócio bem-sucedido. Ainda segundo o trabalho do suíço Alexander Osterwalder, o maior desafio do empreendedor é manter a simplicidade, relevância e entendimento intuitivo², destacando todas as complexidades de como o negócio funciona ou deve funcionar. O processo de construção do modelo de negócio é parte da estratégia de negócio da organização, mas os dois se encontram em camadas diferentes de negócio (Osterwalder 2004). O modelo de negócio é como uma implementação da estratégia em um modelo conceitual da empresa, onde ela consegue capturar recursos através do negócio.

² Do inglês, *intuitively understandable*

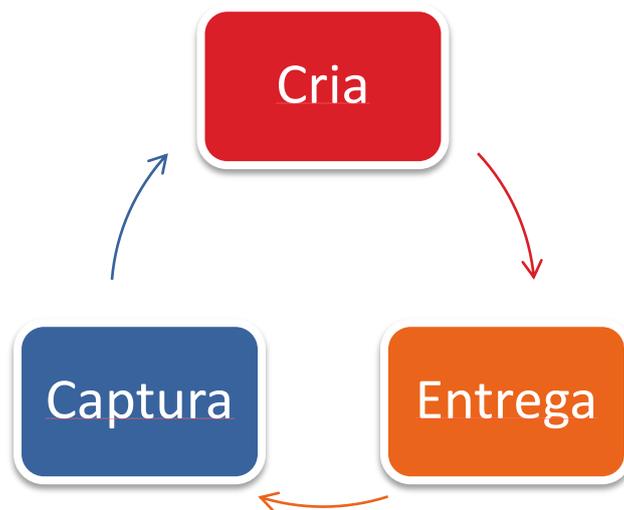


Figura 1. Ciclo de valor do modelo de negócio.

Os modelos de negócio são usados também para classificar negócios, mas sua maior utilização é para inovação (Wikipedia 2012c). Modelar negócios é uma importante ferramenta para capturar, construir, inovar e transformar o negócio. Basicamente, para elaborar o modelo de uma empresa é necessário manter alinhados a meta estratégica de negócio da organização, suas principais dificuldades e fraquezas, os pontos fortes da empresa para implantação e execução do negócio, o nível de maturidade do negócio para estabelecer as estratégias competitivas, o fluxo de informação para tomada de decisões, entre outros (Wikipedia 2012c).

A grande maioria das definições para “modelo de negócio” faz referência ao “valor”. Ao analisar o trabalho de (Fielt 2011), vemos a importância que tem o valor real do cliente do negócio. A criação de valor, a captura de valor e a entrega desse valor devem ser referentes aos valores que o cliente prioriza. É por este motivo que encontramos na literatura e observamos como tendência cada vez mais o *Design Thinking* como ciência auxiliar e de extrema relevância para estudar e desenvolver modelos de negócio focados no cliente (Martin 2009; Brown & Wyatt 2010; Osterwalder 2004).

2.2. Diferenças entre Plano e Modelo de Negócio

Conforme visto na seção anterior, o modelo de negócio é a representação de como a organização cria, entrega ao cliente e captura valor. O plano de negócios, por sua vez, é um documento que define de forma detalhada como o modelo de negócio será executado (Muehlhausen 2010).

O plano de negócios é vital para uma organização, pois define e descreve os objetivos estratégicos, os motivos pelo qual o negócio é sustentável e o planejamento para atingir as metas. De maneira geral, um plano de negócios contém um sumário executivo, visão geral do negócio,

apresentação e interpretação de dados de pesquisas de mercado, plano operacional da empresa, plano financeiro e de gerenciamento de projetos, plano de marketing, estrutura organizacional, etc. Cada parte do documento é igualmente importante para guiar a organização (Mendonça 2010). A ausência de um planejamento bem realizado pode implicar em falhas cruciais para o negócio.

Geralmente, investidores e gerentes analisam planos de negócios para avaliar a maturidade da organização em executar aquele modelo. Com ele é possível realizar um diagnóstico inicial, apontar problemas e soluções de negócio e avaliar o potencial de sucesso no mercado. Portanto, o documento deve ser bem pensado e bem escrito para facilitar o entendimento completo.

Entretanto, muitos modelos de negócio precisam ser reformulados ao longo do tempo (Muehlhausen 2010). Empresas que mantiveram suas atividades e estratégias inalteradas começam a sentir os efeitos do dinamismo de mercado. Por exemplo, a *Blockbuster*, líder mundial no mercado de locadoras de vídeos com um número expressivo de dominância sobre seus concorrentes, viu nos últimos anos a *Netflix* inovar na forma de entregar e capturar valor aos mesmos clientes que a *Blockbuster*. Apenas uma iniciativa da *Blockbuster* pode ser percebida nesse tempo, mas não deve ser suficiente para impedir a decadência da empresa. Nem todo o planejamento do mundo consegue salvar a *Blockbuster* de seu modelo de negócio antiquado (Muehlhausen 2010). Em um exemplo bem sucedido, a *Amazon*, uma gigante mundial no comércio de livros, iniciou suas atividades vendendo livros através da internet. Ao longo do tempo, viu que seu modelo de negócio precisava ser reformulado e passaram a vender também outros artigos, como equipamentos eletrônicos por exemplo. Para manter o site em funcionamento todo o tempo, era requisito manter uma excelente equipe técnica para construir uma imensa infra-estrutura de servidores. Com isso, surgiu a oportunidade para a *Amazon* reformular o seu modelo de negócio alugando a sua infra-estrutura, passando a atingir outro público, o de empresas de Tecnologia da Informação (TI).

Seria inviável se a *Blockbuster* ou a *Amazon* tivesse que elaborar um plano de negócios detalhado para cada nova iniciativa do negócio. Investidores e a equipe de gestão perderiam o tempo justificando e detalhando a maneira de capturar valor que talvez nem fosse a mais correta. Por outro lado, empresários desenvolvem seus modelos de negócio para facilitar a comunicação e ganhar a competição também na otimização do tempo. *CEOs* experientes não precisam de um plano para executar um bom modelo de negócio (Muehlhausen 2010).

A seguir, veremos algumas maneiras de representação do modelo de negócio e como os modelos permitem um redirecionamento mais simplificado.

2.3. Representações

Baseado no estudo feito em (Orofino 2011), apresentamos agora algumas formas de representação de modelos de negócio, ao mesmo tempo em que deixamos transparecer que alguns estudiosos empreenderam enorme esforço para descrever a melhor forma de representar um negócio. Cada um utilizou um conjunto próprio de componentes do negócio, bem como uma maneira própria de representá-los, tais como gráficos ou um *framework*.

Em (Amit & Zott 2001), o modelo de negócio é apresentado graficamente como um sistema de atividades, ou seja, conjunto de ações organizacionais interdependentes, com o objetivo de explorar oportunidades de negócio, gerando valor para as partes envolvidas. Na Figura 2 é possível visualizar a representação. Cada uma das fontes contém um conjunto de atividades que não foi descrito nesta imagem, apesar de estar presente no artigo original. A Eficiência é relativa aos processos de negócio *offline* (mercados tradicionais) e a processos *online* (mercados virtuais). As Complementaridades se referem à relação entre os produtos e serviços para clientes, entre tecnologias, atividades, etc. A *Lock-In* (retenção) se refere às estratégias que gerenciam os custos de mudança do cliente, como por exemplo, os programas de fidelidade, a confiança e customização, etc. Por fim, a Novidade contém as atividades de elaboração de novos processos, novas estruturas e conteúdo de transação, e processos de inovação. Juntas, as fontes contribuem e se inter-relacionam, gerando valor no negócio.

“A inter-relação entre o ambiente externo e interno da organização é a essência do modelo de negócio, (...) porque define a forma como a organização captura e gera valor a todas as partes envolvidas no processo” (Orofino 2011).

(Chesbrough & Rosenbloom 2002) define o papel do modelo de negócio na captura de valor a partir da inovação, num estágio tecnológico inicial. O modelo de negócio especifica um mercado que esteja disposto a pagar por um produto em função dos benefícios, gerando a estrutura de receitas vital para qualquer negócio. Na representação de Chesbrough & Rosenbloom, o modelo de negócio contém um conjunto de partes (mercado, proposição de valor, cadeia de valor, custos e lucros, rede de valor e estratégia competitiva) que intermedia o domínio técnico (requisito para o negócio) com o domínio econômico (preços, lucro). A representação é mostrada na *Figura 3*.

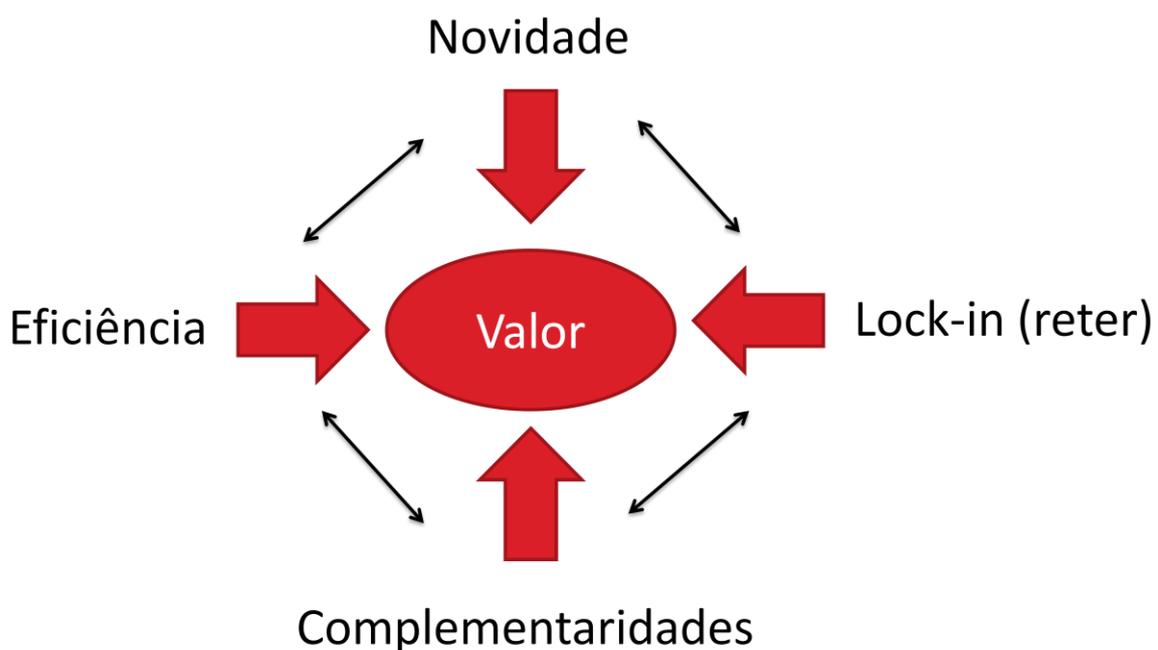


Figura 2. Fontes de criação de valor em comércios eletrônicos.

Fonte: (AMIT & ZOTT 2001).

Caberá à empresa especificar uma cadeia de valor, bem como uma rede de valor para favorecer a entrega e ampliar a oferta de comercialização dos seus produtos, gerando uma vantagem competitiva para alimentar e ampliar o modelo adotado.

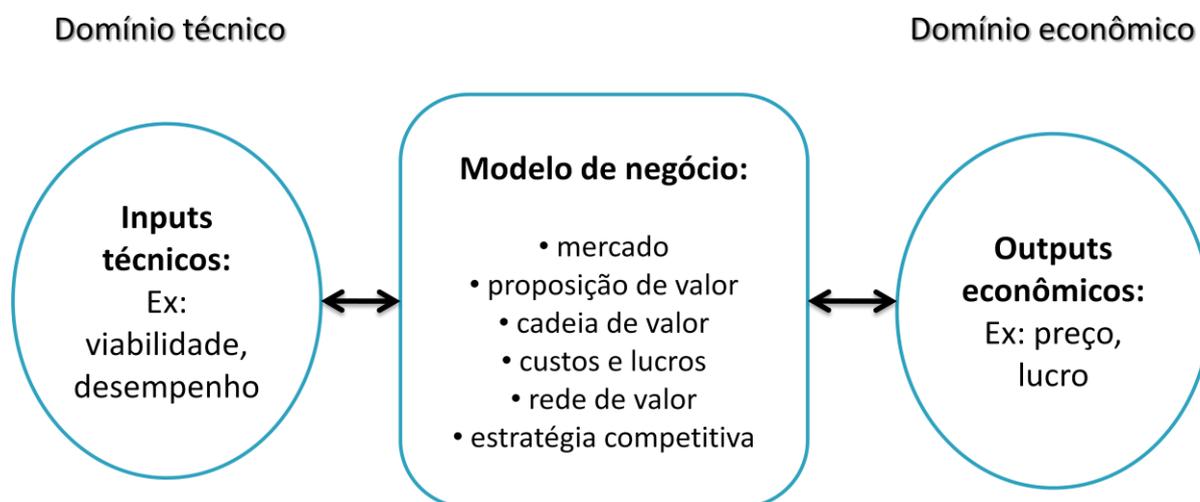


Figura 3. Representação gráfica de Chesbrough & Rosenbloom.
Fonte: (Orofino 2011)

Em seu trabalho focado nos benefícios de desenvolver novos modelos de negócio baseados nas capacidades da *Web 2.0*, como inteligência coletiva, serviços personalizados e sistema autogerenciáveis, (CHEN & JUNG, 2009) sugere que todos os demais setores da indústria podem se beneficiar quando integram capacidades na *Web 2.0* em seus modelos de negócio tradicionais. A história do sucesso da *Amazon*, citada na subseção anterior, com o seu serviço sob-demanda³ é um exemplo de como uma loja de livros que já utilizava a *Web 2.0* com comércio eletrônico conseguiu diversificar a área de atuação e obter sucesso. Chen ainda sugere que outros setores tradicionais da economia, como o setor de transportes, hotéis, restaurantes e a indústria de jogos, podem inovar e gerar modelos de negócio sustentáveis com inserção das capacidades do chamado *Business 2.0*⁴.

De todos os trabalhos relacionados, os de Alexander Osterwalder (OSTERWALDER, 2004; OSTERWALDER *et al.*, 2010; entre outros) são os únicos que utilizam o conceito de ontologia para definir modelo de negócio. A partir desses trabalhos, este tema se tornou mais amplamente discutido, tendo como *gran-finale* o lançamento do livro *Business Model Generation* de Osterwalder, em parceria com outros 470 autores mundo afora. No próximo capítulo será apresentada a ontologia proposta nestes trabalhos, e como a ontologia do modelo de negócio pode ser representada graficamente.

³ Do inglês, *On Demand*. Fonte: (Wikipedia 2012c)

⁴ Título do *framework* de modelos de negócio sugerido em (Chen & Jung 2009).

2.4. Alguns exemplos

Até aqui este trabalho buscou definir modelo de negócio e apresentar algumas pesquisas na literatura sobre representações de modelos. A literatura mais recente sobre modelo de negócio se concentra em descrevê-lo de maneira geral, em vez de descrever apenas um aspecto do negócio (modelo de receita) (Wikipedia 2012c). Agora, serão apresentados alguns modelos de negócio utilizados no mercado, a fim de fixar o conceito visto ao longo desta seção e discutir algumas formas possíveis para construir, entregar e capturar valor.

2.4.1. Tijolos e Cliques⁵

O modelo de Tijolos e Cliques é bastante utilizado em setores tradicionais da economia, como o varejo, pois é um modelo onde a empresa possui uma presença *offline* (os tijolos, do inglês *bricks*) e uma presença *online* (os cliques, do inglês *clicks*). No varejo, muitas lojas permitem a compra de produtos na loja física ou na loja virtual, sem precisar sair de casa, e a entrega pode ser feita em qualquer uma das opções de lojas físicas, ou receber o produto em casa.

Este modelo é muito útil para empresas que tem marcas já consolidadas, devido ao seu poder de venda e qualidade dos produtos. A barreira de entrada no mercado para novas empresas concorrentes se torna mais difícil, se uma grande marca possuir também a presença *online*. O cliente que já conhece a empresa se sente mais confortável comprando à empresa grande do que comprando a uma empresa de pequeno ou médio porte, ainda que ambas vendam os mesmos produtos. Para equilibrar o poder de competitividade da empresa menor, é necessário investir bastante em *marketing*.

Para os clientes, os canais de venda integrados tornam a sua experiência mais simples e mais conveniente (Gulati & Garino 2000). Entretanto, nem todos os mercados conseguem se adaptar a este modelo (Wikipedia 2012a). O de roupas e acessórios, por exemplo, é um deles. Seus clientes tem a necessidade de experimentar o produto antes de efetuar a compra. (Gulati & Garino 2000) cita o exemplo da *Office Depot*⁶, uma loja física norte-americana especializada em eletrônicos e materiais de escritório que passou a utilizar a Internet para vender seus produtos, aplicando o modelo Tijolos e Cliques. As duas presenças (*online* e *offline*) devem coexistir neste modelo, porque, se a *Office Depot* mantivesse o foco apenas na sua loja virtual e melhorasse a logística de entrega de produtos, os benefícios reais dos clientes, como a agilidade na entrega *in-loco* e as vantagens estratégicas surgidas com a integração, como venda cruzada⁷, melhora na marca, entre outros, seriam sacrificados (Gulati & Garino 2000).

(Gulati & Garino 2000) descreve ainda a importância de analisar quatro dimensões de negócio para determinar o grau de integração na implementação do modelo de Tijolos e Cliques: a

⁵ Do inglês, *Bricks and Clicks*

⁶ Site da empresa: www.officedepot.com

⁷ Do inglês, *cross-selling*

marca, o gerenciamento, as operações e a eqüidade. Veja na Tabela 1 um roteiro para direcionar a decisão sobre as quatro dimensões na implantação deste modelo no negócio.

Um Roteiro para o Processo Decisório	
Marca	A marca consegue se adaptar naturalmente à Internet?
	Se sim, pense integração. Se não, pense separação
	Nossa meta é atingir um diferente segmento de clientes ou oferecer um produto diferente da presente nas lojas físicas?
	Se sim, pense separação. Se não, pense integração
	Os preços aplicados serão diferentes dos preços nas lojas para se manter competitivo?
	Se sim, pense separação. Se não, pense integração
Gerenciamento	Os atuais executivos e gerentes possuem as competências e experiência necessárias para gerir o negócio <i>online</i> ?
	Se sim, pense integração. Se não, pense separação
	Os critérios avaliados internamente para as iniciativas da Internet serão diferentes das métricas de performance do meio físico?
	Se sim, pense integração. Se não, pense separação
	Ao fazer a integração, haverá conflito de canal principal?
	Se sim, pense separação. Se não, pense integração
Operações	A Internet ameaça o atual modelo de negócio?
	Se sim, pense separação. Se não, pense integração
	Os sistemas de distribuição estão preparados para trabalhar com a Internet?
	Se sim, pense integração. Se não, pense separação
	Os sistemas de informação fornecem uma base sólida sobre a qual a integração deve ser construída?
	Se sim, pense integração. Se não, pense separação
Eqüidade	O sistema realmente constitui uma vantagem competitiva significativa?
	Se sim, pense integração. Se não, pense separação
	Existem problemas para atrair e manter os executivos talentosos para trabalhar com a iniciativa para Internet?
	Se sim, pense separação. Se não, pense integração
	Para implantar a integração, é necessário capital externo para financiar os fundos da empresa?
	Se sim, pense separação. Se não, pense integração
Eqüidade	A chave para o sucesso do modelo pertence a um fornecedor, ou distribuidor ou outro parceiro-chave?
	Se sim, pense separação. Se não, pense integração
	Se sim, pense separação. Se não, pense integração

Tabela 1. Um roteiro para implantação do modelo de Tijolos e Cliques.

Fonte: (GULATI & GARINO 2000)

2.4.2. Desintermediação⁸

O modelo de Desintermediação tem como objetivo remover agentes intermediários na entrega de valor aos clientes. Em vez de utilizar os canais tradicionais de distribuição (distribuidores, corretores, agentes), a entrega ao cliente acontece diretamente entre a empresa e o cliente, através da Internet, por exemplo.

Intermediários acrescentam custos significativos à cadeia de valor, o que conseqüentemente reflete no valor final do produto ou serviço entregue ao cliente. Em alguns casos, essa redução de preço pode chegar a 60% se os atacadistas e varejistas pudessem ser eliminados da cadeia de valor tradicional (Sarkar et al. 1995).

Entretanto, para implantar o modelo de eliminação de intermediadores, é preciso analisar cautelosamente alguns pontos, para evitar que haja um aumento do risco do negócio. A distribuição do produto é um deles, porque se não existe um parceiro para a entrega, a própria empresa se responsabiliza pela entrega do produto, podendo ocasionar atrasos caso o setor interno não esteja maduro. Outra dificuldade é o foco do negócio, que passa a ser descentralizado, dificultando o gerenciamento das atividades, principalmente se a empresa for nascente.

2.4.3. Franquia

A franquia é um modelo de negócio bem aceito no mundo todo. Consiste numa prática onde uma empresa (franqueado) reutiliza o modelo de negócio de sucesso de outra empresa (franqueador). Com isso, o franqueado ganha o direito de uso de marca, infraestrutura, *know-how* para o ramo de atuação no mercado, tecnologias, e o franqueador recebe *royalties*⁹ como parte do faturamento do franqueado (Wikipedia 2012d).

Para montar uma franquia, existe um conjunto de características do negócio necessárias para aumentar as chances de sucesso da franquia: bom histórico de rentabilidade, escalabilidade, processos bem definidos e detalhados, facilidade de operação, baixo custo de operação, entre outros. Entretanto, a franquia segue uma legislação própria do país onde ela se inicia e também do país onde um franqueado iniciará as atividades.

São exemplos de franquias mundiais de sucesso: *McDonald's*, *Subway*, *7 Eleven*, *InterContinental Hotels*, *KFC*, etc. No Brasil, existem mais de mil (1000) franquias abertas, com mais de sessenta mil (60000) pontos de venda, o que faz do país um dos maiores em termos de unidade de franquias e franqueados (Wikipedia 2012d).

⁸ Do inglês, *Disintermediation*

⁹ *Royalty* significa uma importância paga ao detentor ou proprietário de um produto, negócio, processo, etc.

2.4.4. Freemium

O modelo *Freemium* é caracterizado por ter uma grande parte dos clientes que absorvem o valor gerado pelo modelo, sem precisar pagar pelo produto ou serviço. Para o modelo ser sustentável, uma pequena porcentagem desses clientes efetivamente pagarão pelo negócio, para ter um valor extra, por exemplo, e cobrirão a parte que utiliza gratuitamente. Isso só é possível em negócios que possuem uma baixa margem de custos para manter esses usuários gratuitamente (Osterwalder & Pigneur 2010).

Em negócios digitais na Internet este é um modelo comumente adotado. O *Flickr*¹⁰, um site popular de compartilhamento de fotos, é um ótimo exemplo de aplicação do modelo *freemium*. Os usuários em geral não precisam pagar para registrar uma conta e adicionar suas fotos na rede, mas sofrem algumas restrições, como limite de armazenamento. Entretanto, caso deseje, um usuário pode pagar para ter outros benefícios no site, como armazenamento ilimitado, quantidade de *uploads* ilimitada, dentre outras funcionalidades.

Outro exemplo mundialmente conhecido é o *Skype*¹¹, um serviço de ligações de voz e vídeo entre dois ou mais usuários. O modelo de negócio consiste em formar uma grande base de usuários que realizam chamadas entre si utilizando apenas o *Skype* de maneira gratuita, sem nenhuma taxa. Para fazer ligações através do *Skype* para números de telefones fixos e de celular, são descontados créditos comprados anteriormente no sistema. Assim, o *Skype* conseguiu entregar ligações mais baratas em todo o mundo para seus clientes.

Existem ainda outros padrões de modelos de negócio, que não serão apresentados em detalhes, pois não é foco deste trabalho. Dentre eles: o modelo *Premium*, que tem como proposta entregar valor de luxo a clientes exigentes, com uma margem alta de lucro; o modelo *Subscription*, onde os clientes pagam uma taxa periódica para utilizar o produto ou serviço; o modelo *Free*, onde um ou mais grupos de clientes não pagarão para usar o produto, a fim de atingir o maior número de clientes, enquanto propagandas e marketing sustentam financeiramente o negócio; entre outros padrões.

¹⁰ www.flickr.com

¹¹ www.skype.com

3. BUSINESS MODEL GENERATION

Com o aumento de sofisticação natural dos mercados, novos modelos de negócio estão aparecendo graças a um melhor entendimento dos processos de inovação. Como descrito na seção 2.3, o trabalho do suíço Alexander Osterwalder utilizou uma ontologia para definir o que é modelo de negócio. O objetivo da sua tese de doutorado (Osterwalder 2004), apresentada à Universidade de Lausanne, na Suíça, foi definir, a partir de outro ponto de vista, o que é modelo de negócio, e o que é realmente relevante para representar um modelo de negócio, utilizando uma ontologia. Neste capítulo, serão apresentados o contexto de estudo de Osterwalder e como esse estudo tem se tornado relevante para os empreendedores. Será apresentada também a ontologia proposta com a ferramenta de modelo de negócio, e, ao final, apresentada uma variante com modificações ao modelo de Alexander Osterwalder, como em (Maurya 2010).

3.1. O trabalho de Alexander Osterwalder

Orientado pelo Doutor da Universidade de Lausanne, Prof. Yves Pigneur, o trabalho do Doutorado do suíço se baseou na seguinte questão de pesquisa: *como os modelos de negócio podem ser descritos e representados, para construir a base para conceitos e ferramentas subsequentes, possivelmente com soluções computacionais?*¹² Para responder essa questão de maneira profunda, Osterwalder propôs um rigoroso modelo conceitual do que é um modelo de negócio, utilizando uma abordagem baseada em ontologia. Ontologia é um conceito comumente usado na Inteligência Artificial para representar entidades concretas com um grau de abstração, utilizando definições formais das entidades e de seus relacionamentos.

Para elaborar o trabalho, Alex Osterwalder realizou as seguintes etapas (Osterwalder 2004):

- Identificação dos conceitos-chave e dos relacionamentos dentro do domínio de interesse;
- Desambiguação precisa nas definições para os mesmos conceitos e relacionamentos;
- Identificação dos termos para referenciar corretamente conceitos e relacionamentos.

O resultado do trabalho foi a definição de uma ontologia genérica para modelo de negócio, que é capaz de fornecer base para novas ferramentas de apoio à tomada de decisão estratégica nas empresas. Para tal, Osterwalder utilizou conceitos e ferramentas do Design, o chamado *Design Thinking*. As empresas tem adotado a metodologia de *design* por auxiliar no processo de inovação, para diferenciar suas marcas no mercado, além de trazer produtos e serviços que os clientes realmente esperam (Brown & Wyatt 2010).

¹² Traduzido do texto original, em inglês: *“How can business models be described and represented in order to build the foundation for subsequent concepts and tools, possibly computer based?”* (Osterwalder 2004)

Modelos de negócio facilitam a elaboração de estratégias para realizar negócios sob condições de incerteza (Orofino 2011). Estabelecem princípios sob os quais a estratégia é construída. A geração de modelos de negócio inovadores representa uma nova fonte da vantagem competitiva, gerando valor organizacional e tornando-se um novo padrão para o surgimento de novos negócios e novos empreendedores (Zott et al. 2010).

Para Osterwalder, o modelo de negócio deve ser o elo entre a estratégia de negócio da empresa, a organização do negócio e a área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) da empresa, como visto na Figura 4.

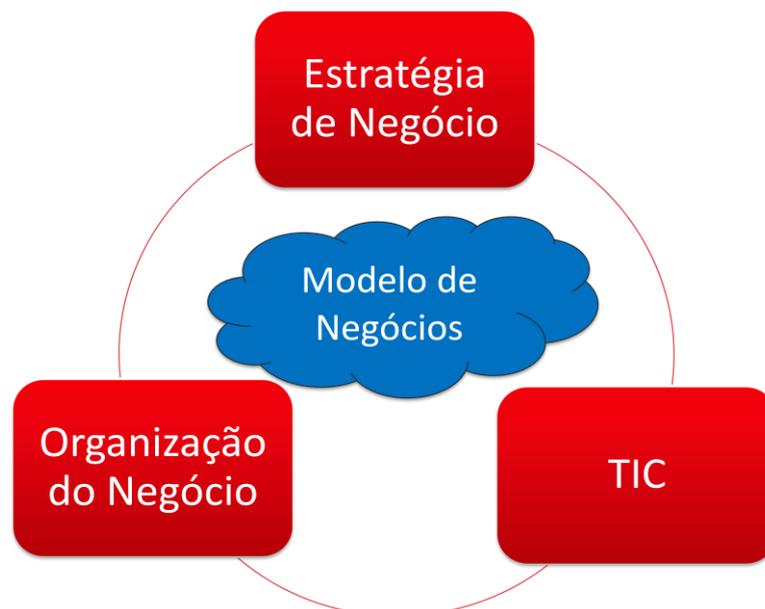


Figura 4. O triângulo do modelo de negócio.

Fonte: (OSTERWALDER 2004)

Após a conclusão do Doutorado, Alex continuou os estudos sobre modelos de negócio e seus processos de inovação, realizando diversas palestras e *workshops*, apresentando a ontologia a empreendedores. Em 2010, Alexander Osterwalder e o Prof. Yves Pigneur, publicaram o livro *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur 2010), com a co-autoria de 470 empreendedores de 45 países diferentes, que pesquisavam e utilizavam em suas empresas os conceitos e a aplicabilidade de modelo de negócio apresentados no trabalho de Osterwalder. O livro *Business Model Generation* 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* e *PricewaterhouseCoopers* (Business Model Foundry 2011a).

O ponto de partida para qualquer discussão, reunião ou *workshop* sobre inovação no modelo de negócio deve ser um entendimento compartilhado da própria definição de modelo de negócio. O trabalho de Osterwalder une esses conceitos, e ajuda os iniciantes a colocarem suas idéias no papel, os inovadores a enriquecerem seus projetos, os empresários a reverem os

elementos do seu negócio, repensando a estratégia, melhorando os processos, e aumentando suas margens. O objetivo é, com a utilização de modelagem de negócio, criar novas alternativas estratégicas nas empresas, e propiciar a criação de um novo negócio mais estruturado.

Como ferramenta de representação de modelo de negócio, Osterwalder propôs a utilização de um *Canvas*, uma ferramenta para descrever, analisar e construir modelos de negócio, e que relaciona graficamente os chamados “Nove Blocos de Construção do Modelo de Negócio”. Tanto a ferramenta *Canvas* quanto a ontologia proposta para modelos de negócio serão apresentados na seção 3.3.

3.2. Modelos de Negócio e *Startups*

Eric Ries, um recente e reconhecido escritor sobre empreendedorismo, define uma empresa *startup* como uma “*instituição humana projetada para entregar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza*” (Ries 2010). A maioria das *startups* fracassa, e uma grande parte das que sobrevivem acaba sendo adquirida por empresas maiores. Porém, ainda segundo Eric, a maioria desses fracassos é evitável. O seu *best-seller* “*The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business*” (Ries 2011) defende a utilização da estratégia enxuta para produtos ou serviços de *startups*, com ênfase na constante busca pela perfeita harmonia entre o produto e o cliente, baseada na validação de hipóteses do modelo de negócio.

Já para Steve Blank, em sua obra-prima “*The Four Steps to the Epiphany*” (Blank 2006), uma empresa *startup* é uma organização temporária utilizada na busca por um modelo de negócio escalável e reproduzível. Nessa definição, Steve Blank utiliza dois conceitos fundamentais: escalabilidade e reproduzibilidade. Esses conceitos sugerem que uma *startup* busca um modelo de negócio que possa atingir um alcance universal, uma demanda em larga escala, para transformar o mundo com uma oferta de serviços ou produtos inovadores, tudo isso, com a menor quantidade de alterações no modelo de negócio, ou quase nenhuma. A ênfase na escalabilidade tem um objetivo bem específico: chamar a atenção para o fato de que, diferentemente de uma empresa nascente não-escalável, uma *startup* pretende ser capaz de atrair capital de risco, ainda que ofereça um alto grau de risco de fracasso, pois o retorno para o investidor ainda é bastante atraente.

A busca pelo modelo de negócio perfeito é o que deve orientar o ciclo de vida da *startup*. Em um artigo escrito em seu *blog*, Steve divide o trabalho da *startup* em dois: a Busca e a Execução. Como é possível ver em (Blank 2010), uma *startup* escalável é uma busca pelo modelo de negócio ideal, que vai torná-la uma companhia rentável, com uma estrutura organizacional fortalecida. A Figura 5 destaca o que é importante em cada uma das fases. A busca pelo modelo de negócio é a fase inicial da *startup*, onde são apresentadas diversas hipóteses ainda não validadas, em busca do modelo escalável e repetível. A segunda fase, a execução, corresponde à aplicação no mercado do modelo de negócio validado, o que solidifica as estruturas funcionais da empresa. A ideia de não ter uma organização funcional até que a *startup* encontre o modelo de negócio validado é uma das coisas mais difíceis para novas *startups* capturarem valor. É importante que não haja departamento de vendas, *marketing* ou de negócios enquanto a empresa está na fase de Busca.

Em outro artigo no seu blog (Blank 2011), Steve Blank descreve seis tipos de empresas *startups*, identificadas a partir dos seus empreendedores. Entender os tipos de *startups* é importante na hora do empreendedor elaborar o modelo de negócio. Uma *startup* pode ter mais de uma classificação, como descrito a seguir.

O primeiro tipo são as “*startups* de estilo de vida” (do inglês, *Lifestyle Startups*). Nelas, os empreendedores utilizam suas paixões e seus estilos de vida para criar um modelo de negócio. Bons exemplos são surfistas e mergulhadores da costa da Califórnia, nos Estados Unidos, que dão aulas de *surf* e mergulho, ou vendem artigos direcionados a um público do qual eles fazem parte. Esses empreendedores trabalham para si próprios enquanto utilizam sua paixão pessoal. O modelo de negócio dessas *startups* geralmente não são muito escaláveis, e frequentemente os desejos dos clientes se confundem com as necessidades dos empreendedores.

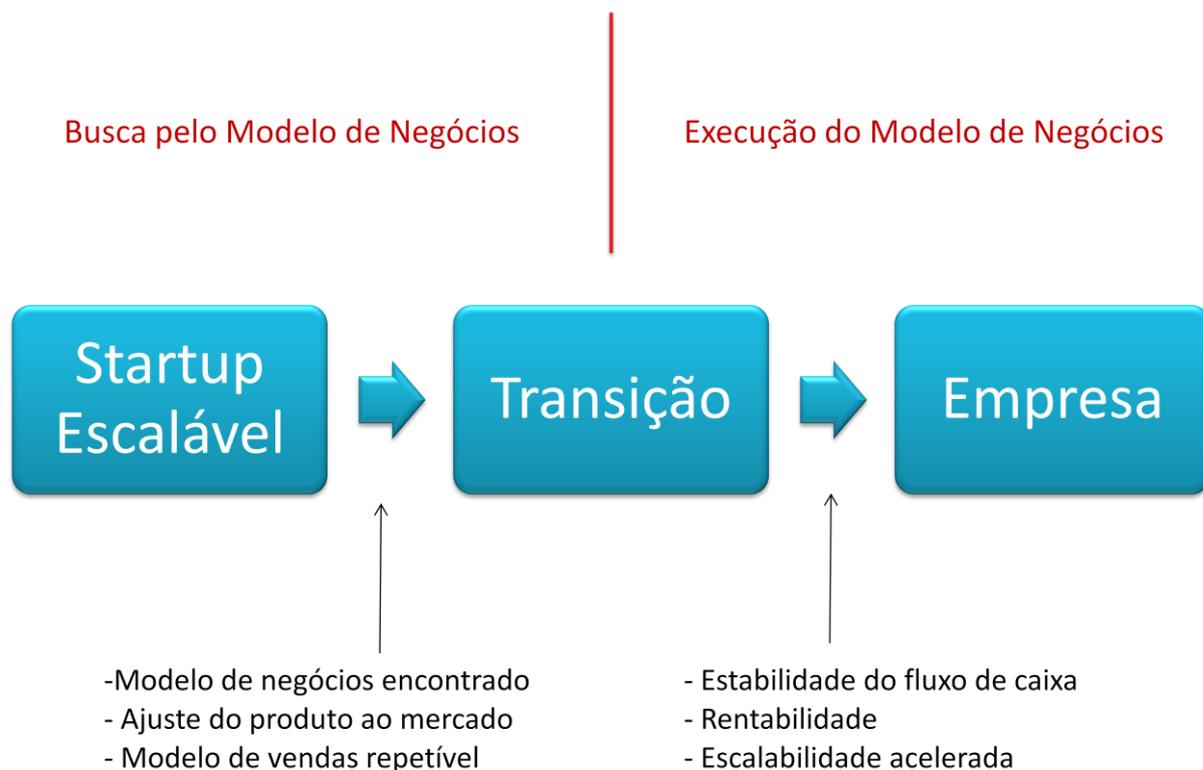


Figura 5. Processo de busca e execução do modelo de negócio de uma startup.

Fonte: (Ries 2010)

Existem as “*startups* de pequenos negócios” (do inglês, *Small Business Startups*), que também não possuem modelos de negócio escaláveis, pois se destinam a um pequeno grupo de clientes, em geral limitados geograficamente. São padarias, cabeleireiros, agentes de viagem, etc., que trabalham tanto quanto um empreendedor do Vale do Silício, mas tem um alcance baixo, além de geralmente repetir modelos de negócio já utilizados há décadas. Blank acrescenta que nesse tipo de empresa nascente, o empreendedor trabalha com a meta de alimentar a família, e as fontes de

capital são finanças pessoais, empréstimos de bancos e seus parentes. Essas empresas são também importantes, pois geram algumas oportunidades de empregos locais.

Entrando no conceito intrínseco de *startups*, a terceira categoria reúne as chamadas “*startups* escaláveis”. São aquelas criadas para atingir e mudar o mundo, com um modelo de negócio global, escalável e reproduzível. No Vale do Silício encontramos diversas dessas empresas, como *Google*, *Skype* e *Facebook*. Diferentemente dos outros tipos, seus empreendedores não querem simplesmente “ganhar a vida”, mas querem a criação de capital de uma empresa que pode gerar receita diretamente do negócio ou, no futuro, ter suas ações negociadas na bolsa de valores ou serem totalmente adquiridas por outras empresas de grande porte, gerando um retorno financeiro da ordem de milhões de dólares. As fontes de capital são geralmente fundos de capital de risco, que são necessários tanto para financiar a fase da busca pelo modelo de negócio ideal quanto para acelerar o crescimento durante a fase de execução. Um esquema das *startups* escaláveis pode ser visto também na Figura 5. São essas as empresas que serão utilizadas como exemplos nas próximas seções deste trabalho.

Um quarto tipo de empresa *startup* são as “*startups* compráveis”. Basicamente, essas são empresas escaláveis, mas que tem como objetivo ser vendidas a empresas maiores, num estágio intermediário, e não construir um negócio que valha bilhões de dólares. São, na verdade, um subconjunto das *startups* que geram um alto retorno financeiro com seus modelos de negócio inovadores.

Um tipo de *startup* que nem sempre são tratadas como tal são iniciativas de inovação dentro de empresas grandes, já consolidadas no mercado. Devido ao dinamismo do mercado, empresas estabelecidas precisam incentivar iniciativas inovadoras para a empresa, oferecendo ou novos produtos e serviços, secundários aos produtos principais da empresa, ou adaptando produtos já existentes, mantendo-a competitiva no mercado. A chamada *inovação disruptiva*, que envolve a criação total de novos produtos a serem vendidos a novos mercados, pode ser a chave da renovação das empresas. Um exemplo bem sucedido é a empresa *Google*, que, após consolidar seu modelo de negócio e se tornar uma empresa bem sucedida, enxergou uma oportunidade de entrar no mercado de celulares inteligentes, os *smartphones*, e criou uma divisão interna para desenvolver o sistema operacional para celulares *Android*, que atingia até então seus clientes em outros mercados. Essa iniciativa foi fundamental para que a empresa mantivesse sua hegemonia na Internet. Entretanto, criar uma cultura de inovação disruptiva em uma empresa burocratizada não é uma tarefa fácil. Entender modelos de negócio é igualmente muito importante para inovação, mesmo em negócios já consolidados.

A última classificação são as “*startups* sociais”, ou seja, criadas para fazer a diferença e causar um impacto social. Assim como nas “*startups* escaláveis”, seus empreendedores tem visão ambiciosa, paixão pelo negócio e querem gerar retorno aos sócios, incluindo retorno financeiro. Entretanto, diferentemente, o principal objetivo dessas *startups* é tornar o mundo um lugar melhor para se viver, criando impacto social (como já citado), ambiental e econômico (Brown & Wyatt 2010). Os empreendimentos sociais estão se tornando cada vez mais comuns.

A estrutura do modelo de negócio de Osterwalder é bastante utilizada também no âmbito de empresas *startups*, independentemente da sua classificação.

3.3. *Business Model Generation* e a Ferramenta *Canvas*

Como visto anteriormente, o suíço Alexander Osterwalder desenvolveu sua tese de Doutorado com o objetivo de definir o que é um modelo de negócio e quais são os elementos e relacionamentos que o compõem. Baseado na tese de Doutorado (Osterwalder 2004), o *best-seller* colaborativo (Osterwalder & Pigneur 2010) descreve os elementos de um modelo de negócio de maneira prática, isto é, sem a carga acadêmica de uma tese, e os representa graficamente, servindo como uma ferramenta visual de estratégia de negócio.

Alexander Osterwalder utilizou conceitos de *Design Thinking* para elaborar a ferramenta visual, chamada de *Canvas*. O *Design Thinking*, ou “pensar como um designer”, é uma abordagem utilizada na criação de produtos e, mais recentemente, na inovação em negócios. Baseia-se em colocar as pessoas no centro do desenvolvimento do projeto, gerando resultados mais favoráveis a elas. A metodologia estimula a criatividade, curiosidade, validações iterativas e o foco no cliente, mantendo o produto ou o negócio sempre alinhado às expectativas do cliente.

O *Design Thinking* é uma metodologia para resolução criativa de problemas com o objetivo de aumentar as chances de sucesso da solução, baseada em prototipagem. Muitas empresas falham na construção de seus modelos de negócio, pois, enquanto buscam novos conceitos para gerar o modelo disruptivo, esquecem de assegurar-se da real utilidade daquele modelo. O *Design Thinking* foca na criação de novas experiências e valores para os consumidores. Para tal, o consumidor é sempre mantido no foco principal, de onde são extraídas as impressões sobre os produtos e processos, alinhando o negócio aos desejos e expectativas dos seus clientes. O *Design Thinking* promove o equilíbrio entre o pensamento analítico e o intuitivo, segundo (Martin 2009). Isso permite às empresas inovar para aumentar a eficiência e a competitividade.

3.3.1. Os Nove Blocos de Construção do Modelo de Negócio

Separados em quatro grandes áreas, Osterwalder definiu os elementos de um modelo de negócio e como esses elementos poderiam ser representados graficamente. Essa ferramenta foi chamada *Business Model Canvas* e é apresentada em (Osterwalder & Pigneur 2010).

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que permite esboçar modelos de negócio novos ou já existentes (Wikipedia 2012b). É uma ferramenta gráfica baseada nos conceitos do *Design Thinking*, e estimula a criatividade, devido ao apelo visual do uso de *post-it*¹³ coloridos, além de facilitar o entendimento e a análise de todos os pilares do negócio. A Figura 6 mostra os elementos e suas relações, que serão apresentadas em detalhes nesta seção.

¹³ Post-it é um pequeno papel com um adesivo de fácil remoção em seu verso, para ser facilmente pregado e retirado. É comumente usado para fazer anotações.

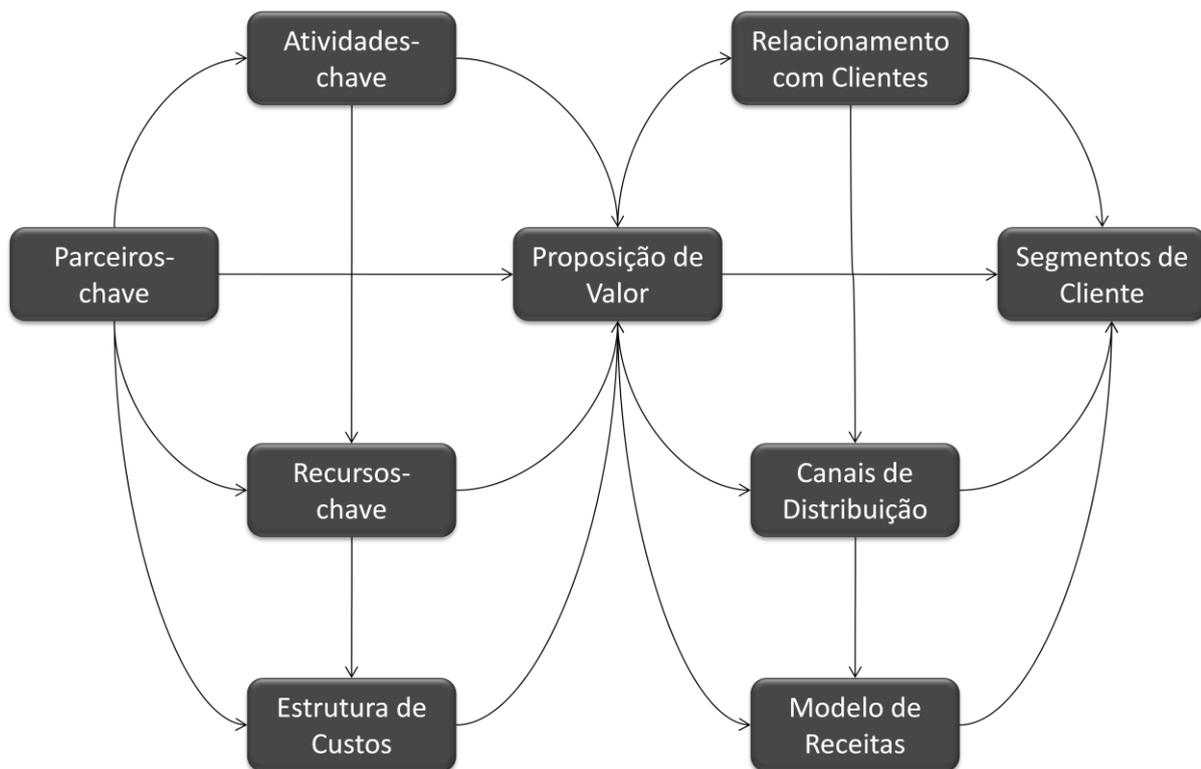


Figura 6. Nove blocos que constituem o Business Model Canvas.

Os nove blocos de construção do modelo de negócio foram classificados em quatro grandes áreas, influenciadas pela abordagem do *Balanced Scorecard*¹⁴, uma poderosa ferramenta de planejamento estratégico. São elas: Produto, Cliente, Infraestrutura e Finanças. Cada um dos blocos de construção contém algumas perguntas que direcionam os esforços dos empreendedores ao elaborar seu modelo de negócio. À medida que eles são descritos, essas perguntas serão também apresentadas.

A área do Produto descreve qual é o negócio da empresa, os produtos e serviços entregues e quais os valores que são entregues ao mercado. A interface com o Cliente define o público-alvo do negócio, quem são os clientes e como eles obtêm o valor do negócio, além da forma de relacionamento mantida com eles. No *Design Thinking*, como já vimos, utiliza-se a abordagem de negócio baseada no Cliente. A forma como a empresa mantém e produz os valores, as funções de logística e produção, além de como a empresa se relaciona com seus funcionários, fornecedores e parceiros constituem a área de gestão da Infraestrutura. Por fim, os aspectos das Finanças contêm informações sobre a sustentabilidade da empresa, com estrutura de custos e qual será o modelo de receita da empresa.

A Figura 7 contém os nove blocos agrupados pela área da ontologia, que formam os pilares do modelo de negócio de Alexander Osterwalder.

¹⁴ Metodologia de medição e gestão de desempenho usada na gestão estratégica do negócio.

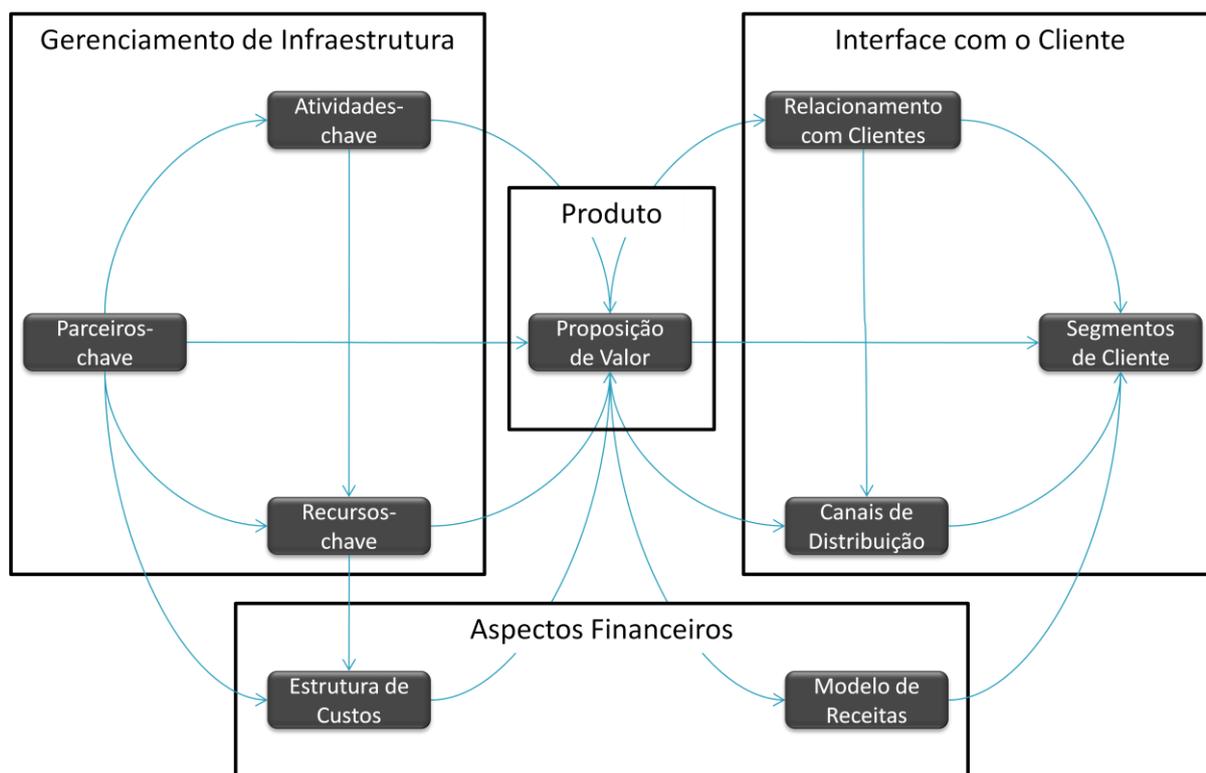


Figura 7. Pilares do modelo de negócio e seus blocos de construção.

I - Segmentos de Clientes (Customer Segments)

O segmento de clientes define para quem a empresa pretende oferecer valor. Selecionar um público-alvo para seu negócio é uma tarefa muito importante, pois uma boa segmentação permite à empresa direcionar recursos de investimento para os clientes que efetivamente se sentem mais atraídos pela proposição de valor do negócio (Osterwalder 2004). O cliente é o coração de qualquer modelo de negócio (Osterwalder & Pigneur 2010). Sem clientes, nenhuma empresa sobrevive.

A segmentação de clientes é feita baseada em critérios. Um critério define quais são as características para um segmento de clientes considerado no negócio. Um segmento consiste em um grupo de clientes que possuem as mesmas necessidades, os mesmos comportamentos e compartilham os mesmos pensamentos. Ao identificar todos os segmentos de clientes do negócio, alguns podem ser mais atrativos que outros. O objetivo é manter o foco naqueles segmentos que realmente vão consumir o valor a ser entregue, e vão manter a empresa em crescimento.

No livro *Business Model Generation*, Osterwalder e os co-autores destacam alguns sinais interessantes que indicam que um grupo de clientes deve ser mais segmentado. Destacamos esses sinais abaixo:

- As necessidades dos clientes exigem diferentes valores a serem produzidos e entregues;

- Para que os clientes tenham acesso aos valores construídos, é necessário utilizar outros canais de distribuição;
- Os clientes requerem diferentes tipos de relacionamento;
- Os clientes tem diferentes níveis de rentabilidade, requerendo diferentes formas de receita;
- Pagariam por valores que outros clientes não estariam dispostos a pagar.

O bloco de segmentação de clientes tem como objetivo responder às seguintes questões: *para quem nós, empreendedores, estamos criando valor? Quem são nossos clientes mais importantes?* Ao responder essas perguntas, é possível direcionar o negócio para satisfazer os desejos e necessidades dos clientes. O sucesso de uma empresa depende do grau de satisfação de seus clientes (Osterwalder & Pigneur 2010), bem como do tamanho do mercado dos segmentos de clientes escolhidos para serem priorizados.

II – Proposição de Valor (Value Proposition)

Estabelecer quais são os valores reais a serem entregues aos clientes é claramente fundamental para o negócio. O bloco de Proposição de Valor trata de responder às seguintes perguntas: *quais dos problemas reais dos nossos clientes propomos resolver? Quais são as necessidades e desejos dos clientes que estamos satisfazendo? Qual é o valor que entregamos e quais deles entregamos a cada um dos segmentos de clientes?* Os valores entregues podem ser quantitativos (preço, agilidade na entrega) ou qualitativos (melhor experiência de compra, comodidade, segurança, etc.).

A Proposição de Valor é o motivo pelo qual os clientes retornam para consumir um produto ou serviço. O valor costuma estar relacionado ao que o cliente precisa realizar, o chamado “*job to be done*”. O *Job to be done* é o problema do segmento de clientes a ser resolvido. Este problema, bem como a relação entre o valor e os segmentos de clientes podem ser representados utilizando o *Customer Value Canvas*, uma ferramenta proposta por Clayton Christensen (Christensen 1997). Na Figura 88 é possível visualizar esse *Canvas*, da mesma forma que um *canvas* de modelo de negócio. Esse *Canvas* serve como um mapeamento dos desejos, dificuldades, expectativas e necessidades dos segmentos de clientes escolhidos, auxiliando o desenvolvimento de hipóteses a respeito do valor oferecido ao cliente.

Exemplos de proposição de valor são: novidade, performance, customização, marca, luxo, preço baixo, acessibilidade, comodidade, etc. O valor não são necessariamente as funcionalidades de um sistema entregue ao cliente, mas são o que o cliente obtém de ganhos com a utilização do sistema. Projetar valores baseado nos sentimentos dos clientes é a melhor decisão.

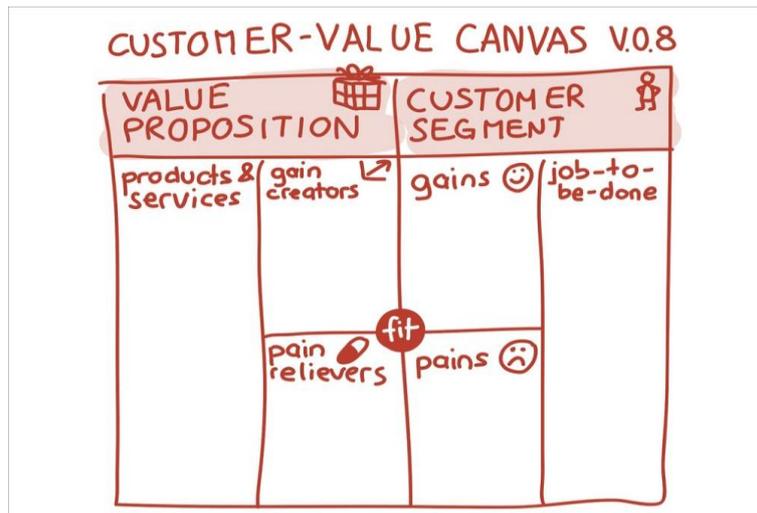


Figura 8. Canvas Cliente-Valor.
 Fonte: (Osterwalder 2012b)

III – Canais de Distribuição (Distribution Channels)

O terceiro bloco de construção do modelo de negócio são os Canais de Distribuição. Conforme a definição de modelo de negócio, a empresa precisa entregar o valor ao seu cliente. Os canais são o meio pelo qual o cliente obtém os valores do negócio. Além disso, o canal de distribuição também descreve como a empresa leva até o cliente o valor, e como faz o cliente perceber o que a empresa oferece.

É através dos canais que os clientes podem se beneficiar dos valores gerados pela empresa. As perguntas para preencher esse bloco do modelo de negócio direcionam os esforços para a logística e marketing. São elas: *o que será utilizado para alcançar os segmentos de clientes? Como esses canais serão integrados? Quais desses canais tem melhor aceitação e custo-benefício? Como os canais podem ser integrados aos estilos de vida dos clientes?*

Em geral, os canais fazem parte da estrutura de custos do negócio. Para uma melhor performance de negócio, recomenda-se utilizar uma mistura balanceada dos canais que tenham melhor custo-benefício. Ou seja, selecionar os canais ideais para alcançar cada um dos segmentos, e que tenham um melhor aproveitamento, com um custo aceitável.

Entre exemplos de canais diretos estão a venda através de lojas físicas, venda porta a porta, uma página na Internet, etc. O canal de distribuição pode ser também indireto, como revistas, jornais e outras mídias, lojas físicas parceiras, páginas de Internet operadas por terceiros, etc. Em geral, os negócios utilizam uma combinação desses canais diretos e indiretos para juntar as forças nesse bloco de construção tão importante para o negócio. Sem o canal não é possível entregar o valor proposto.

IV – Relacionamentos com Clientes (Customer Relationships)

Os tipos de relacionamento que a empresa estabelece com cada um de seus segmentos de clientes estão presentes no bloco de Relacionamento. As relações entre clientes e valores aumentam a aquisição de novos clientes, a retenção de clientes e o aumento da extensão da duração e da qualidade dos relacionamentos existentes. O objetivo do Relacionamento é melhorar a experiência do cliente dentro do negócio.

A forma de relacionamento está intrinsecamente ligada ao perfil de cada segmento de clientes. Mais do que nos outros blocos, a empresa deve definir diferentes mecanismos para criar e manter relacionamentos e o nível de envolvimento do cliente. Quanto maior for o envolvimento e o interesse do cliente, mais fácil será manter a rentabilidade com os clientes adquiridos. Para escolher as estratégias de relacionamento com os clientes, é preciso definir o foco do negócio para aquisição, retenção e venda de produtos/serviços extras¹⁵. Essas três estratégias podem e devem coexistir no modelo de relacionamento com os clientes (Osterwalder 2004).

Ao preencher o quarto bloco, o empreendedor deve responder às seguintes questões: *qual é o tipo de relacionamento que cada segmento de clientes espera estabelecer com a empresa? Qual o custo de cada tipo? Quais desses tipos de relacionamento serão escolhidos? Como esses tipos podem ser integrados com o modelo de negócio?*

Com esse bloco, concluímos os blocos de construção que fazem a Interface com o cliente no modelo de negócio.

V – Fluxo de Receita (Revenue Streams)

A forma como a empresa captura valor está representada neste bloco. Como discutido anteriormente, o valor capturado pela empresa dos seus clientes não envolve obrigatoriamente valor financeiro. Entidades governamentais, por exemplo, tem como fontes de receita indicadores de desenvolvimento socioeconômico. Porém, para um melhor entendimento, este bloco tratará de captura de valor econômico para a empresa.

As fontes de receita representam o que a empresa obtém de cada um dos segmentos de clientes. Uma frase interessante no livro de Osterwalder diz: “Se os clientes são o coração do modelo de negócio de uma empresa, os fluxos de receita são as artérias” (Osterwalder & Pigneur 2010). Ou seja, os clientes também constroem e entregam valor para a empresa, quando pagam pelo produto ou serviço. Ao pensar no modelo de negócio, o empreendedor deve se questionar qual o modelo de receita se adéqua a cada um dos segmentos, e por quais valores os clientes estariam dispostos a pagar. Ao final, é possível ter mais de um modelo de receitas no negócio, inclusive para um mesmo segmento de clientes, como é o caso do modelo *Freemium* apresentado no capítulo anterior.

¹⁵ Tradução livre para *Add-on selling* (Osterwalder 2004).

São vários os modelos de receita que podem ser aplicados ao negócio. Frequentemente, um modelo de receitas é confundido com a descrição de um modelo de negócio, como visto no capítulo 2.4. Alexander Osterwalder destaca que os modelos de receita são divididos em dois tipos. O primeiro são as receitas de transação, que são obtidas a partir de uma única operação de compra ou pagamento do cliente. O segundo tipo são as receitas recorrentes, resultantes de pagamentos a cada entrega de valor ao cliente. Não existe um tipo mais recomendado que outro. Mais uma vez, cada segmento de clientes deve ser compreendido em sua totalidade, para aplicar o modelo mais adequado a cada um deles.

Para definir o modelo de fonte de receitas, os empreendedores devem se perguntar: *para qual dos valores os clientes realmente pagariam? Para o que eles pagam atualmente? Como acontece esse pagamento? Como eles prefeririam pagar para ter o valor? Qual é a importância financeira de cada uma das fontes de receita para a empresa?*

VI – Recursos-chave (Key Resources)

O sexto bloco de construção de um modelo de negócio constitui os Recursos-Chave do negócio, e descreve as habilidades e recursos necessários para que o modelo de negócio seja colocado em prática. Esses recursos tornam a empresa apta a criar e entregar a sua proposição de valor, conquistando os mercados, ampliando e fortalecendo os relacionamentos com cada segmento de clientes, e com isso aumentar a sua receita.

Cada modelo de negócio requer um conjunto diferente de recursos-chave. Por isso, as perguntas a serem respondidas nesse bloco se referem à reflexão sobre quais são as habilidades realmente imprescindíveis para o negócio. *Quais os recursos-chave que as proposições de valor necessitam para serem construídas? Quais os recursos necessários para entregar o valor através dos canais de distribuição, incrementar o relacionamento com os clientes e gerar a fonte de receitas?* São essas as perguntas propostas para esse bloco.

Os recursos-chave são divididos em quatro categorias: recursos físicos, financeiros, intelectuais e humanos. Entre os recursos físicos estão: máquinas, prédios, automóveis, sistemas, redes de distribuição, locais de venda, etc. Os recursos financeiros incluem dinheiro de fato, linhas de crédito, empréstimos, ações, entre outros. Tão importante quanto recursos concretos, são os recursos intelectuais, que em geral geram muito diferencial competitivo, como propriedade intelectual, marcas e patentes, parcerias, uma grande base de dados de clientes. Para finalizar, os recursos humanos, já tratados tradicionalmente na administração das empresas, podem constituir um recurso-chave. Valorizar as pessoas, em alguns modelos de negócio, é tão ou mais importante quanto construir uma marca sólida, ou adquirir uma consistente base de dados de clientes.

Para elaborar o bloco de Recursos-chave, o empreendedor deve ater-se a colocar os recursos que são realmente imprescindíveis para a viabilização do negócio, e não colocar quaisquer recursos que o negócio venha a requerer.

VII – Atividades-chave (Key Activities)

As Atividades-chave descrevem o que a empresa deve fazer para que o modelo de negócio funcione, ou seja, consiste no conjunto de atividades vitais para o negócio. Da mesma forma que os recursos-chave são imprescindíveis para a empresa, as ações a serem realizadas para fazer a empresa operar satisfatoriamente também devem ser bem pensadas e planejadas. Com elas, a empresa consegue criar e oferecer sua proposição de valor, alcançar o mercado desejado, melhorar as relações com os clientes e ampliar as receitas.

As atividades podem ser de três tipos de natureza. A primeira está diretamente relacionada à cadeia de valor e consiste nas ações operacionais, desenvolvimento de produtos, logística, marketing, vendas e serviços. É a transformação do produto até a entrega do valor para os clientes. A segunda consiste na resolução de problemas, com atividades de diagnóstico de problemas, proposição de alternativas, escolha e execução da solução, e controle dos resultados. Essa está geralmente associada a atividades de consultoria externa, e análise de investidores e especialistas. A terceira e última refere-se à rede de valor, e contém as atividades de infraestrutura do negócio, apoiando a criação do valor, como o gerenciamento de contratos, manutenção da infraestrutura física, e dando suporte aos recursos financeiros, como o controle de gastos e de receitas.

De maneira geral, as atividades-chave respondem às perguntas: *quais as atividades-chave as proposições de valor requerem? E quais ações são necessárias para viabilizar os canais de distribuição, relacionamentos com o cliente e as fontes de receita?* Assim como os recursos-chave, o bloco de construção das atividades-chave deve conter apenas as atividades realmente essenciais para o negócio.

VIII – Parceiros-chave (Key Partners)

Os Parceiros-chave definem a rede de fornecedores e parceiros que viabilizam o modelo de negócio. Partes das atividades ou recursos-chave podem ser supridas por terceiros à empresa, como outras empresas parceiras, facilitadores, empresas de infraestrutura, etc. A parceria é um acordo de cooperação entre duas ou mais empresas independentes para executar um projeto ou uma atividade específica do negócio de maneira integrada, suprimindo o *know-how* e alguns recursos e atividades, reduzindo os riscos e diminuindo os custos.

De maneira geral, as parcerias e alianças estratégicas tem se tornado um componente essencial nos modelos de negócio, e sendo incorporado em várias empresas (Osterwalder 2004). Observam-se atualmente quatro tipos de parcerias: alianças estratégicas entre empresas que não são concorrentes, parcerias entre empresas concorrentes (Osterwalder chama de *coopetição*, a junção de cooperação com competição), empreendimentos em comum para novos negócios, e a relação consumidor-fornecedor garantindo o fornecimento regular.

Entre os benefícios de parcerias bem-sucedidas, estão incluídas a otimização e a escalabilidade, porque, como a empresa terceiriza algumas de suas atividades, o processo de desenvolvimento e aprimoramento das tecnologias e processos acontece em paralelo entre a

empresa e seus parceiros. As parcerias também propiciam a redução de riscos e incertezas, ao escolher parceiros que tenham experiência e que estejam bem consolidados no mercado alvo.

As perguntas associadas a esse bloco são: *quem são seus parceiros-chave? Quem são seus fornecedores-chave, ou seja, sem os quais o negócio não consegue ser viável? Quais serão os recursos e atividades-chave que serão adquiridos a partir de parcerias?* Todas essas perguntas levam o empreendedor a selecionar e manter o foco nos parceiros que realmente vão acrescentar ao negócio, e não somente fazer papel de figuração.

IX – Estrutura de Custos (Cost Structure)

O último bloco de construção da metodologia de Osterwalder refere-se à estruturação dos custos do negócio. Os custos mais importantes inerentes ao negócio devem estar presentes, desde as etapas da construção até a captura do valor. Os custos importantes devem ser aqueles que realmente vão interferir no cálculo da rentabilidade do negócio, ou seja, os gastos referentes à criação de valor, como já foi dito, os gastos para manter os relacionamentos com os clientes, os custos relevantes com os mecanismos de entrega de valor e também para gerar receita. Após a definição dos outros elementos de modelo de negócio, representados como blocos de construção, como recursos-chave, atividades-chave e parceiros-chave, montar a estrutura de custos do negócio é uma tarefa relativamente simples.

Ao comparar modelos de negócio diferentes, os custos de um modelo podem ser bem menores que os custos do outro. Assim como a empresa foca no desenvolvimento das suas competências e atividades internas, apoiar-se em parcerias para adquirir competências e atividades complementares pode ser uma excelente estratégia para reduzir os custos no processo de criação e entrega de valor (Osterwalder 2004). Entretanto, alguns modelos de negócio utilizam uma abordagem de custos dirigidos pelo valor¹⁶, onde os custos são bem elevados por causa da proposição de valor que o cliente espera e, conseqüentemente, está disposto a pagar mais pelo serviço. Hotéis de luxo, que oferecem diversos serviços exclusivos com uma qualidade bastante elevada, são exemplos nessa categoria. Neles, a redução de custos é uma atividade desejada, mas não essencial, pois o valor entregue por si só já tem um alto custo. Outros modelos de negócio tendem a reduzir os custos, para gerar maior rentabilidade. Automação de tarefas, terceirização intensiva dos recursos e atividades são atividades constantemente empregadas. Existem, na Europa, algumas companhias aéreas que objetivam entregar o “preço baixo” como valor aos seus clientes, como a *Ryanair*, *Southwest*. Nelas e em outras empresas que tem essa proposição de valor, a redução de custos é vital para o funcionamento do negócio.

Os blocos de construção apresentados até aqui, bem como suas relações, podem ser visualizadas na Figura 9. Os desenhos representativos indicam qual é o bloco correspondente. Já na Figura 10 podemos ver o Canvas em inglês utilizado por muitas empresas para criar um modelo de negócio inovador ou gerar inovação em negócios já existentes.

¹⁶ Tradução livre de *Value-driven* (Osterwalder & Pigneur 2010).

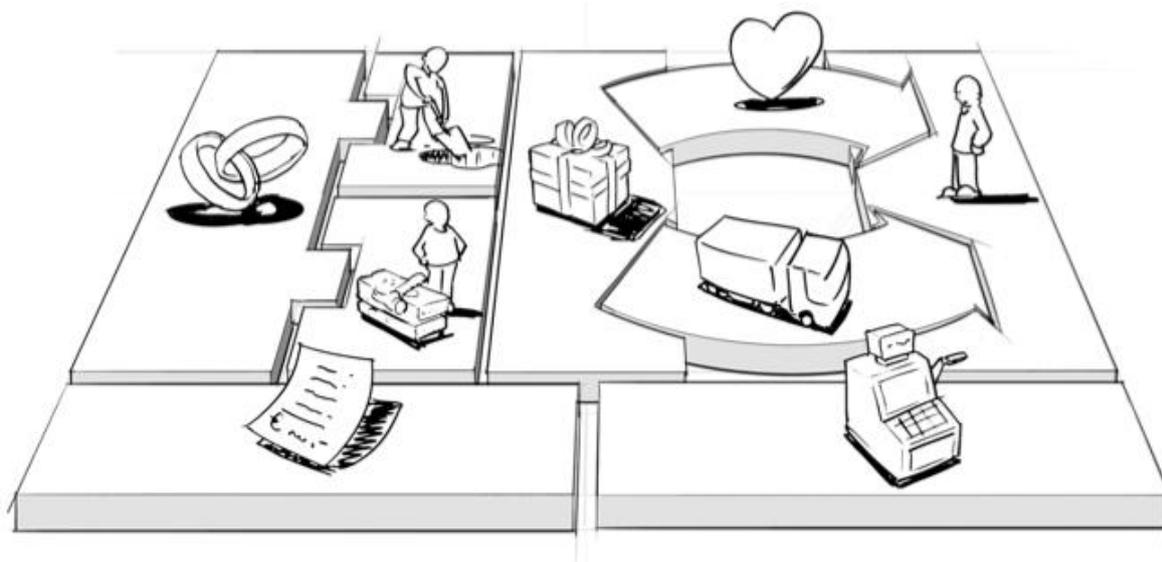


Figura 9. Representação gráfica do modelo de negócio proposto por Alexander Osterwalder.

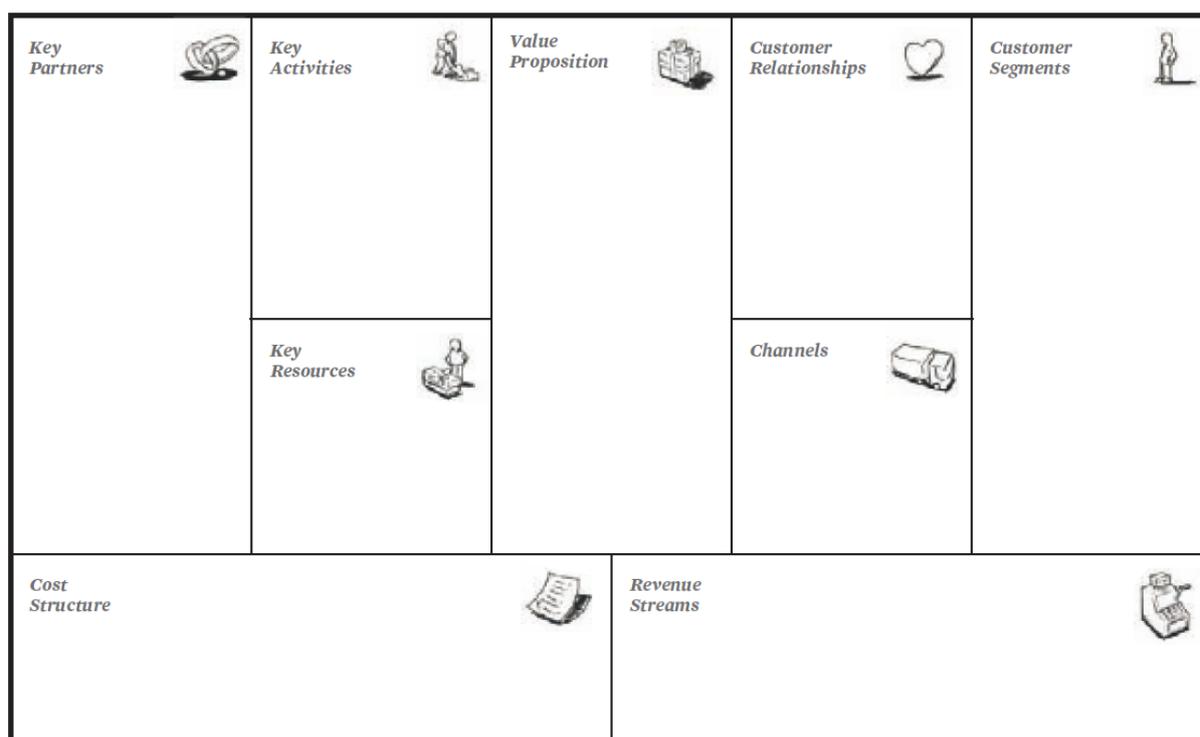


Figura 10. Canvas do Business Model Generation.

3.4. As Variantes do Business Model Generation

A proposição de modelo de negócio do suíço Alexander Osterwalder apresentado na seção anterior tem sido bastante utilizada na criação de modelos de negócio inovadores de *startups*. O *Canvas* de um modelo de negócio serve para documentar o modelo no ciclo de aprendizado do

negócio, sem gerar grandes custos de mudança para a empresa. Entretanto, outros autores tem proposto alterações na estrutura de modelo de negócio de Osterwalder, para fins variados. Nesta seção, apresentaremos o *Canvas* do Ash Maurya, focado no ciclo de aprendizado de *startups*, conforme apresentado por Eric Ries em seu livro *The Lean Startup* (Ries 2011), mostrando as diferenças para o modelo de Osterwalder.

Como o mercado das *startups* tem um alto grau de incerteza, é importante ter velocidade na identificação da necessidade de mudanças, e a forma de documentar o modelo de negócio de Osterwalder não privilegia a captura de decisões com maior risco, e não tem um estudo aprofundado das reais necessidades do cliente. Em seu livro (Maurya 2010), Ash Maurya criou uma adaptação do *Canvas* de Osterwalder, o *Lean Canvas*, onde ele trouxe para o *Canvas* os pontos do negócio considerados mais arriscados, e o foco no aprendizado do problema dos segmentos de clientes. As alterações nos blocos do *Canvas* de Osterwalder para obter os blocos do *Lean Canvas* estão apresentadas na Figura 11. Os motivos que levaram a proposição nos novos blocos serão descritos a seguir, e estão baseados em (Maurya 2010; Maurya 2012).

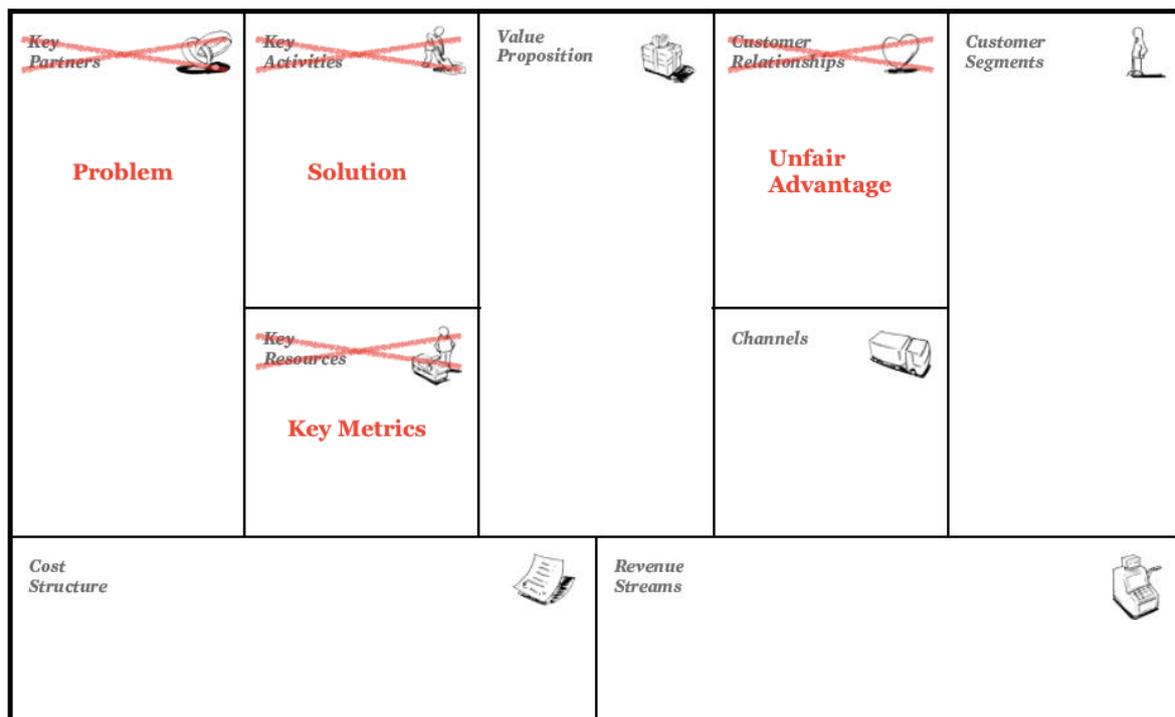


Figura 11. As alterações do *Lean Canvas* sobre o *Business Model Canvas*, original em inglês.

Fonte: (Maurya 2010)

O *Lean Canvas* segue o mesmo conceito do *Business Model Canvas*, para estimular o aprendizado e ter a mesma flexibilidade no reposicionamento estratégico, estimulando também a criatividade com foco no cliente. Além disso, como citado anteriormente, o *Lean Canvas* estabelece oportunidades no *canvas* para analisar os pontos mais arriscados do negócio, a fim de minimizar esses riscos o quanto antes.

A – Problema (Problem)

A maioria das *startups* não falha no processo de construção do produto ou serviço, mas acabam construindo algo que não resolve o real problema do cliente (Maurya 2010). Muitos gastos com tempo, dinheiro e esforço são desperdiçados, pelo entendimento incorreto das necessidades e dificuldades dos segmentos de clientes. Por este motivo, Ash propôs um bloco que foca no Problema do cliente, onde o empreendedor é levado a analisar cautelosamente quais são os reais problemas, e validar suas intuições e observações junto a eles, no processo iterativo de validação das hipóteses com *startups*. No modelo de Osterwalder, o problema seria inferido a partir da descrição do segmento de clientes, utilizando outras ferramentas auxiliares, como o *Customer Value Canvas* apresentado na seção 3.3.1, ou derivado de análise nas proposições de valor.

B – Solução (Solution)

O bloco da Solução vem acoplado ao bloco de construção do problema, e descreve a percepção do empreendedor como proposta de solução para os problemas identificados. Uma vez compreendido o problema, o empreendedor tem mais base para propor soluções para o problema, que não necessariamente implica em produtos, mas em funcionalidades que resolvam.

É importante destacar que Ash Maurya faz questão de deixar clara a diferença entre os tamanhos dos blocos de Solução e Problema no *canvas*, como é possível perceber na Figura 11. Frequentemente, o empreendedor tende a passar mais tempo pensando em descrever a solução do que entendendo o problema. Como o *canvas* é uma ferramenta de apoio ao empreendedor, para formular e validar hipóteses para seu negócio, Ash mantém o bloco da Solução em um tamanho menor que o do Problema para incentivar a reflexão e entendimento do problema, e não fazer da solução um produto complexo, cheio de funcionalidades. O conceito de MVP (do inglês, *Minimum Viable Product*) reforça a necessidade de adaptar a solução ao mercado, de acordo com o problema do cliente.

C – Métricas-chave (Key Metrics)

Como já vimos, as *startups* estão inseridas no contexto de riscos e incerteza, o que traz várias decisões a serem tomadas ao longo da vida dessas empresas nascentes. As principais métricas significam o que é importante para a empresa no momento em que ela se encontra. Essa análise é importante para que a *startup* mantenha o foco no objetivo a que ela propôs validar, durante todo o ciclo de vida da *startup*.

Existem muitos dados que podem ser extraídos de um processo de validação junto aos clientes e várias formas de relacioná-los para entendimento do que os clientes querem realmente. Os resultados da análise desses dados sob o olhar das métricas sugerem algumas ações-chave para

corrigir o alinhamento estratégico da *startup*. Falhar na identificação das métricas-chave pode trazer danos sérios à *startup*, gerando um desperdício significativo.

Um conselho do Ash Maurya é focar inicialmente nas métricas centradas na proposição de valor, e posteriormente, quando a *startup* estiver preparando-se para a fase de escalabilidade, utilizar métricas-chave de crescimento e expansão do negócio (Maurya 2012).

D – Vantagem Competitiva (Unfair Advantage)

No seu momento inicial, uma *startup* não tem vantagens competitivas que impeçam a entrada de concorrentes no mercado. Afinal de contas, o foco dela está no aprendizado junto ao cliente, e sequer possui ainda uma solução adequada para o mercado. Entretanto, estabelecer uma vantagem competitiva o mais breve possível deve ser um objetivo forte da empresa, porque, a partir do momento que a *startup* fizer algum sucesso, novos entrantes passam a aplicar o seu modelo de negócio e a concorrência se torna um problema para a empresa.

Ash Maurya trouxe um bloco focado em vantagens competitivas para estimular o empreendedor a pensar estratégias para impedir a entrada de novos entrantes no mercado que ele pretende dominar, e levar a *startup* a um patamar diferenciado, quando encontrar o modelo de negócio ideal (Maurya 2010).

Para adicionar esses quatro blocos (Problema, Solução, Métricas-chave e Vantagem Competitiva), Ash retirou outros quatro blocos do modelo de Osterwalder: Relacionamentos com o cliente, Recursos-chave, Atividades-chave e Parceiros-chave. Os demais blocos de construção tem os mesmos conceitos do *Canvas* de Osterwalder.

No próximo capítulo, descreveremos outra variação do *Business Model Canvas*, o *Business Model Framework* de Tom Hulme. Assim como Ash Maurya propôs alterações para um fim específico, que foi o de reduzir os pontos mais arriscados do modelo de negócio, Hulme propôs as mudanças para outra finalidade, a de analisar o posicionamento estratégico no mercado, e não somente a modelagem das relações de negócio entre empresa e clientes.

4. BUSINESS MODEL FRAMEWORK

No capítulo anterior foi apresentada a metodologia do *Business Model Generation*, do autor Alexander Osterwalder, detalhando os nove blocos de construção da ferramenta gráfica proposta por ele para representar um modelo de negócio, o *Business Model Canvas*. Porém, como vimos também no capítulo anterior, outros empreendedores, consultores e pesquisadores propuseram adaptações do *Canvas* de Osterwalder para focos mais específicos de negócio, como o exemplo apresentado do *framework* de Ash Maurya voltado para estruturar negócios inovadores de *startups*. Um dos objetivos desta monografia é fundamentar outra variante do *Canvas*, também voltada para *startups*, do diretor de designer da IDEO, Tom Hulme. Nas seções deste capítulo, frequentemente utilizaremos a sigla *BMF* para *Business Model Framework*, a sigla *BMG* para a metodologia *Business Model Generation* e a sigla *BMGC* para *Business Model Generation Canvas*.

Antes de iniciar a escrever esta monografia, Tom Hulme foi contactado por email, e o estudo em cima do *Business Model Framework* foi autorizado. É solicitado apenas que os *feedbacks*, críticas e sugestões sejam enviadas para ele através do seu Twitter¹⁷ ou diretamente no seu blog, o Weiji Blog (<http://weijiblog.com>).

4.1. Sobre o autor

Tom Hulme é diretor de design da empresa IDEO de Londres. A IDEO¹⁸ é uma consultoria global de *design*, com a missão de criar impacto no mundo todo através dos conceitos e ferramentas do *design*. Na página *Web* do diretor na empresa, Hulme é descrito como um empreendedor em série, além de investidor-anjo¹⁹, e Líder Global da Juventude no Fórum Econômico Mundial. Seu papel na empresa é aplicar a inovação e os processos de *design* para criar novas oportunidades de negócio na IDEO. Fundador da premiada iniciativa de *Open Innovation* (inovação aberta), a *OpenIDEO*, Tom Hulme é formado em física na Universidade de Bristol, no Reino Unido, e possui MBA na Harvard Business School, ambos com honras e distinção.

Ainda segundo a empresa, durante todo o tempo Hulme esteve envolvido na comercialização de novos produtos e serviços, aplicados em clientes das áreas de tecnologia, varejo, moda, serviços financeiros e bens de consumo em geral. Além disso, ele frequentemente participa de eventos, *workshops* e palestras, falando sobre empreendedorismo, tecnologia, *Design Thinking*, *Open Innovation* e negócios disruptivos.

Em uma dessas palestras, no *HackFwd*, um fundo europeu de capital semente, para apoiar novos negócios inovadores, Tom Hulme apresentou o *Business Model Framework*, que é fonte para este trabalho. Ele também mantém um blog²⁰, chamado Weiji, onde ele faz periodicamente análises

¹⁷ @thulme, acessado através do <http://www.twitter.com/thulme>

¹⁸ <http://www.ideo.com>

¹⁹ O investidor-anjo é uma pessoa física ou uma empresa disposta a investir em outras empresas, financeiramente e/ou com dicas e direcionamentos estratégicos para garantir um retorno no futuro

²⁰ 危机 – wēijī: <http://weijiblog.com/>

de negócios mundo afora, explorando os perigos e oportunidades das empresas inovadoras. O próprio nome do blog já remete a esse confronto de idéias. De origem chinesa, *Wei* significa “perigo”, e *Ji* significa “oportunidade”. O objetivo do blog é fazer provocações para criar novas inspirações aos leitores. Na sequência, serão apresentados os blocos de construção do *Business Model Framework*, baseado na apresentação (Hulme 2010).

4.2. Por que utilizar uma ferramenta *Canvas*

Para o designer Tom Hulme, uma ferramenta *Canvas* é uma forma de representação de um modelo de negócio muito útil. Com ele, o *Canvas*²¹, é possível visualizar os vários componentes de um negócio, e como esses componentes se relacionam para que o negócio funcione. A ferramenta *Canvas*, ainda segundo Hulme, é muito útil especialmente para *startups*, por favorecer a constante reflexão sobre o modelo de negócio, importante para o ciclo de aprendizado de uma *startup*, como visto na seção 3.2. Além disso, o *Canvas* geralmente contém uma sequência a ser preenchida, como parte de um processo de elaboração de um modelo de negócio.

Utilizar um *Canvas* ajuda o empreendedor em vários aspectos. Hulme sugere que os empreendedores realizem um exercício de modelar seus negócios usando uma ferramenta gráfica como o *Canvas*. São três seus principais benefícios.

O primeiro concerne à necessidade de comunicar e descrever o modelo de negócio. Tanto clientes, quanto funcionários, executivos e até mesmo empreendedores concorrentes precisam ter conhecimento sobre o seu modelo de negócio, se você tem um negócio. A ferramenta facilita a comunicação com os demais *stakeholders* sobre como é a articulação dos diferentes componentes do negócio, para gerar discussões criativas em cima de novas oportunidades de negócio, bem como alinhar os pensamentos para identificação de riscos e falhas do modelo.

Outro benefício está em o empreendedor pensar em todos os detalhes do seu modelo de negócio, durante todo o tempo. Empreendedores frequentemente tendem a considerar bastante uma parte do seu negócio, como marketing ou fonte de receitas, ignorando outros componentes fundamentais, como a estrutura de custos do negócio. Com a ferramenta *Canvas*, o negócio é sempre representado por inteiro, porque a realidade acontece dessa forma (Hulme 2010). Apesar de não se tratar de uma regra, todos os componentes devem ser analisados e descritos um por um, participando de todas as etapas de aprendizado da empresa.

Se o modelo de negócio é representado através de uma linguagem comum, como o *Canvas*, é mais fácil trazer outras pessoas para as discussões e sessões de *brainstorming*. Ou seja, utilizar uma ferramenta gráfica permite gerar mais iniciativas inovadoras nos modelos de negócio, possibilitando um aumento da criatividade do negócio. Como já visto anteriormente, as metodologias de *Design Thinking* por si só já facilitam a criação de soluções inovadoras, baseadas nas necessidades e desejos dos clientes. A ferramenta *Canvas* incorpora essa metodologia e, portanto, favorece as mentes criativas dos empreendedores.

²¹ Podemos utilizar a palavra *Canvas* do inglês como uma palavra masculina, com significado de um quadro com elementos que representam os componentes do modelo de negócio.

4.3. Visão geral do *Canvas* de Hulme

Direcionada à modelagem de negócio de *startups* que precisam levar em consideração todos os riscos e o ciclo de aprendizado até a escalabilidade, o *BMF* de Tom Hulme foi baseado na modelagem do *BMGC* do Alexander Osterwalder e teve duas principais mudanças. Na primeira, Hulme acrescentou um bloco de Estratégia de Competitividade, pois, no mercado, a empresa precisa estar protegida de seus concorrentes, elaborando uma estratégia de proteção do seu mercado e do seu negócio. Outra mudança foi a adição do bloco Estratégia de Crescimento. Sabemos, por contribuição de Steve Blank, que uma *startup* inicia seu ciclo de vida em busca de um modelo de negócio que seja escalável e repetível. Porém, ao encontrar o ajuste ideal do negócio ao mercado, a *startup* precisa conhecer formas de crescer e dominar o mercado global. Esses dois blocos, assim como todos os demais, serão descritos nas próximas seções, porém, esses que se destacam quando comparados ao *BMG* e serão aprofundados.

A Figura 12 mostra o *Canvas* do Business Model Framework em português. A tradução foi feita baseada no *Canvas* original, encontrado em (Hulme 2011).

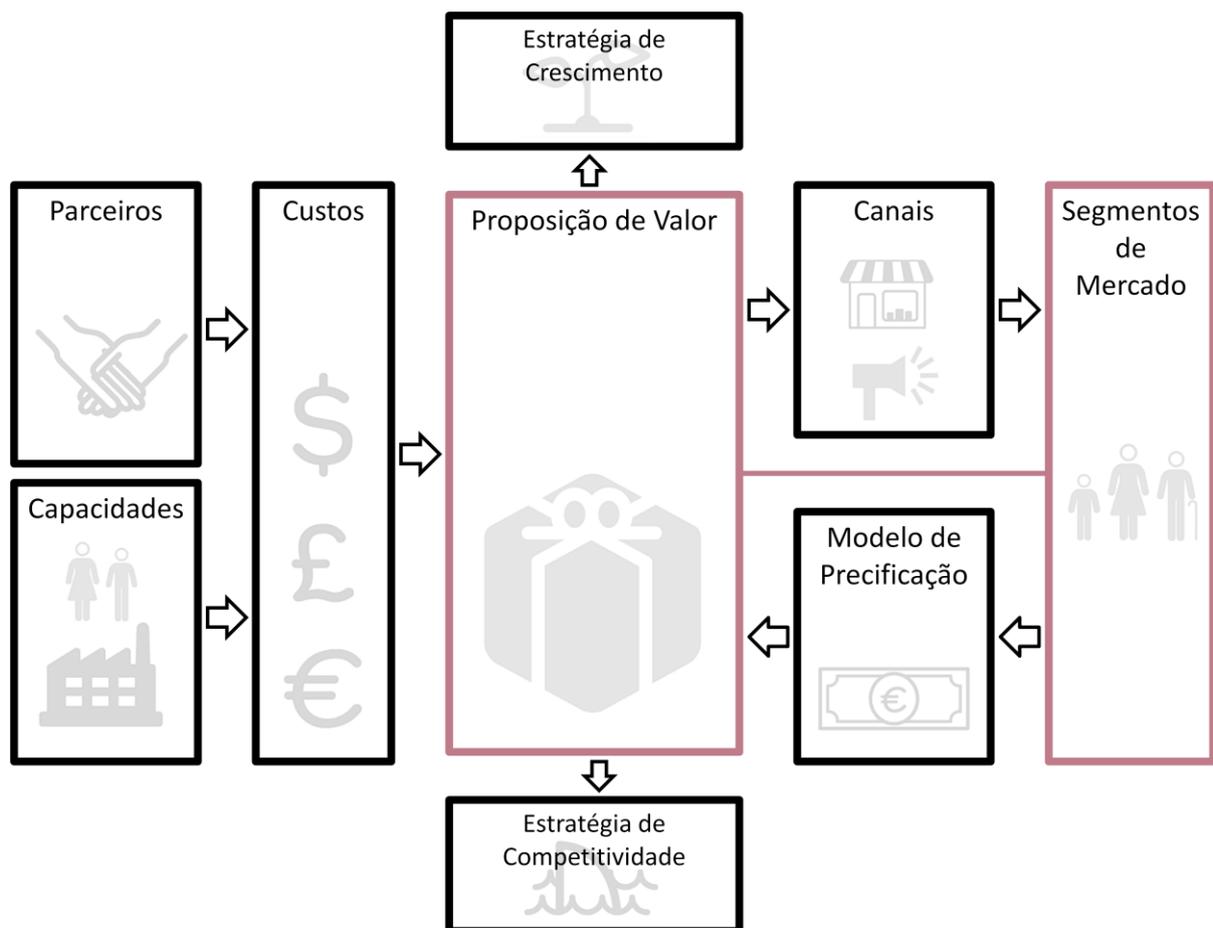


Figura 12. O *Canvas* do Business Model Framework em português.

Fonte: (Hulme 2011)

4.4. Valor e Mercado

Hulme inicia a análise dos blocos do *Canvas* pelos blocos considerados os mais importantes para o negócio, estando no centro da criação e desenvolvimento do modelo de negócio: Proposição de Valor e Segmentos de Mercado. A Figura 13 mostra a relação forte entre os dois elementos, que são inclusive destacados dos demais blocos do *Canvas*, como mostra a Figura 12.

De maneira geral, a Proposição de Valor descreve o que a empresa cria de valor, e o bloco de Segmentos de Mercado define quem deseja ter acesso ao valor e com isso será beneficiado. A seguir, será detalhado cada um dos dois blocos de construção.

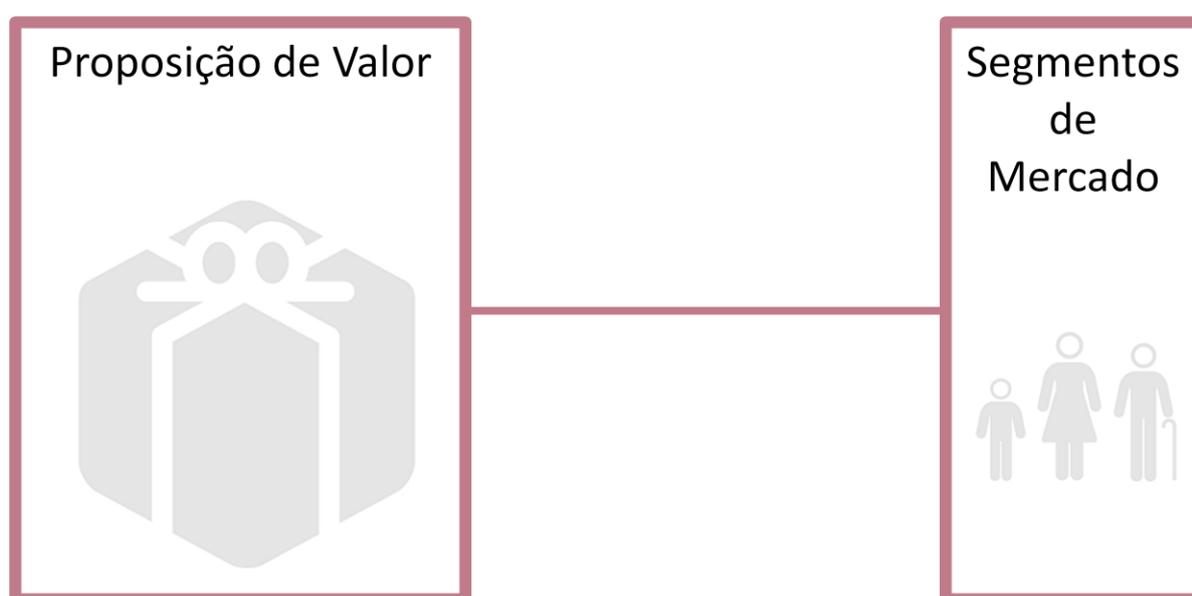


Figura 13. As partes mais importantes de um modelo de negócio.

4.4.1. Proposição de Valor

A Proposição de Valor do *BMF* se assemelha bastante ao bloco de mesmo nome do *BMGC*. A Proposição de Valor é a essência de qualquer modelo de negócio. É importante lembrar que na própria definição de modelo de negócio, o “valor” está em destaque, sendo construído, entregue ao cliente e capturado posteriormente.

Este bloco define a oferta ao consumidor, incluindo como e por que cada uma das proposições de valor vai satisfazer as necessidades e desejos do cliente, o “*job-to-be-done*”. O “*job-to-be-done*”, assim como no *Customer-Value Canvas*, é o que o cliente precisa ou quer fazer, qual é a tarefa do cliente que serve de inspiração para a proposição de valor (Osterwalder 2012b). Utilizar a metáfora do “*job-to-be-done*” traz mais inspiração e criatividade sem sair do foco, que são as reais necessidades do cliente. Por exemplo, se o “*job-to-be-done*” de uma pessoa é descansar e relaxar, surgem várias soluções, como tirar férias ou ir a um cinema em boa companhia. Essas soluções são

concorrentes e competem pela decisão do cliente, pois resolvem o mesmo “*job-to-be-done*”. Então, os primeiros passos para preencher a proposição de valor é identificar quais são os “*jobs-to-be-done*” verdadeiros e os mais importantes da fatia de mercado, e elaborar as proposições de valor baseadas neles.

O segundo item a ser considerado ao preencher este bloco é identificar como os clientes descrevem os benefícios propostos. De nada adianta propor os valores, se os clientes não vão achá-lo importante ou podem até recusá-lo. Conseqüentemente, seu negócio pode ser totalmente recusado. Este é um conceito do *Design Thinking*, e envolve atividades multidisciplinares, como conversas, entrevistas, percepção, observação, etc. Mais importante que encontrar os valores a partir dos “*jobs-to-be-done*” é identificar como os valores se relacionam e como o cliente enxerga os benefícios.

Frequentemente, empreendedores tendem a elaborar Proposições de Valor altamente complexas, que às vezes tem um relacionamento confuso entre si, e faz com que os clientes não compreendam qual é o real benefício do negócio. Para solucionar estes problemas, podem ser usadas estratégias para melhorar o marketing, aumentar custos de desenvolvimento de uma solução operacional mais complexa, mas a idéia ao preencher este bloco é simplificar. Se o negócio inicia com proposições de valor tangíveis e com benefícios claramente entendidos pelo grupo específico de clientes, todo o restante é facilitado. A Proposição de Valor deve gerar uma identificação do negócio com o cliente, levando a pensar que o negócio foi concebido e feito exatamente para ele.

4.4.2. Segmentos de Mercado

O primeiro bloco de construção do *Business Model Generation Canvas*, apesar de ter nome parecido com o bloco do *Business Model Framework* “*Segmentos de mercado*”, refere-se à definição, segmentação, descrição e seleção do público-alvo. Todo negócio precisa ter clientes e precisa conhecer quem vai de fato perceber e se beneficiar dos valores do negócio. Diferente do *Canvas* de Osterwalder, Hulme utilizou o termo “*Segmentos de mercado*”, em vez de “*Segmentos de clientes*”. Um cliente é um ser indivisível para o negócio, e um grupo de clientes com um mesmo conjunto de características relevantes para o negócio constitui um segmento de clientes. Enquanto a proposta de Osterwalder é encontrar, descrever e agrupar possíveis clientes, Hulme defende que o objetivo deste bloco é descrever quais serão os grupos de pessoas a serem beneficiadas pela proposição de valor, mensurar quantos eles são agora e prever quantos serão no futuro.

Como parte da estratégia de crescimento da empresa, o segmento de mercado deve possuir uma quantidade mínima de pessoas para que seja possível atingir rapidamente o ponto de equilíbrio entre custos e receitas, e, mais do que isso, fornecer uma rentabilidade a médio e longo prazo de crescimento acelerado. Por isso é importante mensurar o tamanho do segmento de mercado escolhido para o negócio, identificando qual a tendência do mercado, se é ascendente ou descendente, e eventualmente descartar os segmentos que não trarão retorno ou tomar outras ações, como ajuste de preços, diversificação das fontes de receita para esses segmentos, etc.

4.5. Entrega e Captura de Valor

Após construir os elementos essenciais do negócio, ou seja, quando o negócio sabe qual será o valor, e existe alguém que deseja e vai receber esse valor, precisamos definir como será a entrega do valor ao cliente e como a empresa receberá o seu valor do cliente de volta. A Figura 14 mostra os blocos que participam da entrega e da captura do valor, os Canais e o Modelo de Precificação. Esses blocos interligam a Proposição de Valor aos Segmentos de Mercado.



Figura 14. Como acontece a entrega e a captura de valor no BMF.

4.5.1. Canais de Distribuição e Canais de Marketing

Os canais são os meios pelos quais as proposições de valor são entregues aos clientes, da mesma forma que no *BMG*. São os pontos de acesso do cliente que cumprem um papel importante na experiência do cliente ao receber a proposição de valor. Tom Hulme classificou os canais em duas funções distintas: canais de distribuição e canais de *marketing*.

Os canais de distribuição funcionam da mesma forma que no *BMG*, facilitando e dando suporte à entrega de valor aos clientes. Frequentemente, os canais se confundem com a solução do problema do cliente, bem como o bloco de Proposição de Valor. Por exemplo, se o cliente deseja comprar produtos sem sair de casa, a grande maioria das pessoas tende a dizer que seu negócio é um site de comércio eletrônico. Entretanto, o site é apenas o canal de distribuição da proposição de valor “conforto”, o “comprar sem sair de casa”.

O que as pessoas frequentemente definem como produto é apenas parte do produto de fato. O produto é o modelo de negócio por inteiro. São as proposições de valor, a forma como ele é entregue, como é gerada a receita e também como se dá toda a construção do valor. Os canais de distribuição correspondem apenas à forma como os clientes recebem o valor do negócio. Um mesmo serviço pode ter mais de um canal de distribuição, o que significa que o cliente terá acesso a uma ou mais proposições de valor de várias maneiras diferentes, que podem estar interligadas ou não.

Já os canais de *marketing* constituem as formas pelas quais os segmentos de mercado descobrem que o negócio existe. Todas as estratégias de *marketing*, divulgação e de relacionamento devem estar presentes neste bloco. Hulme afirma que “uma das principais causas que determinam se uma empresa vai dar certo ou vai falhar são os canais de *marketing*” (Hulme 2010). Não adianta ter a solução ideal para os problemas dos seus clientes, se os clientes não conhecem a solução.

As perguntas que o empreendedor deve responder ao preencher o bloco dos canais são: “*Como a proposição de valor é entregue ao cliente? Como os nossos clientes saberão que nossa empresa existe?*”. Vale a pena o empreendedor dedicar um tempo pensando, desenvolvendo e validando as várias formas de distribuição e de *marketing*.

4.5.2. Modelo de Precificação

Tradicionalmente, os modelos de negócio se baseiam em vendas diretas unitárias e trocas de valores monetários por mercadorias e serviços. Atualmente, já são aplicados vários modelos de receitas diferentes, nos mais diferentes mercados. Este bloco do *BMF* é bastante semelhante ao bloco de Fluxo de Receitas no *Canvas* de Osterwalder, e representa a captura de valor dos clientes para o negócio e a empresa.

Para pensar no Modelo de Precificação a ser adotado, o empreendedor deve considerar todas as opções já utilizadas em outros mercados, como valores fixos, utilização de assinaturas, cobrança de valores variáveis, ou até mesmo um modelo onde os clientes não terão que pagar para ter acesso à proposição de valor, incluindo também a utilização de fontes alternativas de receita. Além de reaplicar modelos já existentes, o empreendedor deve aproveitar a oportunidade para inovar na captura de valor, a fim de atrair mais clientes e aumentar sua rentabilidade. Na seção 4.8.14.8 apresentaremos melhor o conceito de rentabilidade, que é a base de todo modelo de negócio.

Quando apresentamos o bloco de Fluxo de Receitas do *Business Model Generation* na seção 2.4, descrevemos algumas opções para modelo de preços, que também podem ser utilizadas no

BMF e possibilitam o desenvolvimento de novas fontes de receitas, importantes para sustentabilidade do negócio. Frequentemente, a classificação de modelo de negócio se confunde com a definição da estratégia de captura de receitas. Por exemplo, um modelo de negócio *Freemium* sugere que o modelo de precificação aplique custo zero para um segmento de clientes, e um custo diferenciado para outro segmento de mercado, ou para uma pequena parcela de clientes do mesmo segmento de mercado. Porém, é importante esclarecer que o conceito de elaboração do modelo de receitas está incluso nas etapas de desenvolvimento do modelo de negócio por inteiro.

Com a descrição dos quatro blocos de construção (Proposição de Valor, Segmentos de Mercado, Canais e Modelo de Precificação), definimos a interface do negócio com o cliente. As mudanças nas estratégias desses blocos interferem diretamente na relação negócio-cliente, mudando a proposição de valor que está sendo entregue, quem vai se beneficiar da proposição de valor, como o valor será entregue, e como se dará o processo de captura de valor.

4.6. Estratégia e Vantagem Competitiva

Até aqui, o modelo de negócio está construído adequando as necessidades de mercado ao que a empresa tem a oferecer. Analisando cautelosamente o *Business Model Generation* em seus nove blocos, concluímos que o modelo de negócio gerado representa o ambiente interno e a organização interna do negócio.

É comum encontrar empreendedores que não conhecem a metodologia e, ao se depararem com o *BMG* sentem falta da análise dos concorrentes. Pode surgir então o seguinte questionamento: Por que Osterwalder não considerou esta análise na sua estrutura de modelo de negócio? Por que não é importante analisar a concorrência e a competitividade no mercado, buscando a diferenciação? Alexander Osterwalder discute em seu *blog* (Osterwalder 2012a) o motivo de não ter colocado este bloco em seu *Canvas*.

Segundo Osterwalder, a competitividade não é parte do modelo de negócio, mas sim, parte do ambiente no qual o modelo de negócio vai operar. Entretanto, ele reforça a importância de considerar e analisar os concorrentes existentes ou potenciais, ao criar o modelo de negócio. Para Osterwalder, a competição é apenas um dos vários componentes que fazem parte do ambiente da construção do modelo de negócio, como as tendências tecnológicas, restrições legais, desenvolvimento da economia global, etc. A Figura 15 é um rabisco feito pelo próprio Osterwalder em seu *blog*, e representa as interações entre os elementos do ambiente do modelo de negócio e o negócio em si. O próprio livro *Business Model Generation* contém páginas que exemplificam e direcionam o empreendedor a analisar o modelo ambiental, de maneira visual e simplificada, como o *Canvas* propõe que deve ser.

Tom Hulme acrescentou este bloco no seu modelo de *Canvas* por considerar que, apesar de fazer parte do ambiente de negócio, o empreendedor deve refletir estratégias que impeçam a entrada de novos concorrentes, ou que permitam tomar a liderança na competição. Para este bloco, o empreendedor deve pensar em como criar uma diferenciação do seu produto no mercado, e o raciocínio não deve estar somente voltado às diferenças de proposição de valor ou de canais do seu

negócio para os dos concorrentes. A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes, mas também tem relação direta com a rentabilidade do negócio (Porter 1989).

O bloco da Estratégia Competitiva leva à análise de quem realmente compete na resolução dos mesmos “*jobs-to-be-done*” dos mesmos segmentos de mercado. As perguntas sugeridas para preencher este bloco são: *Quem são os competidores existentes e como o negócio vai reagir a eles e a novos entrantes no ambiente? Por que o negócio vai sobressair-se em detrimento dos concorrentes?* O objetivo deste bloco é manter a sobrevivência do negócio, devido ao dinamismo do mercado.

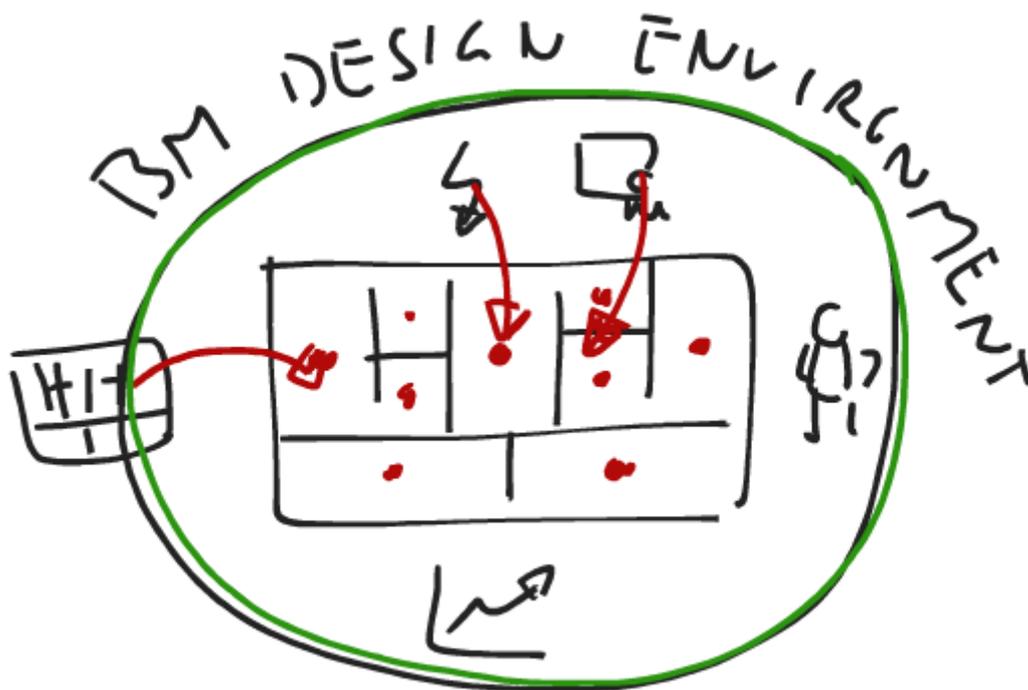


Figura 15. Ambiente de construção do modelo de negócio.

Fonte: (Osterwalder 2012a)

4.6.1. Conceitos da Estratégia Competitiva

Em seu livro “*Vantagem Competitiva*” (Porter 1989), Michael Porter descreve de que modo as empresas podem criar e sustentar a vantagem competitiva no mercado, mostrando aos administradores como avaliar a posição competitiva da empresa e como implementar as etapas de ação necessárias para aprimorá-la.

Como um conceito inicial, é importante que o empreendedor seja capaz de identificar quem são os seus concorrentes. Segundo Hulme, os concorrentes são outras empresas, produtos ou negócios que solucionam o mesmo “*job-to-be-done*” dos mesmos segmentos de clientes. Entretanto, os concorrentes não estão somente associados a ameaças (Porter 1980). A presença dos concorrentes certos pode produzir uma variedade de benefícios estratégicos que se enquadram em

quatro categorias: ampliar a vantagem competitiva, melhorar a atual estrutura industrial, ajudar no desenvolvimento do mercado e deter a entrada de outros concorrentes. Para cada uma dessas categorias, existe um conjunto de benefícios, que não entraremos em detalhes, pois não é o foco deste trabalho.

Um bom concorrente, como já citado, é aquele que pode desempenhar funções benéficas ao negócio, sem representar uma ameaça séria a longo prazo. Para identificar um bom concorrente, basta atentar para algumas características: ter pontos fracos claros e reconhecidos, motivar a empresa a reduzir custos ou acentuar a diferenciação, ser forte o bastante para evitar novos entrantes, mas não ameaçar seriamente a empresa, etc.

Neste bloco, o empreendedor deve primeiramente identificar quem são os concorrentes, descrevê-los e identificar seus pontos fortes e pontos fracos no mercado, e seus impactos positivos e negativos no negócio da empresa.

4.6.2. Cinco Forças Competitivas de Porter

Em seu trabalho, Michael Porter publicou em (Porter 1980) um modelo chamado “Cinco Forças de Porter” para análise da competição entre empresas. Até hoje esses cinco fatores são estudados para elaborar uma estratégia de diferenciação eficiente. A Figura 16 contém a representação gráfica desse modelo.

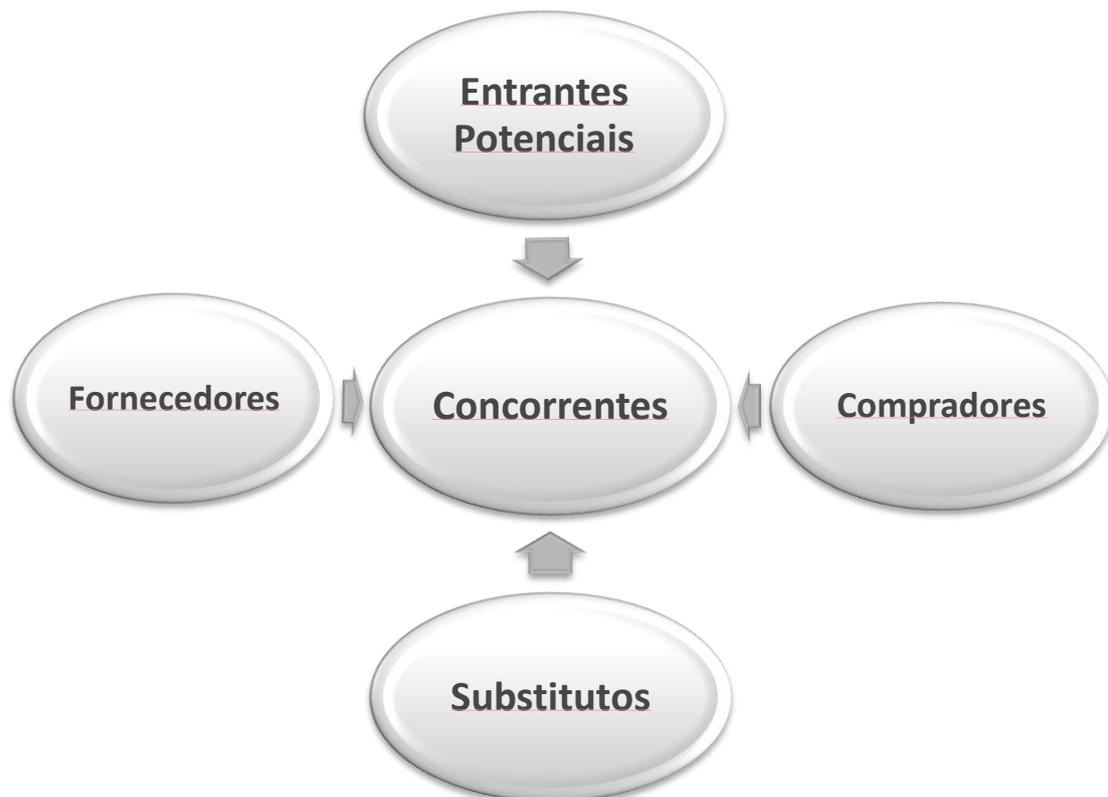


Figura 16. As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.

Fonte: (Porter 1989)

O vigor coletivo dessas cinco forças competitivas determina a capacidade da empresa em obter, em média, taxas de retorno sobre investimento superiores ao custo de capital. O vigor de cada uma das forças varia de mercado para mercado, modificando-se à medida que a indústria evolui.

As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria, porque influenciam os preços aplicados, os custos e o investimento necessário das empresas (consequentemente, o seu retorno) (Porter 2008). Por exemplo, o poder dos compradores influencia os preços que as empresas podem cobrar, além de influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos, além de serviços que serão consumidos pelo negócio. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter esses entrantes. A existência de produtos substitutos no mercado (bens ou serviços) que desempenham funções equivalentes pode limitar os lucros, ao aumentar os gastos com avanços tecnológicos, por exemplo. E por fim, a rivalidade entre os concorrentes é, para muitas indústrias, o principal determinante da competitividade do mercado (Porter 1989).

Em um determinado momento, algumas dessas forças podem ser mais importantes para elaborar a estratégia adequada, por terem maior influência na determinação da lucratividade do negócio. Portanto, para se ter uma boa estratégia, é essencial conhecer bem o mercado e as características que governam suas forças competitivas.

4.6.3. A Vantagem Competitiva

Os lucros de uma empresa constituem uma função de equilíbrio entre a oferta e a procura. Se a procura for maior que a oferta, então existirá uma alta rentabilidade. Embora as flutuações a curto prazo na oferta e na procura possam afetar a rentabilidade a curto prazo, o ambiente externo ao modelo de negócio constitui a base da rentabilidade a longo prazo. Portanto, a atratividade do mercado constitui o primeiro determinante fundamental da rentabilidade. A segunda questão é a posição relativa da empresa dentro do mercado em que ela se dispõe a atuar. Uma empresa que se posiciona adequadamente é capaz de obter altas taxas de retorno, ainda que a estrutura industrial (o ambiente do modelo de negócio) seja desfavorável e a rentabilidade média do mercado seja modesta. A seguir, apresentaremos as três estratégias genéricas principais de competitividade que podem ser aplicadas neste bloco do *Canvas* de Hulme. A Tabela 2 apresenta um diagrama com as três estratégias.

A Liderança no Custo é talvez a mais clara das três estratégias genéricas (Porter 1989). Nela, a empresa parte para se tornar o produtor de baixo custo em seu mercado. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria. No *Canvas*, existe um bloco específico para mapear os custos e, consequentemente, levar o empreendedor à reflexão sobre estratégias para reduzi-lo. Na seção 4.8 detalharemos melhor como mapear os custos e maneiras para alcançar e sustentar a liderança de custos.

A segunda estratégia genérica é a Diferenciação. Aqui, a empresa procura ser única em sua indústria de cadeia de valor, ao longo das dimensões que sejam valorizadas pelos consumidores. Não significa então que a empresa deve se diferenciar e atingir a excelência em tudo no seu setor de competitividade, mas significa que ela deve selecionar uma ou mais proposições de valor ou “*job-to-be-done*” que seus segmentos de mercado consideram mais importantes, e ter um posicionamento de destaque no mercado, para os clientes.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ALVO ESTRATÉGICO	Alvo Amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Algo Específico	Enfoque	

Tabela 2. Três estratégias genéricas para uma vantagem competitiva.

Fonte: (Porter 1989)

Os meios para diferenciação não incluem somente as proposições de valor. A diferenciação pode ser baseada nos atributos ou na qualidade do próprio produto, no sistema de canais de distribuição ou de *marketing*, ou ainda no modelo de receitas ou de construção de valor. O mais importante para o empreendedor é manter em mente a estratégia de diferenciação sustentável (Chan Kim & Mauborgne 2005). Os autores afirmam que boa parte das empresas trata a diferenciação com premissas erradas. A diferenciação de curto prazo, pressionada pelas metas a curto prazo, não é diferenciação sustentável, é oportunidade pontual de mercado. A verdadeira diferenciação é um conjunto de vetores estratégicos: marca, conhecimento, modelo de negócio, maturidade tecnológica, capital intelectual, rede de relacionamentos e outros ativos de caráter intangível. A competitividade a partir de vantagens sustentáveis é a que entrega um real valor percebido pelos clientes e demais *stakeholders*²².

A terceira estratégia genérica é o Enfoque. Essa estratégia é bem diferente das outras, porque se baseia na escolha de um segmento ou um grupo de segmentos no mercado, e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros. O significado do bloco de Segmentos de Mercado do *Business Model Framework* já é a aplicação dessa estratégia de competitividade. Otimizando sua

²² O termo *stakeholders* significa todos os envolvidos no processo, seja temporário como um projeto ou duradouro como o negócio. No contexto usado, são as pessoas que tem algum interesse no negócio.

estratégia para os segmentos-alvo, a empresa procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos escolhidos, embora não possua uma vantagem competitiva geral.

Se uma empresa pode alcançar uma liderança no custo sustentável ou uma diferenciação em seu segmento e se o segmento for estruturalmente atrativo, então a empresa será um competidor acima da média no mercado (Porter 1989). Dentre as estratégias, também podem ser utilizadas combinações delas. Uma empresa que utiliza cada uma das três estratégias, mas não consegue alcançar nenhuma delas com brilhantismo está no chamado “meio-termo”. Ela não possui nenhuma vantagem competitiva, o que leva a uma receita de baixo desempenho, por concorrer em desvantagem, já que o líder no custo, os diferenciadores e aquelas empresas mais focadas estarão mais bem posicionados para competirem em qualquer segmento.

Além dessas estratégias genéricas, Michael Porter em “Vantagem Competitiva” traz várias estratégias específicas que vale a pena o empreendedor conhecer ao elaborar este bloco do *Canvas*. Exemplos como estratégia horizontal, estratégia competitiva sob incerteza e estratégia defensiva estão entre os exemplos que tem tido boa aceitação e bons resultados.

4.7. Construção de Valor

Após apresentar os blocos da interface com o cliente, como entregar e capturar valor, além da importância de elaborar uma estratégia competitiva, como acontecerá a criação e a construção das proposições de valor do negócio? Hulme destaca os blocos que fazem parte de toda a infraestrutura necessária para que a empresa construa o valor. Basicamente, ele reduziu os três blocos do *BMG* de construção de infraestrutura (Recursos-chave, Atividades-chave e Parceiros-chave) a dois blocos: Parceiros e Capacidades. Segundo Hulme, com somente esses dois blocos é possível identificar o que é realmente essencial para produzir o valor que vai movimentar todo o negócio. A Figura 17 mostra que os dois blocos juntos contribuem para a construção da Proposição de Valor do negócio. Vamos descrever agora cada um deles, identificando as diferenças para o *Business Model Generation* de Alexander Osterwalder.

4.7.1. Capacidades

Para construir o valor que será entregue aos clientes, a empresa precisa ter um conjunto de capacidades que se complementam e fazem esse processo acontecer. O *Business Model Generation* tem dois blocos que tem a função de discriminar o que é necessário para construir o valor: Recursos-chave e Atividades-chave. Como vimos na seção 3.3.1, os Recursos-chave são todos os recursos e ferramentas necessárias para que o modelo de negócio seja colocado em prática. As Atividades-chave consistem no conjunto das atividades que são essenciais para fazer o negócio funcionar. No *Canvas* do *Business Model Framework*, o foco está nas capacidades que a equipe deve possuir.

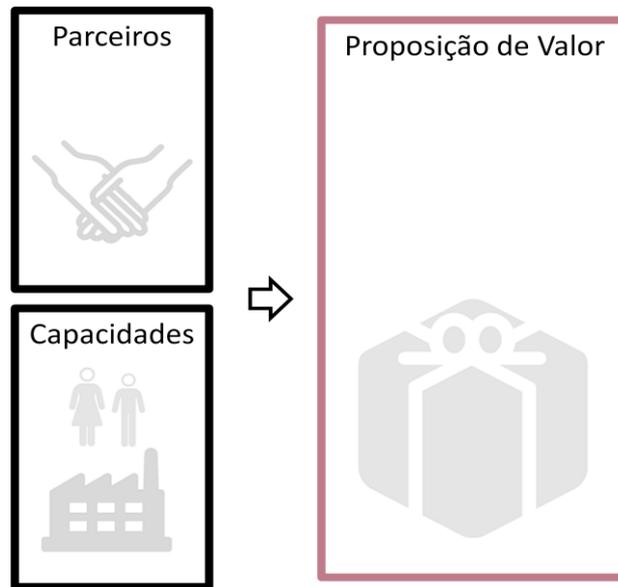


Figura 17. Criação e construção de valor no modelo de negócio.

As perguntas que induzem o empreendedor a preencher esse bloco são: *Quais são as habilidades necessárias para que nossa equipe seja capaz de criar as nossas proposições de valor? Quais as habilidades para construir ou manter os canais de distribuição e de marketing?* Nesse momento, o empreendedor deve se perguntar quais competências essenciais devem estar dentro da empresa para que o negócio funcione.

É fato que a empresa vai requerer competências em várias áreas do conhecimento, ainda que o negócio seja tecnicamente bem específico. Ao menos a competência técnica e a administrativa serão essenciais. Claro, uma mesma pessoa é capaz de ter várias habilidades que o negócio necessita. Porém, é importante conseguir montar na empresa um time sólido e que se complemente. Em estudos de recursos humanos, existem várias teorias e processos que auxiliam na formação de um time de sucesso. Mas, para a formação do modelo de negócio, é importante apenas identificar quais as características que serão necessárias para o negócio.

4.7.2. Parceiros

O bloco de construção “Parceiros” do modelo de negócio de Tom Hulme tem a mesma função e é preenchido da mesma forma que o bloco Parceiros-chave do *Business Model Generation*. Como nem todas as capacidades necessárias para o negócio serão contempladas internamente na empresa, o papel dos parceiros é preencher essas lacunas para a construção da proposição de valor.

Por que os parceiros são importantes? Com a terceirização das atividades, a empresa consegue estar mais focada em suas habilidades de fato, contratando ou fechando parcerias com outras empresas que tem mais competência para realizar as demais atividades. Em empresas de tecnologia, em especial as *startups*, essa prática é muito comum. Para que um produto esteja

pronto, o empreendedor utilizou vários parceiros, que vão desde a infraestrutura de Tecnologia da Informação, até a administração do *website* e das redes sociais para facilitar a comunicação.

Entre os benefícios das parcerias, como citados na seção 3.3.1, estão incluídas a otimização e a escalabilidade, porque, como a empresa terceiriza algumas de suas atividades, o processo de desenvolvimento e aprimoramento das tecnologias e processos acontece em paralelo entre a empresa e seus parceiros. As parcerias também propiciam a redução de riscos e incertezas, ao escolher parceiros que tenham experiência e que estejam bem consolidados no mercado alvo.

4.8. Estrutura de Custos

A Estrutura de Custos é um bloco essencial em um modelo de negócio. O objetivo de qualquer modelo de negócio é a sustentabilidade da empresa através da troca de valor com os clientes. Os blocos que foram apresentados na seção anterior, as Capacidades e os Parceiros, constituem a base de custos do negócio. Neste bloco estarão descritos quanto custa desenvolver a proposição de valor e como será o custo da entrega e captura do valor. Da mesma forma que no *Business Model Generation* de Osterwalder, não estamos preocupados com custos pequenos e que não interferem na rentabilidade, mas sim, nos custos que efetivamente tem um papel importante no modelo de negócio. A Figura 18 mostra que o bloco de custos está intermediando a infraestrutura do negócio com a Proposição de Valor.

Tom Hulme afirma que manteve o bloco de Custos separadamente dos demais para que o empreendedor possa visualizá-lo separadamente, e gerar oportunidades de inovação na estruturação dos custos (Hulme 2010). Ele usa o exemplo da *Amazon*, citado na seção 2.2, que inovou na forma de gastar para gerar o valor. Ela precisava ter um potente recurso para manter a sua loja virtual sempre disponível e com alta performance: o servidor na nuvem. Foi então que ela fez uma reformulação no seu modelo de negócio, onde a tecnologia do servidor, que constituía a base de custos, passou a ser vendida para outras empresas, no modelo de receita sob demanda.

Na seção 4.6.3, entre as estratégias genéricas de competitividade, a Liderança no Custo é uma estratégia importantíssima na busca pela vantagem competitiva. A lógica estratégica exige que a empresa seja a líder no custo, e não apenas uma dentre as várias empresas que disputam essa posição (Porter 1989). Porter ainda complementa que o posicionamento dos custos da empresa resulta do comportamento do custo de suas atividades, que, por sua vez, depende de fatores chamados condutores dos custos. Como exemplo de condutores de custos, temos: a economia de escala que diminui os custos até então intangíveis através do crescimento; aprendizagem, que reduz o custo de uma atividade de valor com o passar do tempo, aumentando a eficiência; elos e inter-relações entre atividades da cadeia de valor; localização geográfica, que pode ser determinante na elaboração dos custos da atividade; fatores institucionais, etc.

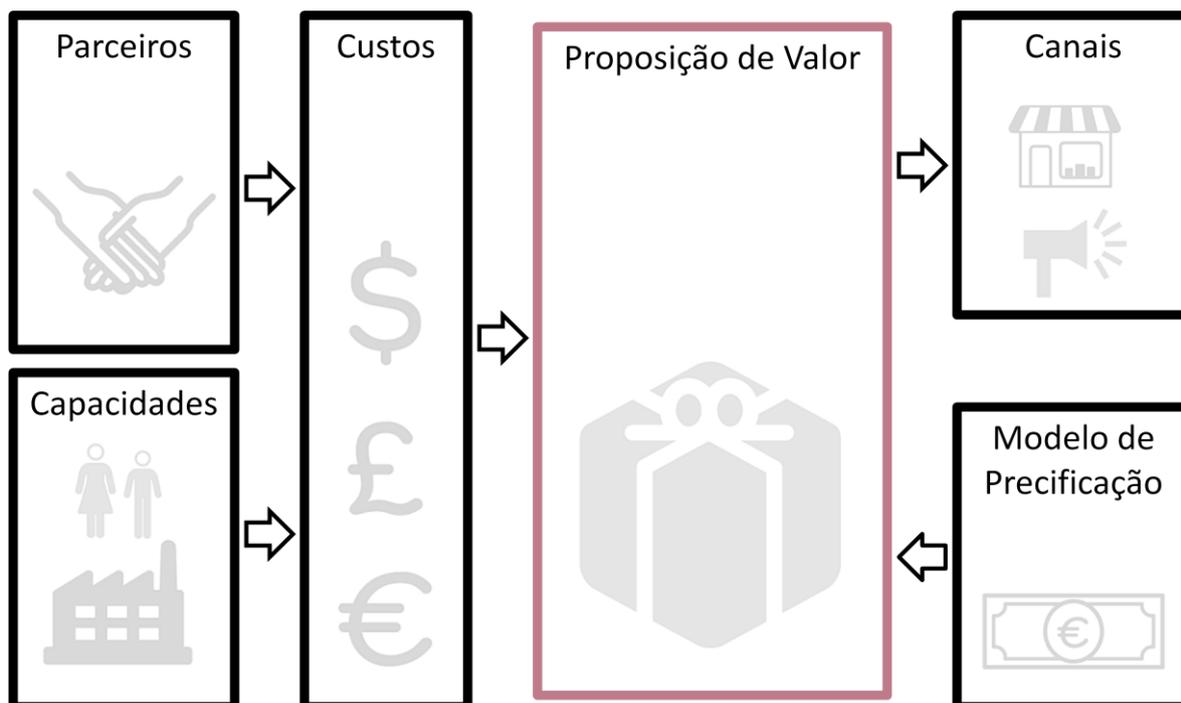


Figura 18. Estrutura de Custos no Business Model Framework.

4.8.1. Rentabilidade

O conceito de rentabilidade está na essência do modelo de negócio. Ao fazermos uma diferença entre o Modelo de Receitas e a Estrutura de Custos, encontramos a rentabilidade do negócio. O objetivo do empreendedor deve ser, obviamente, maximizar o fluxo de receitas, através da captura de valor, e minimizar os custos com construção e entrega do valor. Na Figura 19 está apresentada a relação entre os blocos para formar o conceito da rentabilidade. O segredo da rentabilidade é descobrir os valores que serão capturados dos clientes, e como diversificar as formas de captura, sem implicar num aumento significativo dos custos associados.

Para calcular e entender a rentabilidade, (Cafferky & Wentworth 2010) apresenta um estudo em cima do chamado Ponto de Equilíbrio (do inglês, *break-even point*), que consiste na quantidade mínima de clientes para que o negócio seja viável. É o instante onde os custos fixos e variáveis com o produto ou serviço são equilibrados com o modelo de receitas escolhido. A Figura 20 traz um gráfico (Valor x Clientes) que mostra um modelo de escalabilidade do negócio. Note que enquanto os custos crescem proporcionalmente ao aumento de clientes, a receita cresce exponencialmente, ampliando as margens de lucro numa velocidade muito superior ao aumento dos custos. Esse é o modelo de rentabilidade desejado pela definição de *startup* de Steve Blank, trazida da seção 3.2: uma empresa em busca de um modelo de negócio escalável e repetível.

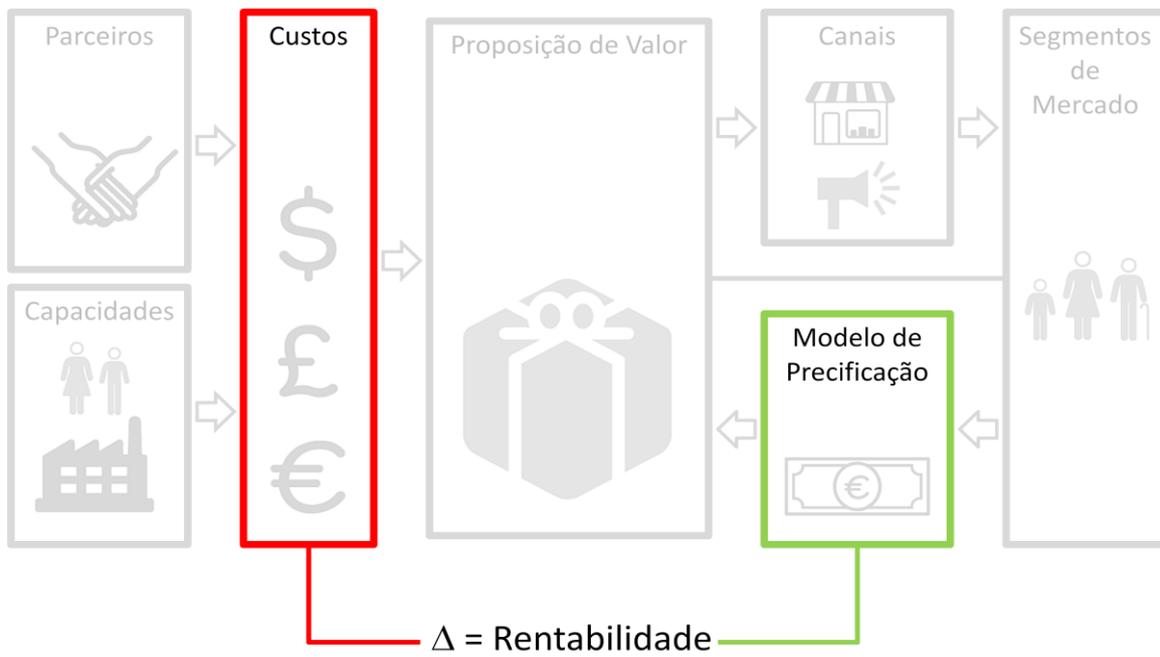


Figura 19. Rentabilidade do modelo de negócio.

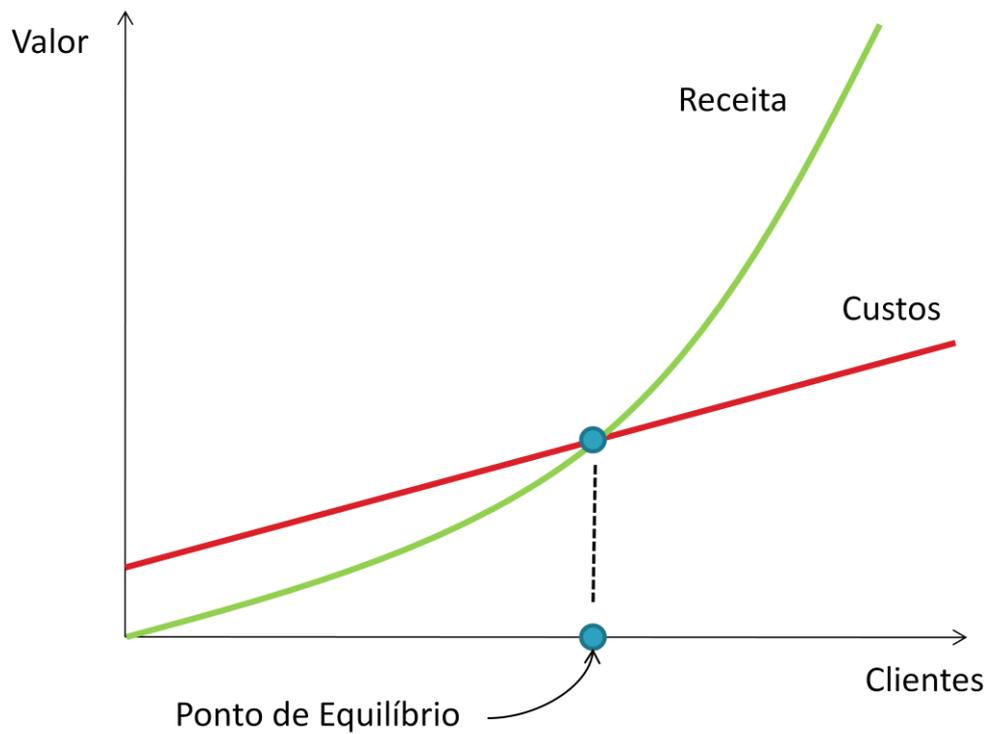


Figura 20. Ponto de Equilíbrio da rentabilidade do modelo de negócio.

4.9. Estratégia de Crescimento

Até aqui, o *Business Model Framework* traz o que Hulme chama de modelo de negócio estático. Todos os blocos se referem à análise do negócio no mercado atual, para implantar a inovação focada nos segmentos escolhidos. Entretanto, nenhum mercado é completamente estático (Hulme 2010). As pessoas mudam seu comportamento, novas oportunidades são criadas, novas regras de mercado são estabelecidas, e a *startup* deseja ter um crescimento acelerado inserido nesse dinamismo. (Martin 2009) propõe que a chave do sucesso de um negócio é nunca parar de trabalhar em cima de novas soluções para o mercado.

O objetivo do bloco de Estratégia de Crescimento é fazer o empreendedor pensar e planejar como o negócio vai crescer, e o que se espera da empresa num futuro de cinco anos. A idéia principal é tentar prever possíveis cenários de mercado, de parcerias, de canais, que podem interferir negativamente ou positivamente o negócio e, a partir deles, tomar ações que vão levar a empresa no caminho certo no próximo período de tempo.

4.9.1. Competitividade pela Previsão do Futuro do Mercado

Na seção 4.6 discutimos a importância de analisar a estratégia de competitividade no mercado. As ferramentas de análise de segmentação, análise da estrutura do setor e análise da cadeia de valor são úteis no contexto de um mercado claramente definido. Mas, como considerar todas essas análises num contexto onde o mercado ainda não existe? Em um mercado já existente, a maioria das regras de competição já foi estabelecida, como por exemplo, as regras de negociação de preços com fornecedores e clientes, os canais que se mostraram mais eficientes e as estratégias de diferenciação de produtos e serviços. Porém, em mercados ainda não existentes, ou em início de desenvolvimento, as regras não estão estabelecidas. Isso complica a escolha das opções estratégicas (Hamel & Prahalad 1995). A Estratégia de Crescimento do negócio está intrinsecamente ligada à competição pelo futuro.

Ainda segundo Hamel & Prahalad (1995), a meta de competição pela previsão do futuro do mercado é bastante simples: criar a melhor base de premissas possível sobre o futuro e, a partir daí, desenvolver o planejamento para moldar essa evolução. Principalmente com *startups*, que tem uma visão escalável e de alcance global, a competição pelo futuro é essencialmente uma competição pelo posicionamento da empresa como líder intelectual, que influenciará a forma com que o mercado vai se transformar ao longo do tempo.

As perguntas que devem nortear o empreendedor neste bloco são: quais novos tipos de benefícios e proposições de valor devemos oferecer daqui a cinco anos? Que novas competências precisaremos desenvolver ou adquirir para oferecer esses benefícios aos clientes? Como os clientes daqui a cinco anos terão acesso aos benefícios? Essas perguntas sugerem a reflexão de visão de negócio, assim como a disciplina da Administração chama de visão da empresa.

A pergunta mais óbvia neste instante é: onde encontrar uma bola de cristal para conseguir prever o futuro do mercado e evoluir o negócio de forma direcionada? O desafio na competição é

criar uma percepção antecipada (Hamel & Prahalad 1995). Não consiste de adivinhação, mas de observação de tendências. É claro, não é uma atividade fácil. Mas também não se pode dizer que é uma missão impossível. O desenvolvimento da previsão do futuro do mercado exige mais do que um bom planejamento de cenários ou projeção da tecnologia; exige também criatividade. Hamel & Prahalad ainda acrescentam algumas dicas para este momento de planejamento do negócio, para competir com sucesso pela competitividade no futuro:

- a empresa precisa ser capaz de ampliar seu horizonte de oportunidades, o que exige que a alta gerência enxergue a empresa como um conjunto de competências e não como unidades de negócio independentes;
- a empresa precisa escapar da visão limitada das definições tradicionais de produtos e serviços (“em que ramo atuamos?”, “qual é o nosso produto ou serviço?”) para se concentrar nos seus elementos de funcionalidade, como *o que realmente representa* aquele produto, e não *o que ele é* ou *pra que ele serve*;
- a empresa precisa ser capaz de desafiar os pressupostos do mercado sobre a relação preço-desempenho. Uma redução drástica no preço pode criar um mercado de massa onde não havia mercado;
- a empresa precisa ter ingenuidade como a das crianças para fazer perguntas inocentes e esperar o impossível. Perguntar “Por que isso não pode ser menos chato ou ser mais diferente?” leva a empresa a um patamar de imaginação necessária para construir uma liderança intelectual;
- a empresa pode utilizar metáforas e analogias de outros setores de mercados distintos para inovar no seu segmento. Desde 1995, Hamel & Prahalad já imaginavam um “supermercado do futuro”, onde um supermercado usual uniria os serviços de *delivery* já existentes para jornais e *pizzas*, evitando a necessidade do cliente ter que enfrentar trânsito, escolher produtos em centenas de corredores, ficar na fila e enfim voltar para casa. Claro, na época as tecnologias de *internet* não estavam estabelecidas, e a sugestão foi a de utilizar um CD de catálogo de produtos entregue mensalmente pelo supermercado na casa de seus clientes para fazer compras pelo telefone. O importante não é chegar à solução ideal, mas pensar formas de incorporar outros setores gerando inovação a curto e médio prazo;
- Por fim, empresas que criam o futuro são rebeldes na sua essência. Seus empreendedores costumam desrespeitar regras, assumir o outro lado do argumento apenas para iniciar um debate. É importante conhecer seu setor, encontrar as convenções fundamentais do setor e se questionar se não vale a pena ignorá-los.

Reforçando o conceito do *Design Thinking*, toda essa inovação e o rompimento de regras devem estar voltados ao cliente. “Se o objetivo é chegar ao futuro primeiro, em vez de simplesmente preservar a fatia de mercado nos negócios existentes, uma empresa precisa ser muito mais do que voltada para o cliente” (Hamel & Prahalad 1995). Sobre a inovação voltada para o cliente, Hamel & Prahalad ainda trazem um gráfico interessante, onde eles relacionam as necessidades, as que os clientes conseguem perceber e as que eles não conseguem articular, com as classes de clientes, atendidas ou não atendidas pela empresa. A Figura 21 mostra a matriz que eles apresentaram, onde o trecho destacado são as oportunidades inexploradas que, se bem aproveitadas, levam a empresa a um estágio de liderança na competição pelo futuro.

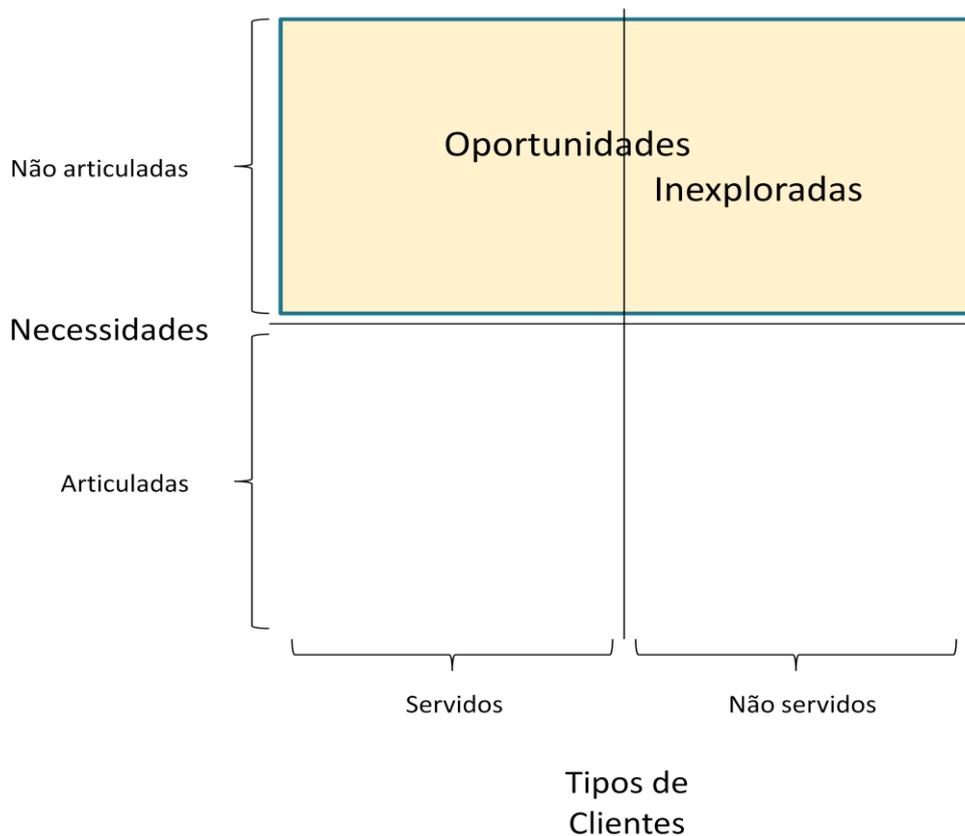


Figura 21. Matriz de oportunidades voltada para o cliente.

Fonte: (Hamel & Prahalad 1995)

4.9.2. Estratégia para Crescimento Acelerado em *Startups*

(Hamel & Prahalad 1995) traz conceitos e reflexões importantes para elaborar uma estratégia de competição no futuro, que é o principal objetivo deste bloco do *Business Model Framework*. Em *startups*, as estratégias de crescimento também se adéquam às dicas apresentadas nas seções anteriores, pois elas também são empresas que objetivam deter uma parcela de mercado e otimizar a rentabilidade a longo prazo. Entretanto, ao nos deparar com o trabalho intitulado “Proposta de Modelo para Geração de Valor Substancial e Estratégia de Crescimento Acelerado em *Startups*” (Rocha & Vasconcelos 2008), percebemos algumas necessidades específicas dessas empresas em busca de um modelo de negócio escalável. Nele, os autores propõem um modelo de geração de valor para analisar o processo de crescimento, composto de quatro dimensões: Contexto, Mercado, Organização e Indústria. Além disso, a contribuição para este trabalho se deve à proposta de Estratégia de Crescimento Acelerado (ECA), onde são identificados elementos que viabilizam esse crescimento em *startups*. Esses elementos serão detalhados a seguir.

A estratégia de crescimento acelerado consiste em decisões estratégicas referentes a cinco elementos, conforme apresentado na Figura 22. A ECA compila diversos elementos de negócio, oferecendo uma opção estratégica para organizar estes elementos para atingir altas taxas de crescimento (Rocha & Vasconcelos 2008).

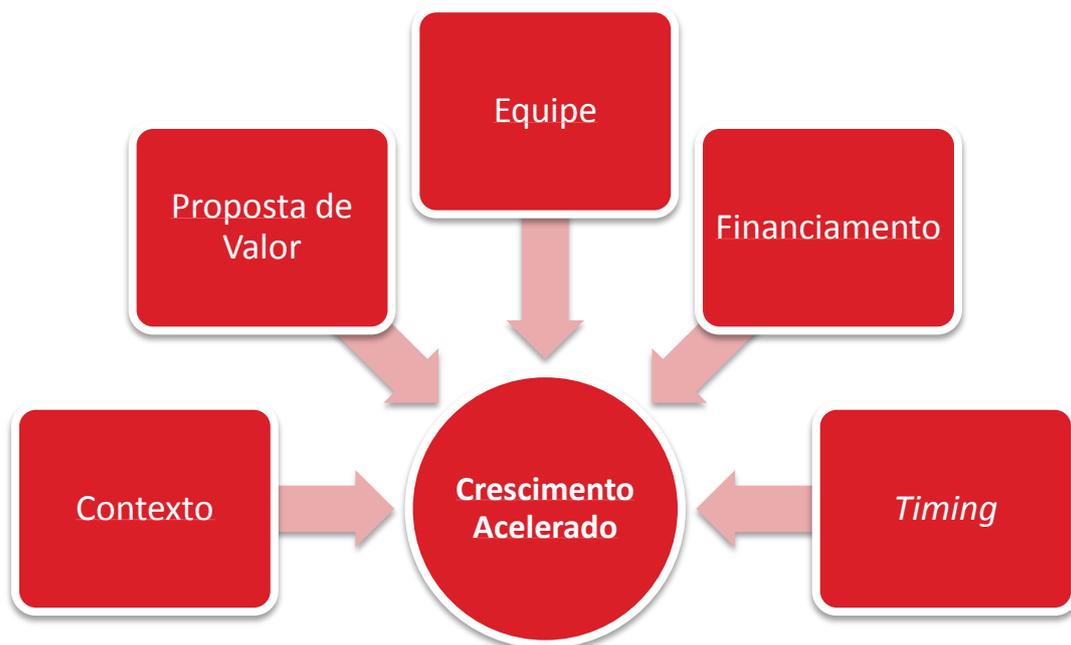


Figura 22. Elementos da Estratégia para Crescimento Acelerado.
 Fonte: (Rocha & Vasconcelos 2008)

O primeiro elemento, o Contexto, se refere à atividade de desenvolver redes de relacionamento de empreendedorismo, com investidores, com centros de pesquisa que efetivamente contribuam com o desenvolvimento de novos produtos, com outros empreendedores e, principalmente, com aqueles que tiveram sucesso no passado. Em uma ECA para *startups*, essa rede deve ser mantida ativamente, com alta interação e trocas constantes de boas práticas.

Na Proposta de Valor, a oferta deve ser baseada na chamada Inovação de Valor, oferecendo valor real para os clientes e quebrando as regras já existentes da concorrência. A empresa deve segmentar suas proposições de valor para se adaptar às características da maturidade do mercado consumidor, conquistando os *Early-Adopters*²³, os nichos e enfim o mercado principal. Diferentemente da estratégia de crescimento normal de outras empresas tradicionais, a competição com os concorrentes não deve ser de forma direta, mas sim, questionando as regras do ambiente competitivo, oferecendo mais valor real com um preço menor.

O terceiro elemento é a Equipe, que deve ser formada com pessoas com perfis empreendedores e multidisciplinares, e uma equipe com experiência comercial no mercado de atuação, mantendo a equipe focada no crescimento agressivo. Além da motivação e do perfil de liderança dos empreendedores, deve existir uma política de recompensa e incentivos financeiros aos funcionários por performances que levem o negócio ao crescimento acelerado. É preciso que o

²³ Do inglês, no contexto de *startups*, *early-adopters* formam um segmento reduzido de clientes que permitirá a utilização de métricas para validar o modelo de negócio, dentro do ciclo de aprendizado da *startup*.

crescimento esteja sempre nos discursos internos e externos da empresa para facilitar o processo de *internalização* da ideia de crescimento.

Outro elemento muito importante na ECA das *startups* é o Financiamento como forma de alavancar a empresa financeiramente, buscando capital suficiente para financiar o crescimento rápido. As formas de busca desses recursos incluem investidores informais e formais, onde se incluem o papel do investidor-anjo, os fundos de capital de risco, etc. Para isso, as entidades escolhidas para financiamento devem estar dispostas a levantar capital para o negócio, em troca de diluição e alteração da governança corporativa, ou de participação na empresa. Em empresas tradicionais, não existe o objetivo de elevar o capital da empresa rapidamente, para manter o risco controlado. Além disso, também existem muitas restrições de diluição do capital empresarial, o que não deve ser realidade em *startups*.

O último elemento da Estratégia do Crescimento Acelerado em *startups* é o *Timing*. O *timing*, palavra do inglês, significa nesse contexto que a empresa deve entrar no mercado na fase de crescimento do mercado escolhido. Se, por um lado, quanto mais cedo as empresas tradicionais estiverem no mercado mais lucro elas terão, por outro lado, as *startups* precisam se preparar para aproveitar o momento de crescimento do mercado, para crescer aceleradamente com ele e impulsioná-lo também. Em (Rocha & Vasconcelos 2008), os autores discutem a importância de encontrar o momento ideal de entrada no mercado. A ECA recomenda que empresas com características ideais para obter rápido crescimento (que tenha os elementos já apresentados aqui) entrem em um mercado em crescimento, e não em um mercado na sua fase de introdução.

4.10. Considerações Gerais

Concluimos aqui a apresentação dos nove blocos do *Business Model Framework* proposto por Tom Hulme, como uma variante do *Business Model Canvas*, do suíço Alexander Osterwalder. Nela, Hulme acrescentou blocos de Estratégia Competitiva e Estratégia de Crescimento, utilizando como base autores reconhecidos das duas áreas de pesquisa, Michael Porter e Gary Hamel, respectivamente. Ao final, temos o modelo *Canvas* a ser utilizado para modelagem de negócios de empresas de inovação, e *startups*. A Figura 23 traz o *Canvas* em tamanho maior.

(Johnson et al. 2008) traz uma reflexão para reinventar e inovar no modelo de negócio de uma empresa já existente. Esses passos podem ser utilizados independentemente da área de atuação da empresa, e independentemente do estilo de modelagem escolhido. O empreendedor deve entender completamente seu modelo de negócio atual, e julgá-lo do ponto de vista do cliente. As proposições de valor para o cliente, a fórmula de rentabilidade e recursos-chave e processos para criação e entrega de valor, tudo deve ser analisado profundamente. Entendendo o estado atual, e todas as suas transformações ao longo do tempo, o empreendedor também deve ser capaz de identificar quando um novo modelo de negócio pode ser necessário. Para isso, ele deve manter-se *atenado* ao mercado, identificando novas oportunidades e necessidades dos clientes, e administrando os concorrentes através de suas cadeias de valor.

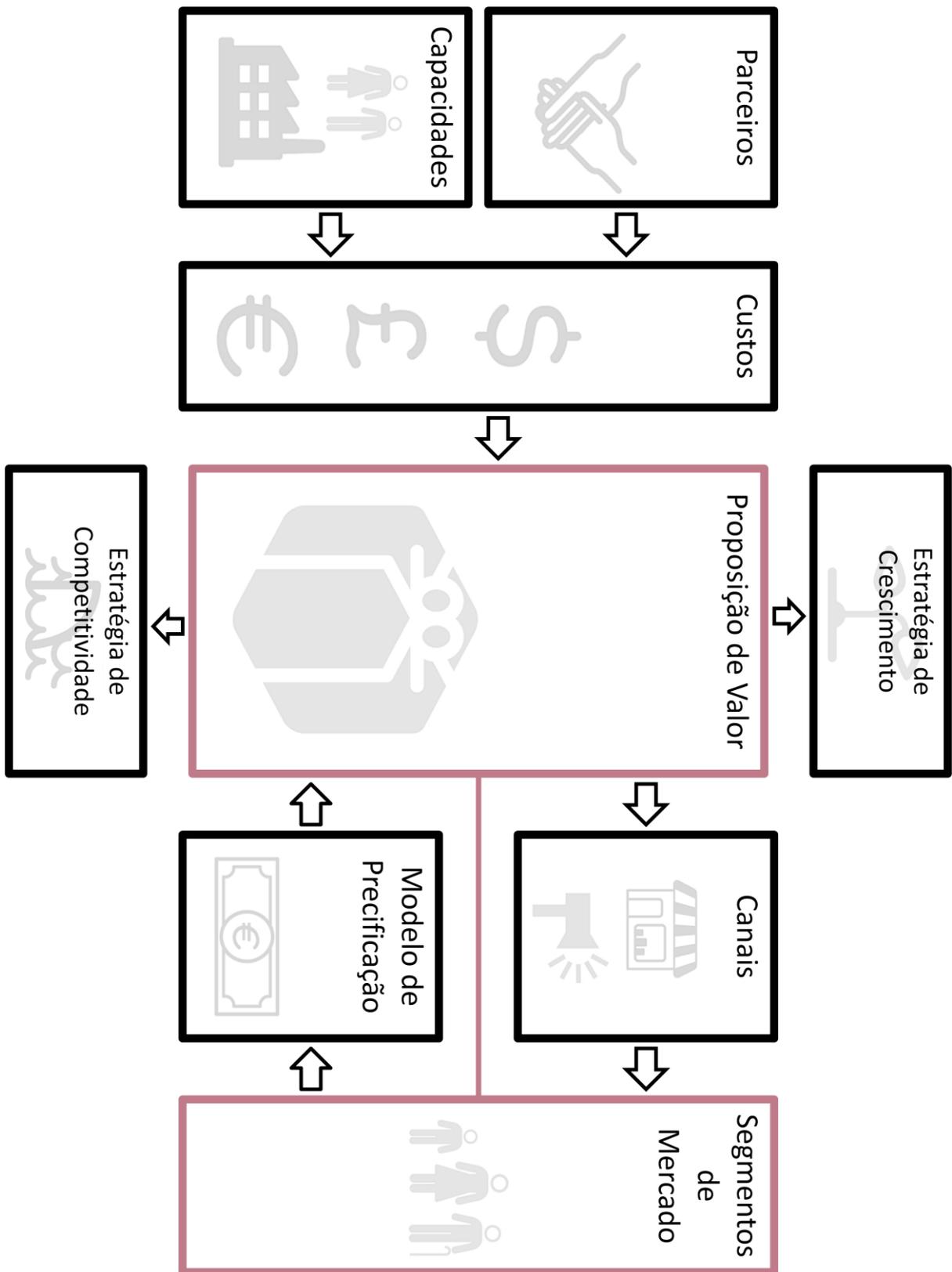


Figura 23. Business Model Framework Canvas em tamanho maior.

5. FERRAMENTA *BUSINESS MODEL FRAMEWORK* PARA A WEB

Após a descoberta do trabalho de Tom Hulme na elaboração do *Business Model Framework*, o próximo passo é desenvolver uma ferramenta eletrônica para auxiliar o empreendedor na tarefa de modelagem. O próprio Alexander Osterwalder, junto com o seu grupo de empreendedores autores do *Business Model Generation*, possui um aplicativo na plataforma móvel *iOS* disponibilizado para *tablets* com o mesmo objetivo. Esse aplicativo, o *Business Model Generation Toolbox for iPad* (Business Model Foundry 2011b), é uma ferramenta bastante completa que, além da construção e visualização do *Canvas* com *post-its*, também possibilita uma análise de viabilidade das hipóteses sugeridas e uma análise do modelo de receitas *versus* modelo de custos para previsões de rentabilidade.

Diante do fato de que não existem ferramentas gráficas que simulem um quadro com espaço para colocar os *post-its* para visualização, decidimos implementar um protótipo de ferramenta *Canvas* disponível abertamente na *web*, que utilize uma interação totalmente gráfica, assim como a ferramenta *BMG Toolbox for iPad*. Em (Hulme 2011), Tom indica a utilização da ferramenta *Phase2Generator*²⁴ para construir seu próprio modelo de negócio interativo baseado nos blocos do *Business Model Framework*. Entretanto, tal ferramenta consiste apenas um formulário onde os blocos são preenchidos em um passo-a-passo, colocando textos descritivos, que gera como saída o *Canvas* como na Figura 24.

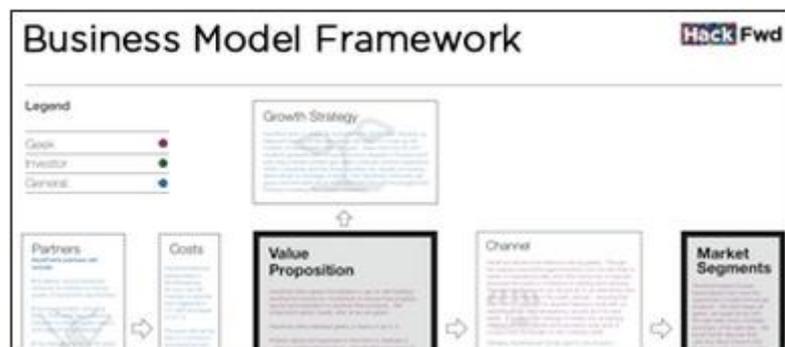


Figura 24. Resultado da implementação de um modelo de negócio no *Phase2Generator*.

Fonte: www.phase2generator.com

Já discutimos na seção 4.2 a importância de utilizar a ferramenta *Canvas* para uma rápida interpretação e entendimento do modelo de negócio. Utilizar recursos gráficos, como o de *post-its*, auxilia nessa tarefa de alinhamento e validação do modelo, possibilitando rápidas alterações. Utilizar uma ferramenta *Web* parece interessante para que não seja necessário ter um grande papel fixado, e jogar fora vários *post-its*, ocasionando um custo de papel para a empresa.

²⁴ <http://www.phase2generator.com>

Além disso, uma ferramenta *Web* facilita a distribuição do modelo de negócio, muito útil quando é necessário apresentá-lo e discuti-lo com pessoas geograficamente distantes. Pois, alterações no *Canvas* refletirão imediatamente para qualquer pessoa que tenha acesso à *internet*, o que não seria possível utilizando um *Canvas* em papel. O protótipo da ferramenta gráfica desenvolvida será apresentada na seção seguinte.

5.1. Tecnologias da Ferramenta

Como protótipo para a elaboração deste trabalho, pensamos em uma ferramenta *Canvas* que utiliza elementos gráficos como os blocos e *post-its* coloridos, que representam seus elementos e as relações entre as hipóteses do modelo de negócio, assim como no *Canvas* de Alexander Osterwalder. Esperamos que este protótipo da ferramenta possa auxiliar empreendedores na elaboração de seus modelos de negócio utilizando os blocos do *Business Model Framework*, discutido durante todo o capítulo 4.

O protótipo foi construído e disponibilizado na *Web* para que todo e qualquer empreendedor que possua uma conta em algum dos serviços *Google* (o serviço de email *Gmail*, por exemplo) possa adicionar e remover *post-its* no *BMF Canvas*. A sua base de infraestrutura computacional envolve o uso das seguintes tecnologias:

- Google Appengine²⁵: plataforma de construção de aplicativos na nuvem com os mesmos sistemas que acionam os aplicativos do Google;
- Python: linguagem de programação interpretada, interativa, extensível e orientada a objeto, utilizada na plataforma do Google Appengine;
- Javascript: linguagem de *script* que é executada no navegador do usuário, e propiciou a utilização do *Sticky Notes*²⁶, uma implementação livre para adição de *post-its* numa página *web*.

Com os três recursos foi possível concluir rapidamente o desenvolvimento do protótipo, hospedado temporariamente no seguinte endereço: <http://prototype.bmframework.appspot.com>.

5.2. Apresentação da Ferramenta

Ao entrar com o endereço no navegador, o usuário é levado para a tela de *login* nos serviços Google, caso ele não já o tenha feito anteriormente. A Figura 25 mostra o *layout* dessa tela, mantida pelo próprio sistema do Google.

A ferramenta possui apenas uma única tela, que apresenta o *Canvas* do Tom Hulme em formato de blocos unidos. Na versão protótipo, cada usuário só tem permissão a ter um único *Canvas* associado à sua conta Google, e não é possível compartilhar o *Canvas* com outros usuários

²⁵ <http://appengine.google.com>

²⁶ <http://tutorialzine.com/2010/01/sticky-notes-ajax-php-jquery/>

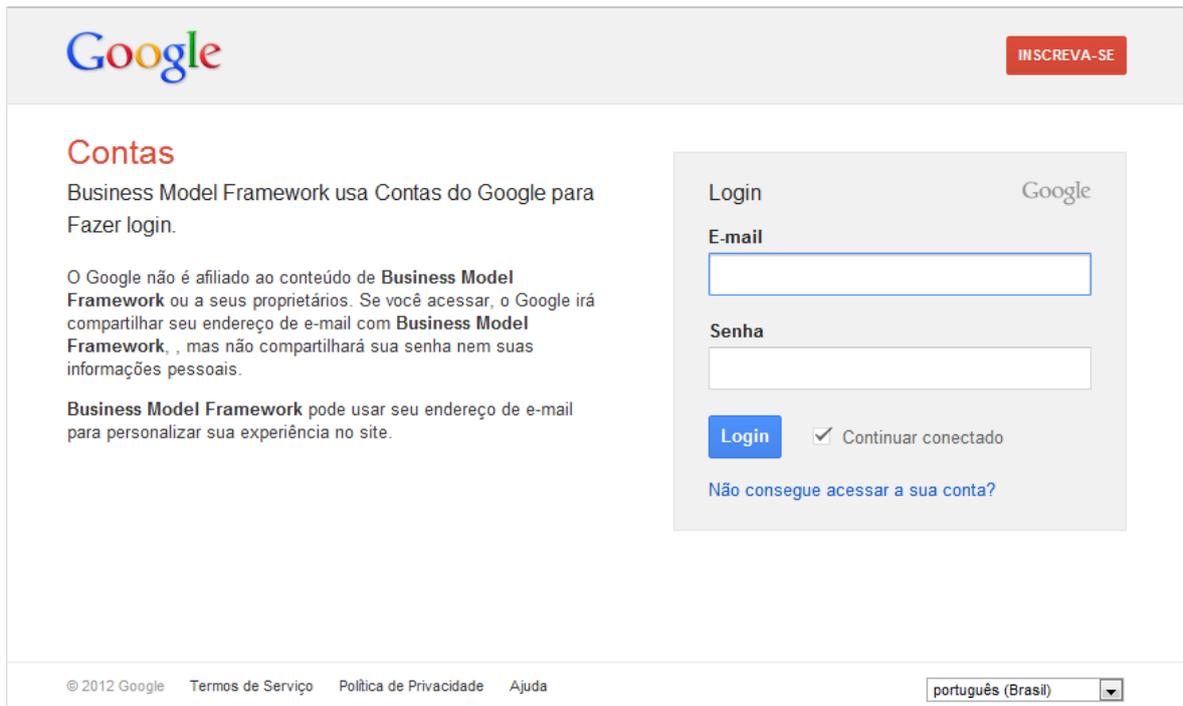


Figura 25. Tela inicial para acesso ao Business Model Framework na Web.

Google. A Figura 26 mostra a tela imediatamente após o primeiro acesso do usuário. No centro da tela estão presentes os nove blocos do *Canvas* do *BMF* discutido e apresentado neste trabalho, que constitui uma área onde os *post-its* se deslocarão livremente utilizando o *mouse* do computador. No cabeçalho acima, estão presentes todas as quatro funcionalidades da ferramenta: adicionar novo *post-it* (*Add Note*), salvar o *Canvas* construído até o momento (*Save*), alterar o nome do projeto que motiva a construção do *Canvas* (*Click to edit the project name*), e fazer o *logout* da conta Google (*Sign out*). No rodapé estão presentes *hyperlinks* que direcionam para o referencial teórico da ferramenta. O primeiro, localizado no centro com fundo cinza, fornece a ligação para a versão completa deste trabalho em formato digital, escrita em português. Abaixo, redirecionamos para os contatos de Tom Hulme, o idealizador do *Business Model Framework*, conforme solicitado por Hulme, e também para indicar o real detentor dos direitos do *BMF*. Esses contatos devem ser utilizados para fornecer *feedback* da estrutura do *Business Model Framework*, caso haja alguma crítica ou melhoria para o *BMF*.

Ao selecionar a opção "*Add Note*", aparecerá uma caixa por cima do *Canvas*, contendo um *post-it*, um campo para escrever a descrição que aparecerá nele, e um conjunto de opções de cores para o *post-it*, como mostrado na Figura 27. É importante lembrar que utilizar cores diferentes para representar diferentes segmentos de mercado facilita a identificação de hipóteses divididas por segmento, além de estimular a criatividade, conforme discutido na seção 4.2. Ao selecionar a opção "*Submit*", um novo *post-it* será adicionado ao *Canvas*, como um elemento que pode ser arrastado com o *mouse*. Caso alguma hipótese seja descartada ou precise ser atualizada, existe a opção de remoção do *post-it*, ao pressionar o botão no canto superior direito. Sempre que o usuário quiser salvar o *Canvas* para visualizar a sua representação posteriormente, basta pressionar o botão "*Save*", e será informado da conclusão da operação.

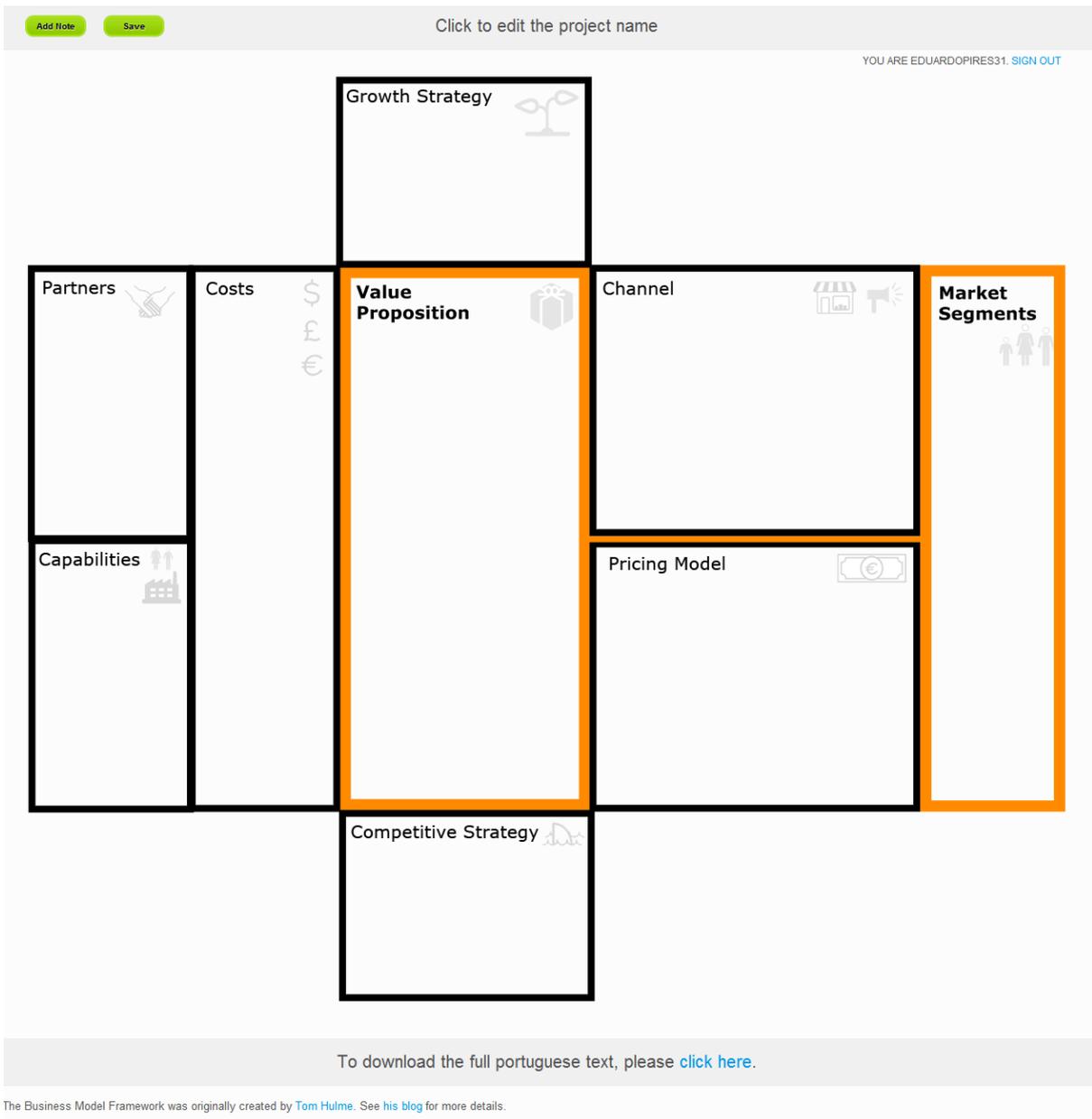


Figura 26. Tela inicial com a apresentação do Canvas na Ferramenta BMF para Web.

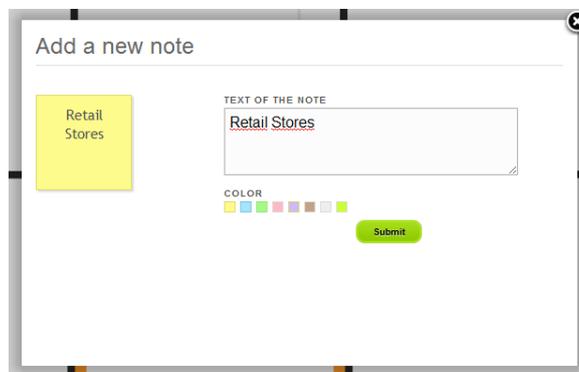


Figura 27. Tela para adicionar um novo post-it.

6. TRABALHOS FUTUROS

Antes de concluir este trabalho, identificamos alguns pontos de melhoria para serem discutidos neste capítulo. Dividimos em duas seções, onde a primeira analisa o que poderia ser modificado no *Business Model Framework* para torná-lo uma ferramenta ainda mais útil para empreendedores de *startups*, e a segunda seção propõe os próximos passos no desenvolvimento da ferramenta *Web* de modelo de negócio apresentada no capítulo anterior.

6.1. Adaptações no *Business Model Framework*

Como parte da contribuição deste trabalho, e para motivar o desenvolvimento de outros trabalhos, sugerimos, além dos nove blocos já existentes, a adição de mais um bloco para monitoramento e acompanhamento dos riscos do negócio. Principalmente em *startups*, conforme foi visto na seção 3.2, o trabalho dos empreendedores é minimizar os riscos todo o tempo, durante o ciclo de aprendizado da *startup*. Cada uma das hipóteses que o empreendedor traduz em *post-its* no *Canvas* para representar os elementos do negócio contém um conjunto de riscos associados.

A utilização de um *Canvas* para reflexão, acompanhamento e comunicação do modelo de negócio parece ser uma ótima forma de também acompanhar e monitorar os riscos. Imagine que, para cada um dos segmentos de mercado, é possível extrair dois ou três riscos negativos que podem danificar o negócio para aquele segmento. O impacto desses riscos pode levar o empreendedor a abdicar de um dos segmentos, ao perceber que não parece ser interessante assumir esses riscos durante o negócio, se a rentabilidade daquele grupo de pessoas não é fundamental para o negócio.

Da mesma forma que nos blocos da interface com o cliente, os elementos da construção do valor também carregam consigo um conjunto de riscos negativos que devem ser monitorados frequentemente para que o negócio não desande. Em disciplinas de gerenciamento de projetos, a análise dos riscos está sempre fazendo parte de cada fase de evolução do projeto. Podem ser riscos associados à equipe, riscos associados a dependências externas, ou riscos de custos mais elevados que o previsto são alguns exemplos que também podem ser extraídos para a adaptação de riscos no negócio.

Aos nossos olhos, parece interessante adicionar blocos específicos no *Canvas* para analisar os riscos de negócio. Sugerimos então a adição não de um único bloco, mas de dois blocos para analisar os riscos de negócio: Riscos de Interface e Riscos de Construção. O primeiro deles, o bloco dos Riscos de Interface, responde às seguintes perguntas: *Quais são as ameaças existentes no processo de entrega e captura de valor dos segmentos de mercado escolhidos? Quais desses riscos são realmente relevantes e colocam todo o negócio em risco? Quais riscos não valem a pena ser corridos analisando o custo-benefício de contorná-los?* Responder a essas perguntas mantém o empreendedor consciente do que é possível acontecer negativamente em seu negócio, e implantar algumas formas de prevenir ou de mitigar essas ameaças.

O segundo bloco sugerido para análise dos Riscos de Construção do valor. Ele agrupa todos os riscos nos processos internos de produção, desenvolvimento e manutenção dos produtos e/ou serviços entregues aos segmentos de mercado. Neste bloco, o empreendedor deve se questionar: *Quais os riscos presentes em todo o processo de criação de valor? Quais parceiros-chave são realmente essenciais e podem se tornar ameaças futuras à construção da proposição de valor? Quais os elementos de custos que podem fugir do controle do negócio e prejudicar a rentabilidade?* A utilização de dois blocos, e não apenas um, facilita o entendimento da importância de cada um dos blocos do modelo de negócio, e também entender quais efeitos colaterais que as escolhas feitas hoje podem trazer a médio e longo prazo para o negócio. O objetivo aqui é, mais uma vez, manter a equipe de empreendedores, investidores, gerentes e executivos cientes das ameaças ao negócio e tomar decisões estratégicas para contorná-las.

A Figura 28 contém a representação do *BMF Canvas* com a inclusão dos blocos de Riscos de Construção e Riscos de Interface nos cantos superiores, surgindo como consequência das decisões dos demais blocos.

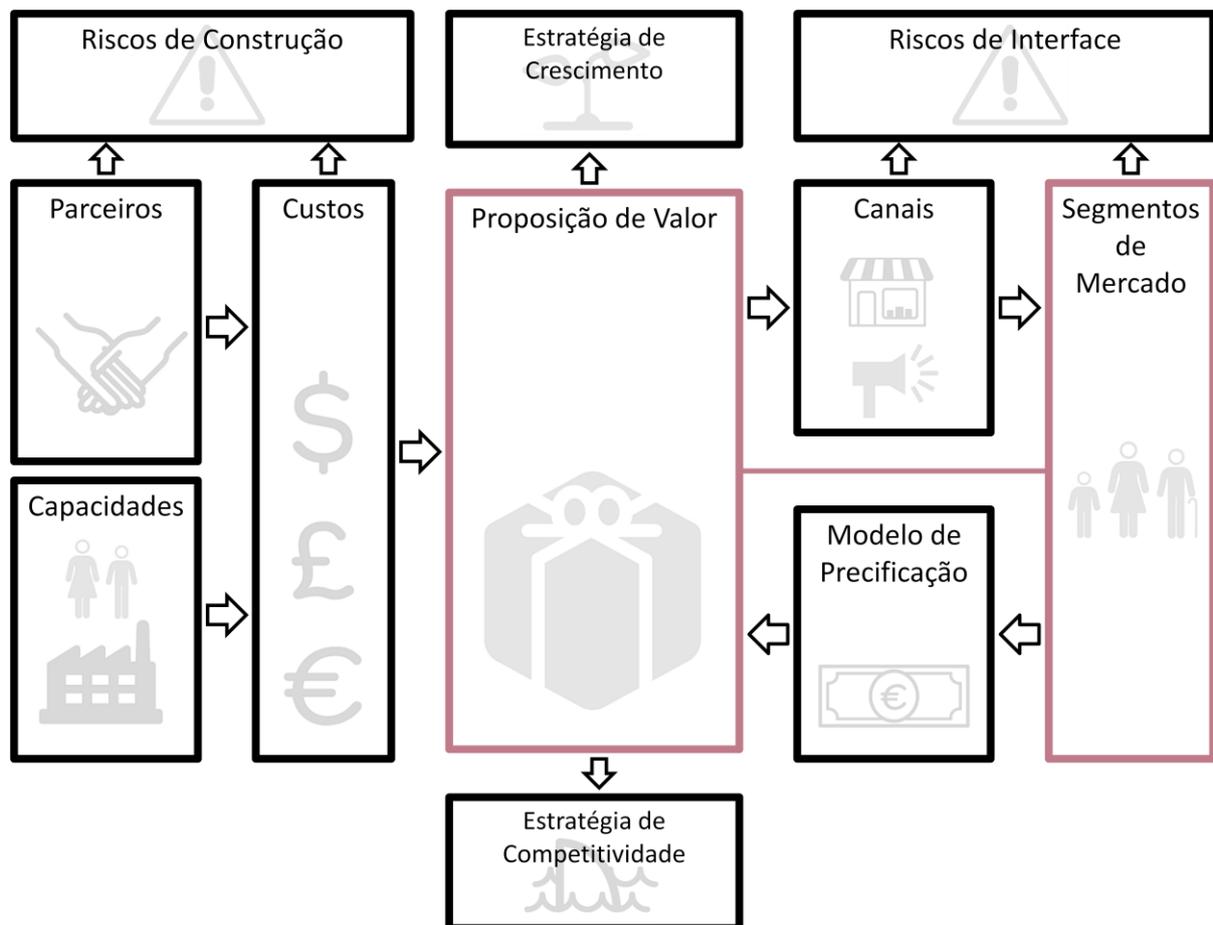


Figura 28. Canvas do BMF modificado com a inclusão dos blocos de análise de riscos.

Naturalmente, as pessoas podem vir a ter outras sugestões e críticas para melhoria do *Business Model Framework* a ser utilizado em *startups*, considerando também a análise do ambiente de negócio. Durante as conversas informais com o *designer* Tom Hulme, ele solicitou que as demais sugestões fossem direcionadas a ele, para avaliação, discussão ou até uma posterior incorporação, dada a relevância da sugestão. Entretanto, o *Canvas* não deve requerer do empreendedor muito tempo para sua elaboração, pois, seu maior benefício é a praticidade e organização das informações relevantes para tomada de decisões estratégicas no nível de negócio. Críticas e sugestões sobre o *BMF* original apresentado durante todo o capítulo 4 devem ser enviadas através do seu *Twitter* pessoal (@thulme) ou através do seu blog: <http://weijiblog.com/startup-tools>.

6.2. Evoluções da Ferramenta *Business Model Framework* para a *Web*

A versão protótipo da ferramenta *BMF* na *Web* constitui um benefício para empreendedores que queiram modelar seus negócios utilizando a estrutura proposta por Tom Hulme, mas precisam ter uma ferramenta *online* para tal. Dentre os benefícios de usar uma ferramenta *Web* destacamos a facilidade de modelagem através de *post-its* sem necessitar papéis coloridos, nem um quadro para colocá-los. Entretanto, esta versão se limita a um espaço para colocar os *post-its* a fim de montar o *Canvas* de negócio, da mesma forma que no papel. Existem muitas oportunidades para incrementá-la e tornar esta ferramenta bastante poderosa.

Hoje, o *Canvas* da ferramenta *BMF* para *Web* é um conjunto estático de blocos onde são colocados *post-its* livremente com a utilização do *mouse*. Uma funcionalidade que surge como sugestão é desenvolver e incorporar um processo de validação semi-automática das hipóteses do modelo de negócio, baseado na semântica dos *post-its*. Para o empreendedor, pode ser muito difícil perceber a necessidade e tomar a decisão de abandonar uma hipótese de negócio que falhou. A utilização de métricas, previsões matemáticas e observações de mercado são algumas das ferramentas que auxiliam na tomada de decisão. Incorporar estas validações na Ferramenta *BMF* para *Web*, assim como já funciona no *Business Model Generation Toolbox* da equipe de Alexander Osterwalder, entrega ao empreendedor um valor relevante na elaboração do seu negócio.

Definitivamente, não existe uma única estrutura de modelo de negócio correta. Como já discutimos anteriormente, cada um dos modelos de negócio se adequa melhor a determinados negócios. O conjunto dos blocos de construção do *Lean Canvas* de Ash Maurya, apresentado na seção 3.4, pode não ser suficiente para modelar o negócio de uma iniciativa de inovação dentro de uma grande empresa, ainda que ela esteja num ambiente de incertezas. Para isso, durante todo o tempo, diversos consultores, investidores e empreendedores desenvolvem suas próprias estruturas de modelagem de negócio, fazendo adaptações de estruturas já existentes, ou criando novos modelos de *Canvas*. Para estes casos, a Ferramenta *BMF* para *Web* deveria se comportar como uma real plataforma de modelagem de negócio, e independente de autor. Nela, o empreendedor no papel de usuário da ferramenta escolhe qual modelagem quer fazer (*Business Model Generation*, *Lean Canvas*, *Business Model Framework*, etc) e também pode criar suas próprias estruturas, a ser compartilhada com outros empreendedores. Atualmente, a versão protótipo se limita apenas ao *Business Model Framework*, por ser o real objeto deste trabalho.

Ainda sobre a Ferramenta, a expansão do seu uso em outros dispositivos, como celulares, *tablets* e TV's inteligentes (*smart TVs*) segue a tendência dos serviços na *Web* atuais. É cada vez maior a necessidade de acessar dados e recursos em qualquer lugar do mundo, a qualquer hora, a partir de qualquer dispositivo. Seja em uma reunião presencial ou através de videoconferência, o modelo *Canvas* do negócio pode ser necessário, tanto para alinhamento com *stakeholders*, quanto para atualizações em tempo real. O próprio *Business Model Generation Toolbox* é uma ferramenta totalmente feita para dispositivos *tablet*, usufruindo de todos os benefícios, interações e recursos dessa plataforma.

O objetivo é construir uma ferramenta realmente grandiosa, capaz de auxiliar o empreendedor, seja de *startups*, de pequenas empresas, ou de empresas internas a outras maiores, a construir um modelo de negócio inovador de fato. Por isso é importante fornecer não só recursos visuais para modelagem, mas também ferramentas que auxiliam o desenvolvimento e amadurecimento do negócio.

7. CONCLUSÃO

Ao pesquisar o significado do termo “modelo de negócio”, muitos outros termos são utilizados para explicá-lo. Dentre todos os significados, o mais difundido na comunidade de empreendedores é o do suíço Alexander Osterwalder: “o modelo de negócio descreve como uma organização cria, entrega e captura valor”. Para representar um modelo de negócio de uma empresa, podem ser aproveitadas as várias estruturas de modelo de negócio, dentre as quais, as mais utilizadas incluem a ferramenta gráfica chamada *Canvas*. O *Business Model Framework*, objeto do estudo deste trabalho, é uma dessas estruturas voltadas para empresas nascentes, que estão em busca de um modelo de negócio realmente escalável: as *startups*. É cada vez maior o número de empreendedores querendo criar uma inovação sustentável em seus negócios, voltada completamente para o mercado.

Este trabalho foi construído com dois objetivos. O primeiro foi apresentar e documentar o *Business Model Framework (BMF)*, autorizado pelo criador, o *designer* Tom Hulme. As únicas fontes de pesquisa sobre esta estrutura de modelo de negócio eram até então uma palestra dada pelo próprio Tom Hulme em uma conferência sobre empreendedorismo digital, uma publicação em seu blog pessoal, e artigos informais em portais de internet sobre empreendedorismo, que fazem referência ao vídeo disponível *online* (Hulme 2010). Segundo o próprio Hulme, as fontes de inspiração para desenvolver o *Business Model Framework* vieram de experiências de consultoria e dos autores Alexander Osterwalder, do renomado pesquisador em competitividade, Michael Porter, e do especialista em estratégias de crescimento de negócio, Gary Hamel. Este trabalho apresentou um capítulo inteiro dedicado a formalizar o *BMF*, descrevendo bloco por bloco e trazendo sugestões para empreendedores elaborarem um modelo de negócio inovador e sustentável.

Entretanto, este trabalho não substitui a leitura e o aprofundamento em cada um dos elementos do modelo de negócio, sendo o empreendedor encorajado a buscar os melhores especialistas de cada disciplina e, principalmente, utilizar as próprias experiências passadas do empreendedor.

O segundo objetivo deste trabalho foi construir e apresentar um protótipo da ferramenta *Business Model Framework* para a *Web*, que se configura como a porta de entrada para elaboração de uma ferramenta grandiosa de apoio a modelos de negócio inovadores. Inicialmente disponível na *internet* para usuários *desktop*, a ferramenta evoluirá em outros trabalhos, acadêmicos ou não-acadêmicos, visando sempre minimizar os riscos do empreendedor ao inovar em seu modelo de negócio.

Por fim, este trabalho não tem o intuito de direcionar os esforços de todo empreendedor para utilizar o *Business Model Framework*. O empreendedor deve sempre adquirir conhecimento suficiente para julgar e escolher a melhor opção para modelar seu negócio. De fato, a modelagem de negócio é uma tarefa muito importante para criar, comunicar, validar e reinventar negócios. A maneira de estruturar não determinará o sucesso ou fracasso da iniciativa de negócio, apenas poderá facilitar a jornada do empreendedor.

8. REFERÊNCIAS

- Amit, R. & Zott, C., 2001. Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), pp.493-520.
- Blank, S., 2006. *The Four Steps to the Epiphany* 2a ed., Cafepress.com.
- Blank, S., 2010. What's a Startup? First Principles. Disponível em: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/> [Acessado em 14 de maio de 2012].
- Blank, S., 2011. Why Governments Don't Get Startups. Disponível em: <http://steveblank.com/2011/09/01/why-governments-don't-get-startups/> Acessado em 15 de maio de 2012].
- Brown, B.T. & Wyatt, J., 2010. Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2010, pp.30-35.
- Business Model Foundry, 2011a. Business Model Generation - Book. *Business Model Foundry*. Disponível em: <http://www.businessmodelgeneration.com/book> [Acessado em 10 de abril de 2012].
- Business Model Foundry, 2011b. Business Model Generation - Toolbox. *Business Model Foundry*. Disponível em: <http://www.businessmodelgeneration.com/toolbox> [Acessado em 10 de abril de 2012].
- Cafferky, M. & Wentworth, J., 2010. *Breakeven Analysis: the definitive guide to cost-volume profit analysis* K. A. Merchant, 2a. ed., Business Expert Press.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R., 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant* 1a. ed., Harvard Business Review Press.
- Chen, T.F. & Jung, C., 2009. Building a Platform of Business Model 2.0 to Creating Real Business Value With WEB 2.0 for WEB Information Services Industry. *International Journal of Electronic Business*, pp.168-180.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S., 2002. The role of the business model in capturing value from innovation : evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Strategy*, pp.529-555.
- Christensen, C.M., 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* 5a. ed., Harvard Business School Press.
- Fielt, E., 2011. Business Service Management Volume 3 – Understanding business models Acknowledgment. , 3(March).
- Gulati, R. & Garino, J., 2000. Get the Right Mix of Bricks and Clicks. *Harvard Business Review*, pp.1-13.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K., 1995. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã* 16a. ed., Boston: Harvard Business School Press.
- Hulme, T. (IDEO), 2011. Startup Tools. Disponível em: <http://weijiblog.com/startup-tools/> [Acessado em 10 de abril de 2012].
- Hulme, T. (IDEO), 2010. *Visualize Your Business Model in 15 Minutes Flat*, HackFwd. Disponível em: <http://vimeo.com/15395662>.

- Johnson, M.W., Christensen, C.M. & Kagermann, H., 2008. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(Dezembro), pp.51-59.
- Lambert, S., 2008. A Conceptual Framework for Business Model Research. Em *21st Bled eConference*. pp. 277-289.
- Martin, R.L., 2009. *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*, Harvard Business School Press.
- Maurya, A., 2010. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* 1a ed., O'Reilly Media.
- Maurya, A., 2012. Why Lean Canvas? www.ashmaurya.com. Disponível em: <http://www.ashmaurya.com/2012/02/why-lean-canvas/> [Acessado em 27 de maio de 2012].
- Mendonça, C., 2010. *Como Criar um Plano de Negócio*, PricewaterhouseCoopers.
- Muehlhausen, J. (Business M.I., 2010. Business Model vs Business Plan. Disponível em: <http://businessmodelinstitute.com/what-is-a-business-model/business-model-vs-business-plan/> [Acessado em 10 de abril de 2012].
- Orofino, M.A.R., 2011. *Técnicas de Criação do Conhecimento no Desenvolvimento de Modelos de Negócio*. Mestrado. UFSC. Brasil.
- Osterwalder, A., 2012a. Competition is not part of your business model. *Business Model Alchemist*. Disponível em: <http://www.businessmodelalchemist.com/2012/05/competition-is-not-part-of-your-business-model.html> [Acessado em 4 de junho de 2012].
- Osterwalder, A., 2012b. The Customer-Value Canvas V.0.8. *Business Model Alchemist*. Disponível em: <http://www.businessmodelalchemist.com/2012/01/the-customer-value-canvas-v-0-8.html> [Acessado em 27 de maio de 2012].
- Osterwalder, A., 2004. The business model ontology: A proposition in a design science approach. *Tese, Universite de Lausanne, Suíça*.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 1a. ed., Wiley.
- Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* 1a. ed., Free Press.
- Porter, M.E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M.E., 1989. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, Elsevier Editora.
- Ries, E., 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* 1a ed., Crown Business.
- Ries, E., 2010. What is a startup? Disponível em: <http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html> [Acessado em 10 de abril de 2012].
- Rocha, F.B. & Vasconcelos, F., 2008. *Proposta de Modelo para Geração de Valor Substancial e Estratégia de Crescimento Acelerado em Startups*. Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, Brasil.

Sarkar, M.B., Butler, B. & Steinfield, C., 1995. Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace. *JCMC*.

Wikipedia, 2012a. Bricks and clicks. Disponível em: http://en.wikipedia.org/wiki/Bricks_and_clicks [Acessado em 2 de maio de 2012].

Wikipedia, 2012b. Business Model Canvas. Disponível em: http://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas [Acessado em 10 de abril de 2012].

Wikipedia, 2012c. Business model. Disponível em: http://en.wikipedia.org/wiki/Business_model [Acessado em 24 de abril de 2012].

Wikipedia, 2012d. Franquia. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Franquia> [Acessado em 3 de maio de 2012].

Zott, C., Amit, R. & Massa, L., 2010. The Business Model: theoretical roots, recent developments and future research. , 3(Setembro).