UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

GABRIEL RAUSCH

Modelo de Negócios: proposição de um metamodelo conceitual

PROF. DR. SÉRGIO TAKAHASHI

RIBEIRÃO PRETO

2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profa. Dra. SoniaValle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

GABRIEL RAUSCH

Modelo de Negócios: proposição de um metamodelo conceitual

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

Área de concentração: Administração de Organizações.

ORIENTADOR: PROF. DR. SÉRGIO
TAKAHASHI

RIBEIRÃO PRETO
2012

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTES TRABALHOS, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central USP do Campus de Ribeirão Preto.

Rausch, Gabriel

Modelo de Negócios: proposição de um metamodelo conceitual. Ribeirão Preto, 2012.

184 p.; 30 fig.; 12 quadros.

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Modelo de Negócios.

Orientador: Takahashi, Sérgio.

1. Modelos de Negócios. 2. Estratégia. 3. Abordagem Integrada em Organizações.

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de
Ribeirão Preto

Janus

RELATÓRIO DE DEFESA

Aluno: 96132 - 5410236 - 1 / Página 1 de 1

Relatório de defesa pública de Dissertação do(a) Senhor(a) Gabriel Rausch no Programa de Administração de Organizações do(a) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Aos 14 dias do mês de novembro de 2012, no(a) Sala 43, Bloco B2 da FEA-RP realizou-se a Defesa da Dissertação do(a) Senhor(a) Gabriel Rausch, apresentada para a obtenção do título de Mestre intitulada:

"Modelo de negócios: proposição de um metamodelo conceitual"

Após declarada aberta a sessão, o(a) Sr(a) Presidente passa a palavra ao candidato para exposição e a seguir aos examinadores para as devidas arguições que se desenvolvem nos termos regimentais. Em seguida, a Comissão Julgadora proclama o resultado:

Nome dos Participantes da Banca	Função	Sigla da CPG	Resultado
Sérgio Takahashi	Presidente	FEARP - USP	Aprovado
Marcos Fava Neves	Titular	FEARP - USP	Aprovado
Luciano Thomé e Castro	Titular	FGV-SP - Externo	Aprovado

Resultado Final: Aprovado

Parecer da Comissão Julgadora *

Eu, Matheus Carlos da Costa _____, lavrei o presente relatório, que assino juntamente com os(as) Senhores(as) examinadores. Ribeirão Preto, aos 14 dias do mês de novembro de 2012.

Marcos Fava Neves

Luciano Thomé e Castro

Sérgio Takahashi
Presidente da Comissão Julgadora

* Obs: Se o candidato for reprovado por algum dos membros, o preenchimento do parecer é obrigatório.

A defesa foi homologada pela Comissão de Pós-Graduação em 14/11/2012 e, portanto, o(a) aluno(a) faz jus ao título de Mestre em Ciências obtido no Programa Administração de Organizações.

Presidente da Comissão de Pós-Graduação
Profa. Dra. Márcia de Souza Ribeiro
Presidente da Comissão de Pós-Graduação

Em especial, dedico este trabalho a todas as pessoas que eu amo: meu pai José Thomaz Rausch, minha mãe Clarissa Pires Rausch, meus irmãos, Thiago e Guilherme Rausch, e minha namorada Camila Guimarães.

AGRADECIMENTOS

Aos meus professores orientadores, Prof. Dr. Sérgio Takahashi e Prof. Dr. Marcos Fava Neves, que me apoiaram tanto profissional quanto pessoalmente no desenvolvimento deste trabalho, destacando o período de minha mudança de cidade, época que exigiu compreensão e perseverança de todos os envolvidos.

À minha família (mãe, pai, irmãos) que sempre esteve ao meu lado, apoiando e motivando nos momentos mais difíceis durante a jornada para completar esta pesquisa.

Aos amigos de Londrina (Raphael, Guilherme, Cássio, Carlos, Vinicius), de Piracicaba (Guilherme, Leandro, Diego, Henrique, Bruno, Matheus, Felipe, Caio, Diogo, Marcelo, Flávio), de Ribeirão Preto (Matheus, Rafael, Rodrigo, Filipe, Tiago, Felipe), de Campinas (Kedilei, Eduardo, Raphael) e de Rondonópolis (Dyogo, Marco, Vinicius). Aí estão, na sequência, amigos da cidade onde nasci, da ESALQ/USP, onde cursei Engenharia Agrônômica, da Markestrat, importante passo profissional em minha carreira, da FMC, empresa que trabalho atualmente, e da cidade onde moro hoje em dia.

À FMC Química do Brasil Ltda., em nome de Walter Costa, por conceder tempo hábil para que este trabalho fosse desenvolvido, reconhecendo que o incremento na formação de seus colaboradores é essencial para o sucesso de uma organização.

À banca de qualificação (realizada no dia 24/10/2011), composta pelos professores Sérgio Takahashi, Marcos Fava Neves e João Marino Júnior, que contribuíram de maneira significativa para o desenvolvimento e estruturação desta pesquisa.

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP), com sua estrutura e corpo docente altamente qualificado, os quais proporcionaram o desenvolvimento de minha pós-graduação gratuitamente, em especial Érika e Vânia no suporte aos alunos.

À Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), em especial ao professor Walter Belik, do Instituto de Economia desta universidade, por ter proporcionado a completude dos créditos de aula necessários à obtenção do meu título neste programa de pós-graduação.

Às empresas “A” e “B”, que aceitaram reservar precioso tempo em seu calendário para nos receber e contribuir com esta pesquisa.

A Deus, pela vida e oportunidade de desenvolvimento que me foi concedida!

“Innovation distinguishes between a leader and a follower”

Steve Jobs

“Perception is reality”

Desconhecido

“Um homem sem medo é um homem sem esperança”

Desconhecido

“Somos do tamanho dos nossos sonhos”

Fernando Pessoa

“People can be divided into three groups: those who make things happen, those who watch things happen and those who ask ‘what happened?’”

John Newbern

“Deixem-me ouvir, uma vez mais, esses sons que foram, durante tanto tempo, a minha consolação e alegria”

Wolfgang Amadeus Mozart

“Nada é suficientemente bom. Então vamos fazer o que é certo, dedicar o melhor de nossos esforços para atingir o inatingível, desenvolver ao máximo os dons que Deus nos concedeu, e nunca parar de aprender”

Ludwig van Beethoven

RESUMO

RAUSCH, G. **Modelo de Negócios: proposição de um metamodelo conceitual**. 2012. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

Uma organização tem como função primordial gerar excedentes rentáveis financeiramente e condizentes com o ambiente relacionado. Uma visão mais integrada e abrangente de como se dão as interações entre empresa e ambiente é essencial ao sucesso corporativo. O complexo Modelo de Negócios surge como estruturador dos conceitos, elementos, diretrizes e nuances relacionados ao estudo das organizações. Com abordagem ampla e estruturada, os Modelos de Negócios propõem análises integradas, direcionadas e focadas em como o ambiente influencia no comportamento organizacional e como esta influência é lida, interpretada e traduzida em estratégias e táticas internamente à firma. No intuito de pesquisar o tema, objetivou-se coletar e estruturar material teórico encontrado na literatura relacionado ao tópico. Um levantamento bibliográfico sistematizado foi realizado, considerando as diversas esferas de análise encontradas. Após a sugestão de uma estruturação racional e análise dos dados, propõe-se o metamodelo conceitual. Este metamodelo almeja incorporar os elementos influenciadores e componentes de um Modelo de Negócio, sendo os influenciadores: Sustentabilidade, Economia, Tecnologia, Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais e Aspectos Socioculturais; e os elementos componentes: Análise Integrada, Análise Interna, Estratégia, Valor e Inovação. A partir desta consolidação, levantaram-se as principais considerações e variáveis que compõem seu corpo de análise. Tais variáveis foram verificadas na prática, valendo-se de estudos de caso em empresas da economia nacional. A análise individual e comparativa dos casos com o metamodelo proposto sugere que é crescente a atenção empresarial para os elementos influenciadores, bem como ao que diz respeito ao planejamento estratégico interno. A grande contribuição do metamodelo reside na chance de auxiliar a expansão da capacidade cônica-analítica dos estrategistas a respeito de seus negócios, apresentando esta estrutura que aloca os elementos de maneira integrada e de fácil visualização. Existem muitas oportunidades de incremento dos estudos dos Modelos de Negócios; uma delas seria o estudo das interações entre os elementos citados e as abordagens destas interações no MN.

Palavras-chave: Modelo de Negócios. Estratégia. Abordagem integrada em organizações.

ABSTRACT

RAUSCH, G. **Business Model: a conceptual metamodel proposition.** 2012. 184 f. Dissertation (Master Degree in Management of Organizations) – Faculty of Economics, Management and Accounting of Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

An organization has as core role to generate surpluses financially aligned to its environment. A more integrated and broad approach regarding to the existing interactions among enterprise and environment is capital to the corporate success. The complex Business Model appears as designer of concepts, elements, drivers and nuances related to the businesses research. With this broad and structured approach, the Business Model proposes integrated, driven and focused analysis of how environment does influence an organizational behavior and how this influence is internally perceived, read and translated into strategies and tactics. Based on the intention of study the topic, the research aimed to collect and structure theoretical material found onto the specific literature. A focused survey was conducted, considering whole aspects described by the authors. After organizing rationally the theory, a conceptual metamodel is proposed. This metamodel craves to incorporate the influencer and component elements of a Business Model, being the influencers: Sustainability, Economy, Technology, Political, Regulatory and Legal Aspects and Sociocultural Aspects; and the component elements: Integrated Analysis, Internal Analysis, Strategy, Value and Innovation. From the funded material, main points and key variables to understand were listed. Thus, these points and variables were verified in the market, by a survey within the national economy. The individual and cross analysis between these case studies and the proposed metamodel suggest that organizations are spending some energy and attention on influencer elements, as well as on the entrepreneurial strategic planning. The great contribution of the metamodel relies on the chance to support and increase self analytical and aware capacity of the executives, regarding to their own businesses, showing this structure that allocates those elements by an integrated and easily understand way. There are many opportunities to increment the Business Model study; one of them is to research the interactions of the listed elements and the overcome translation inside the Business Model.

Keywords: Business Model. Strategy. Integrated approach in organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Fluxo de desenvolvimento de negócios.....	17
Figura 3.1 Visão geral do projeto de pesquisa, com suas quatro etapas-macro.....	20
Figura 4.1.1: Forças que governam a competição numa indústria ou segmento.....	27
Figura 4.2.1.1: Paralelo conceitual entre uma empresa e uma célula humana.....	43
Figura 4.2.1.2: Tipos de abordagens para geração de valor.....	45
Figura 4.2.1.3: As tipologias de Modelos de Negócios e suas possíveis configurações.....	49
Figura 4.2.1.4: Curva de caixa genérica com seus principais fatores influenciadores.....	50
Figura 4.2.1.5: Curva de caixa de empresas do tipo Integradoras.....	51
Figura 4.2.1.6: Curva de caixa de empresas do tipo Orquestradoras.....	51
Figura 4.2.1.7: Curva de caixa de empresas do tipo Licenciadoras.....	52
Figura 4.2.3.1: Equação compiladora do valor capturado pela firma numa transação multilateral.....	59
Figura 4.2.4.1: Categorias de aspectos influenciadores da concepção de um MN.....	63
Figura 4.2.4.2: O modelo de negócios e sua estrutura conceitual.....	64
Figura 4.2.4.3: Modelo de mapeamento dos principais produtos de uma empresa.....	68
Figura 4.2.4.4: Tipos de empresas com seus respectivos atributos e evolução à maturidade.....	71
Figura 4.3.2.1: Esquema de investigação do impacto da inovação em uma firma.....	81
Figura 4.3.2.2: Dimensões e etapas para inovar continuamente os MNs de maneira sustentável.....	83
Figura 4.3.2.3: Principais vertentes de inovações relacionadas aos MNs.....	84
Figura 4.3.2.4: Eixo triplo de diagnóstico das formas de inovação em modelo de negócios.....	86
Figura 5.1: Descrição dos componentes e fluxos de um sistema de atividade (em branco) e tipos de MNs correlacionados.....	92
Figura 5.2: Evolução dos modelos de análise de inovação nos arranjos organizacionais.....	93
Figura 5.1.1: Metamodelo de Modelo de Negócio.....	96
Figura 5.1.2.1: Análise detalhada das dimensões componentes de um Modelo de Negócios.....	106
Figura 5.1.2.2: O Metamodelo de Modelo de Negócios.....	123
Figura 6.1.1.1: Modelo de diagnóstico da importância dos elementos influenciadores do MN da empresa “A”.....	132
Figura 6.1.1.2: Modelo de diagnóstico da maturidade dos elementos internos ao MN empresa “A”.....	133
Figura 6.2.1.1: Modelo de diagnóstico da importância dos elementos influenciadores do MN da empresa “B”.....	142
Figura 6.2.1.2: Modelo de diagnóstico da maturidade dos elementos internos ao MN empresa da “B”.....	143
Figura 6.3.1.1: Comparativo entre os modelos de diagnóstico da importância dos elementos influenciadores dos MNs das empresas “A” e “B”.....	148
Figura 6.3.1.2: Comparativo entre os modelos de diagnóstico da maturidade dos elementos internos aos MNs das empresas “A” e “B”.....	149

LISTA DE QUADROS

Quadro 4.1.1: Barreiras à entrada de novas empresas em determinado setor.....	29
Quadro 4.1.2: Níveis de custos transacionais e situações estratégicas a eles relacionadas.....	31
Quadro 4.1.3: Paradigmas da gestão estratégica.....	32
Quadro 4.1.4: As escolas estratégicas e suas principais características.....	33
Quadro 4.1.5: Os dois principais tipos básicos de estratégia de inovação.....	36
Quadro 4.2.1.1: Definições para os MNs.....	48
Quadro 4.2.2.1: Funções dos modelos de negócios.....	53
Quadro 4.2.3.1: Comparativo entre modelo de negócios e plano de produtos.....	58
Quadro 4.2.4.1: Proposta de segmentação da teoria relativa aos modelos de negócios.....	75
Quadro 4.3.1.1: O Desenvolvimento Organizacional das empresas e suas principais características.....	78
Quadro 6.3.1.1: Análise do desenvolvimento organizacional das empresas e suas principais características, sob o metamodelo.....	146
Quadro 6.3.2.1: Análise integrada da coerência entre o conteúdo dos estudos de caso e o referencial teórico.....	151

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Anpad	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CD	Canal de Distribuição
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CRM	<i>Client Relationship Management</i>
<i>e.g.</i>	<i>exempli gratia</i>
<i>i.e.</i>	<i>id est</i>
MN	Modelo de Negócios
OMC	Organização Mundial do Comércio
SKU	<i>Stock Keeping Unit</i>
PIB	Produto Interno Bruto
POS	<i>Profit Over Standard</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
USP	Universidade de São Paulo
VPN	<i>Virtual Private Network</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 OBJETIVOS, QUESTÕES DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA.....	17
2.1 OBJETIVOS.....	17
2.2 QUESTÕES DE PESQUISA.....	18
2.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	18
3 METODOLOGIA DO TRABALHO.....	20
3.1 REVISÃO TEÓRICA.....	20
3.2 DESENVOLVIMENTO DE ESTRUTURA CONCEITUAL.....	21
3.3 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS.....	22
3.3.1 <i>O PROJETO DE PESQUISA.....</i>	<i>23</i>
3.3.1.1 A escolha dos casos.....	23
3.3.1.2 Proposições do estudo.....	23
3.3.1.3 As unidades de análise.....	23
3.3.2 <i>O PROTOCOLO DE PESQUISA.....</i>	<i>24</i>
3.3.2.1 Os procedimentos.....	24
3.3.2.2 As questões do estudo.....	25
3.3.3 <i>TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</i>	<i>25</i>
3.4 ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS E CONSOLIDAÇÃO DO METAMODELO.....	26
4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE MN.....	28
4.1 ESTRATÉGIA.....	28
4.2 MODELOS DE NEGÓCIOS.....	38
4.2.1 <i>CONCEITOS, DEFINIÇÕES E TIPOS DE MNs.....</i>	<i>38</i>
4.2.2 <i>FUNÇÕES DOS MNs.....</i>	<i>52</i>
4.2.3 <i>CARACTERIZAÇÕES ADICIONAIS AOS MNs.....</i>	<i>55</i>
4.2.4 <i>DESENVOLVIMENTO DOS MNs.....</i>	<i>62</i>
4.3 A INOVAÇÃO NOS MODELOS DE NEGÓCIOS.....	76
4.3.1 <i>CICLO DE VIDA DOS NEGÓCIOS.....</i>	<i>76</i>
4.3.2 <i>INOVANDO OS MODELOS DE NEGÓCIOS.....</i>	<i>79</i>
5 O METAMODELO DE MN.....	91
5.1 CONSOLIDAÇÃO DE CONCEITOS E ESTRUTURAS E O METAMODELO DE MN.....	94
5.1.1 <i>ANÁLISE DAS DIMENSÕES INFLUENCIADORAS DO MN.....</i>	<i>97</i>
5.1.2 <i>ANÁLISE DAS DIMENSÕES COMPONENTES DO MN.....</i>	<i>105</i>
6 OS ESTUDOS DE CASO.....	124
6.1 ESTUDO DE CASO: EMPRESA “A”.....	124
6.1.1 <i>ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA “A”</i>	<i>130</i>
6.2 ESTUDO DE CASO: EMPRESA “B”.....	134
6.2.1 <i>ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA “B”</i>	<i>140</i>
6.3 CONSOLIDAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO E ANÁLISES COMPARATIVAS.....	144

6.3.1 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS ESTUDOS DE CASO.....	144
6.3.2 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS ESTUDOS DE CASO E O ARCABOUÇO TEÓRICO.....	149
7 CONCLUSÕES.....	155
7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	159
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	163
APÊNDICES.....	170
APÊNDICE A – Protocolo de Pesquisa para o Estudo de Casos.....	171
APÊNDICE B – Cronograma do trabalho.....	183

1 INTRODUÇÃO

O que motiva uma empresa a ter desempenho superior ao das demais? A maioria das explicações convincentes contempla aspectos mercadológicos “incontroláveis” pelas empresas – um olhar para fora dos limites da organização, quando, na verdade, o comportamento estratégico (análise interna) de determinada empresa pode ser a real fonte de melhor desempenho no mercado.

A estratégia é algo recorrente na literatura desde que as organizações que congregavam elementos num mesmo intuito de gerar excedentes se tornaram relevantes e fatores determinantes no desenrolar evolutivo das sociedades. À medida que a pressão e a concorrência dentro de um mesmo segmento de atuação aumentavam, a diferenciação se tornou componente fundamental a ser incorporado nas diretrizes das empresas.

Novas abordagens internas, otimização de processos, alianças e opções externas e seus níveis de maturidade/integração, modelos de políticas para as interações entre empresas; estas e outras estratégias de melhorias na implementação das atividades são conhecidas da maioria das empresas e experimentam índices de sucesso, com o tempo, cada vez menores (MITCHELL *et al.*, 2004).

Talvez uma nova abordagem com viés integrado seja necessária, principalmente em setores tradicionalistas nos quais o estatuto “sempre deu certo” tenha grande probabilidade de perpetuar-se (MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER *et al.*, 2005). Esta visão integrada, abrangente em relação à estratégia, poderia se traduzir nos conceitos de Modelo de Negócios (MNs) – conceitos no plural, pois a relativa novidade do tema na literatura leva a uma variedade de definições, conceitos e estruturas ligadas aos Modelos de Negócios. Um dos motivadores desta pesquisa é justamente essa relativa heterogeneidade de conceitos e modelos.

A característica de novidade do tema, frequentemente, conduz a confusões relacionando os Modelos de Negócios e Estratégia. Chesbrough & Rosenbloom (2002) identificam três principais aspectos que tornam o Modelo de Negócios abrangente em relação à estratégia (resumindo as ideias apresentadas previamente por Linder & Cantrell (2001)):

A. O modelo foca veementemente na captura de valor dentro da rede de valor e sua sustentabilidade, avaliando ameaças e oportunidades para ampliar os negócios;

B. A segunda questão diferenciadora é relativa à geração de valor para o negócio e para o acionista/investidor – aspectos financeiros podem ser colocados como itens complementares quando da concepção do modelo de negócios; e,

C. Com relação ao estado do conhecimento detido pela empresa, consumidores e terceiros; vieses (oriundos de experiências) e aspectos cognitivos (limitantes ou não) compõem a visão individual da extensão do conhecimento em questão.

Definições, conceitos, tipos, funções, características e o desenrolar geral do tema foram encontrados na literatura. Almejou-se estruturar o material teórico de maneira lógica e sensitiva, culminando na concepção de um Metamodelo de Modelo de Negócios, como definição e tipologia de um MN genérico.

A Figura 1.1 apresenta um modelo de fluxo de desenvolvimento de negócios baseado no planejamento sinérgico entre negócios e competências por meio do qual é possível visualizar o ponto de interesse desta pesquisa. Quando a empresa percebe em detalhes o ambiente em que está inserida, e, diante de cenários futuros, oportunidades e demandas por virem, estabelece o posicionamento estratégico e metas que pretende alcançar, considerando suas competências, e culmina no Modelo de Negócios da corporação – entidade que envolve a estratégia, mecanismos internos, direcionamento para o longo prazo e o modelo de receitas (TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011).

Figura 1.1: Fluxo de desenvolvimento de negócios.
Fonte: Adaptado a partir de Takahashi & Takahashi (2011).

O Modelo de Negócios, quando de sua concepção, portanto, envolve dimensões de análise principais como *estratégia* (AMIT & ZOTT, 2008; CASADESUS-MASANELL *et al.*, 2007, 2009a e 2009b), *inovação* (CHESBROUGH, 2002, 2003, 2006, 2007 e 2010) e *olhar sistêmico* (SHAFER *et al.*, 2005) para o meio em que está inserido.

Dada a importância vital que esta entidade figura aos empresários e gerentes em geral, é reluzente o fato de as pesquisas não darem a devida atenção ao tema (MAGRETTA, 2002); e mais ainda, o fato de este conceito, aparentemente, não ser claro no meio empresarial. É preciso formular uma ferramenta que permita aos estrategistas planejar as futuras nuances ou mudanças disruptivas passíveis ao modelo de negócios, com a ajuda de um processo pragmático de detalhamento e análise do corrente modelo de negócios (YIN, 2005).

O mapeamento dos parâmetros, incrementando o conhecimento da arquitetura interna, é fundamental para alinhar os pensamentos dos administradores e pesquisadores e direcionar os esforços para o desenvolvimento de um modelo de gerenciamento dos modelos de negócios aprimorado.

Assim, surgem alguns problemas na medida em que se avança na análise dos MNs, como citam Morris, Schindehutte & Allen, (2003) e Amit & Zott, (2009a): os MNs devem criar uma linguagem própria, ferramentas concretas e estrutura para desenhar um modelo de negócios que fomente o diálogo e a partilha de conceitos, promovendo o entendimento comum; devem, ainda, destacar o projeto de modelo de negócio (concepção e gerenciamento) como tarefa fundamental para gerentes empresariais; e, enfatizar e colocar de forma clara à equipe estrategista o conceito de modelo de negócios, apontando por que é fundamental tê-lo em mente quando das tomadas de decisões e como este conceito pode ajudar nestes processos, considerando-se os elementos que descrevem e estruturam um MN.

Com esta visão abrangente e integrada proporcionada pelo arcabouço de conceitos e estruturas ainda não muito bem definidas de Modelos de Negócios, a seguir, detalham-se os principais objetivos deste estudo, bem como as questões norteadoras e as justificativas do tema abordado.

2 OBJETIVOS, QUESTÕES DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA

Visando aos problemas de pesquisa expostos, este estudo tem como objetivo agregar informações relativas ao conceito de Modelo de Negócios já apresentadas até os dias atuais, fazendo uma busca completa na literatura por autores e temas referências a fim de elaborar base teórica estruturada, elaborar um Modelo Conceitual de Modelo de Negócios (um metamodelo) e, posteriormente, aplicar os conceitos sobre os arranjos organizacionais em empresas selecionadas, verificando na prática as convergências e divergências entre o metamodelo e o que se levantou nos estudos de caso com tais empresas.

A verificação do Modelo Conceitual proposto com vistas à identificação do MN de cada organização terá, portanto, raízes no material teórico consolidado a partir dos textos referenciados.

2.1 OBJETIVOS

O principal objetivo desta pesquisa é o estudo dos modelos de negócios na teoria, com posterior contraposição com os MNs do mercado por meio de estudos de caso com empresas, de posse do Modelo Conceitual. Concomitantemente, o levantamento de algumas contingências principais em relação às principais tendências futuras visionadas pelos entrevistados, com consequente ajuste nos seus MNs, complementa a análise dos MNs atuais das empresas-caso. Assim, o foco de análise é propor um metamodelo de MN que congregue elementos que compõem e influenciam os MNs, verificando na prática sua estrutura e composição.

Em suma, os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Reunião dos conceitos e estruturas apresentados à literatura até os dias de hoje relativos aos Modelos de Negócios;
- Consolidação dos dados levantados na forma de um Modelo de Negócio Conceitual (metamodelo) que contemple os principais elementos componentes e influenciadores de um MN, de forma genérica; e,
- Identificação, estudo e análise dos modelos de negócios de empresas brasileiras selecionadas para verificação do Modelo Conceitual proposto.

2.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Para que estes objetivos sejam atingidos, uma sistemática de pesquisa é necessária e alguns pontos direcionadores da busca são convenientes. As questões de pesquisa elaboradas para condução e manutenção do alinhamento e direcionamento do estudo têm base nestas premissas e se apresentam desta maneira:

- **O que são os Modelos de Negócios?**
- **Quais são os principais elementos que compõem e influenciam a conceituação e estruturação de um Modelo de Negócios?**
- **Quais as vantagens no uso da abordagem “Modelo de Negócios” na análise de negócios?**

Tendo em vista estas questões, a pesquisa foi desenvolvida com intenção de estruturação deste conceito e consolidação na forma do metamodelo. Os esforços despendidos foram direcionados à agremiação do material encontrado na literatura e estruturação deste, a fim de incrementar a base de conhecimento relacionada ao tema.

Na etapa seguinte, apresentam-se os motivos pelos quais foi escolhido este tema.

2.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA

A relativa desestruturação do tema e a carência de artigos que procuram estruturar os conceitos e modelos existentes na literatura são motivadores desta pesquisa. A heterogeneidade desta teoria sugere uma possível necessidade de consolidação, e este trabalho almeja prover um Modelo Conceitual de Modelo de Negócios à base literária que estruture de maneira lógica e racional o material teórico.

Ante o dinamismo e o alto índice de mudanças nos mais diversos setores da economia, torna-se fundamental analisar e prover um arcabouço teórico e modelar por meio do qual os estrategistas das corporações possam visualizar com mais facilidade o funcionamento atual de seus Modelos de Negócios. Também poderá ser agregado neste modelo subsídios de como as empresas deverão/poderão se adequar às novas maneiras com que o setor interage com novas tendências e novos mercados (CASADESUS-MASANELL & RICART, 2007, 2009a, 2010; MITCHELL *et al.*, 2004).

Verificar as diferenças que existem entre empresas de diferentes segmentos agrega análises e *insights* que podem ser de grande valia para mapeamento de como os elementos que influenciam os MNs atuam e interagem entre si. O mapeamento do MN atual, seguido de análise contingencial futura, pode proporcionar uma capacidade mais acurada de rearranjar-se empresarialmente frente a mudanças no mercado.

Seguindo na estrutura do trabalho e atentando-se aos objetivos, a metodologia da pesquisa é apresentada, pontuando suas principais etapas e detalhando os estágios de pesquisa.

3 METODOLOGIA DO TRABALHO

Metodologia, para Jung (2004), é um conjunto de etapas com sua ordem própria que serão executadas na investigação de eventos para incremento da base de conhecimentos existente. Ela proporciona sistematicidade às ações executadas num projeto de pesquisa e aumenta a garantia de imparcialidade na análise dos dados.

Atentando-se a estes pontos, este estudo procurou contemplar as atividades exercidas pelo pesquisador de modo a manter o alinhamento com o objetivo principal do trabalho e as questões levantadas para a pesquisa.

Considerando-se como objetivos principais desta pesquisa a estruturação do arcabouço teórico relacionado a Modelos de Negócios, a construção e consolidação de um Modelo Conceitual de Modelo de Negócios (metamodelo) e verificação do Modelo Conceitual com percepções de executivos na prática, o trabalho foi estruturado em quatro etapas-macro (Figura 3.1).

Figura 3.1: Visão geral do projeto de pesquisa, com quatro etapas-macro.

Fonte: Elaborada pelo autor.

As quatro etapas-macro (Análise Teórica, Modelo Conceitual, Estudos de Caso e Consolidação e Estruturação) são descritas em detalhes na sequência.

3.1 REVISÃO TEÓRICA

A primeira etapa do trabalho refere-se ao levantamento de dados e do universo simbólico gerados a respeito do tema Modelos de Negócios.

Como Fachin (2002) aborda, a metodologia de recorrer às bases teóricas existentes deve-se ao fato de o pesquisador ter acesso ao conjunto de conhecimentos gerados até o

momento pela comunidade, dando referências e diretrizes gerais e específicas a respeito do assunto tratado. Observar o *status* atual da evolução do referido conhecimento e tema é vital para evitar sobreposições, retrabalhos e distorções em relação ao que já se considera consolidado.

No levantamento realizado, procurou-se congregiar maior quantidade possível de dados e asserções relacionados a Modelos de Negócios – busca do *estado da arte do conhecimento* em Modelos de Negócios –, pontuando conceitos, definições, tipologias, funções e o desenvolvimento geral de um MN. Foram contemplados periódicos nacionais e principalmente internacionais, visto que este é um tema relativamente novo na literatura e as principais referências estão fora do Brasil.

Os *journals* e revistas enfatizados na busca contemplam tanto abordagens teóricas quanto mais direcionadas à prática por assim dizer, valendo-se do sistema de acesso privado oferecido pela USP, o *Virtual Private Network* (VPN).

A estruturação lógica dos dados teóricos referenciados possui especial importância por proporcionar a condução estruturada da coleta de informações, visto que esta estrutura teórica forma a base de conceitos necessários para a realização dos estudos de caso (YIN, 2005). Ainda, a base teórica consolidada ajuda na seleção dos casos, fazendo um paralelo entre os conceitos observados e o comportamento da organização em relação à presença da Inovação em seus MNs, na história e no presente das firmas, servindo de referência para a escolha das empresas.

3.2 DESENVOLVIMENTO DE ESTRUTURA CONCEITUAL

Com base no levantamento bibliográfico e de posse do material teórico consolidado, um Modelo Conceitual (metamodelo) foi elaborado para estruturar os principais elementos componentes e influenciadores de um MN. Este Modelo Conceitual de MN é de fundamental importância quando da realização dos estudos de caso, pois ajuda na condução e direcionamento da pesquisa, visto que é recorrente a não familiaridade com conceitos e modelos por parte dos executivos das empresas (LINDER *et al.*, 2001).

Propõe-se que o Modelo Conceitual seja uma ferramenta que contemple as principais dimensões de análise que influenciam um MN, bem como os elementos que compõem o MN; *i.e.*, o metamodelo proporciona a análise conjunta dos fatores que influenciam e compõem o

MN, dando uma visão integrada e panorâmica dos itens relacionados ao MN em questão. Assim, a conformação de cenários e projeções se daria de forma mais sinérgica e embasada.

O metamodelo procura arranjar de maneira lógica os elementos exteriores apontados como influenciadores dos pontos internos da empresa (que compõem o MN), e, se for o caso, vice-versa. Este Modelo Conceitual é o principal resultado do trabalho, pois é estruturador da primeira etapa (revisão teórica) e é incrementado após a realização da terceira etapa (estudos de caso, verificação do metamodelo com modelos do mercado).

3.3 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

A terceira etapa da pesquisa se refere à condução dos estudos de caso, com objetivo de proporcionar troca de informações com os executivos entrevistados e mapear o MN atual de cada empresa, apresentando o metamodelo elaborado e agregando possíveis *insights* e elementos ao modelo conceitual que possivelmente não foram previamente contemplados. Em contrapartida, a reflexão gerada pela entrevista trará ao entrevistado uma possível capacidade consciente mais elaborada de análise do seu próprio ambiente de negócio.

Como função dos estudos de caso (YIN, 2005), busca-se compreender como e por que determinadas diretrizes foram assumidas pelas empresas em questão, caracterizando-se como uma pesquisa exploratório-descritiva em profundidade – análise qualitativa. Outro ponto que deve ser considerado quando se conduz um estudo de caso é que o pesquisador está abrangendo acontecimentos contemporâneos à sua pesquisa, ou seja, pouco controle se tem sobre tais fenômenos e projeções são feitas com relativa acurácia, além de buscarem-se as tendências visionadas pelos entrevistados.

Ao levantar pontos de vista dos executivos e fazer um paralelo entre eles, é possível agregar robustez ao modelo conceitual, bem como inserir um elemento “prático” ao metamodelo, por meio dos elementos dos possíveis cenários visionados pelos entrevistados.

O tipo de estudo de múltiplos casos (ou multicase) é do tipo “inserido”, ou seja, possui múltiplas unidades de análise, exigindo condução pragmática do estudo e, ao mesmo tempo, gerando massa crítica para estruturar o material levantado em linhas gerais – visão sistêmica. Ao se consolidar o caso, na forma de um relatório, destaca-se que os itens abordados se referem à verificação da compatibilidade do metamodelo proposto. A

sistematicidade do estudo também provê a possibilidade de comparação entre os casos, a fim de incrementar a análise e congregar pontos em comum.

Então, faz-se necessário estruturar o fluxo de desenvolvimento geral do projeto de estudos de caso, a saber:

3.3.1 O PROJETO DE PESQUISA

Três principais pontos formam o projeto de pesquisa, a saber:

3.3.1.1 A escolha dos casos

Considerando-se os pontos levantados e a base teórica referenciada, foram entrevistadas duas empresas visando ao estudo do MN de cada firma, procurando contemplar organizações da economia nacional que possuem a Inovação como caráter representativo em seus MNs.

Buscou-se, de forma qualitativa e exploratória, reunir informações sobre a gestão e o corpo diretivo das empresas. Entre os principais critérios de escolha dos casos está o fato de serem empresas com reconhecido dinamismo e histórico de rupturas em seus Modelos de Negócios. Levou-se em consideração também o perfil dos principais gestores, dando preferência aos profissionais que externalizam racional inovador (MORRIS *et al.*, 2003).

3.3.1.2 Proposições do estudo

O estudo possui características exploratórias; portanto, não possui proposições.

3.3.1.3 As unidades de análise

O estudo possui duas unidades de análise, sendo que a primeira (a) consiste em traçar o desenvolvimento teórico a respeito do conceito de Modelos de Negócios e suas

competências; para a segunda unidade de análise (b), com a base teórica sólida e a estrutura conceitual (metamodelo) pré-formatada, o questionário aplicado junto aos executivos das empresas-caso tem como objetivo identificar na prática os pontos principais relacionados ao conceito de Modelo de Negócios (pontos estes reunidos sob a forma do metamodelo), contrapondo os conceitos e estruturas, a fim de refinar o modelo e agregar possíveis elementos previamente não considerados, realizando uma verificação.

3.3.2 O PROTOCOLO DE PESQUISA

O protocolo procura estruturar os dois outros componentes de um projeto de estudo de casos múltiplos: a lógica de ligação entre dados e proposições e os critérios para se interpretar as “descobertas” (YIN, 2005). O protocolo de pesquisa é essencial para um estudo de casos múltiplos, pois suporta a confiabilidade e a imparcialidade do estudo, baseado no necessário caráter pragmático. A seguir, a estrutura do protocolo:

3.3.2.1 Os procedimentos

Os procedimentos contêm as principais atividades para a execução da coleta de dados. Contempla os meios de comunicação com a pessoa-foco da empresa e entrevista em profundidade com os gestores estratégicos (EISENHARDT, 1989). As etapas-macro desta estrutura são (detalhes no Apêndice A):

A – Contato com a pessoa-foco da empresa;

B – Preparo do pesquisador para a entrevista;

C – Instruções precisas para o registro documental completo de todos os detalhes que apareceram durante a entrevista;

D – Procurar a convergência do processo geral da entrevista;

E – Detalhar as evidências; e,

F – Estruturar logicamente a sequência de eventos.

Consideram-se, ainda, alguns detalhes importantes na condução e consolidação geral dos casos, a fim de facilitar a análise, como: comparar a informação com diversas fontes, construir sólida base de dados com estrutura lógica e de fácil manuseio e alinhamento lógico

geral dos acontecimentos, provendo possibilidade de convergência às conclusões quando da leitura do trabalho por qualquer pessoa que o acesse.

3.3.2.2 As questões do estudo

As questões do estudo estão anexadas a um roteiro de questões a serem arguidas ao entrevistado; as questões estão pré-estruturadas em quatro partes, a saber (detalhes no Apêndice A):

- 1ª parte: questões exploratórias para entendimento geral e obtenção de **dados gerais da empresa**;
- 2ª parte: questões exploratórias para entendimento e validação **do Metamodelo de MN – elementos influenciadores e componentes dos MNs**;
- 3ª parte: questões exploratórias para entendimento **das principais tendências visionadas pelos estrategistas que podem influenciar o Modelo de Negócios**; e,
- 4ª parte: questões de discussão aberta para apontamentos gerais e fechamento.

Também serão as questões as fontes de evidências.

3.3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa baseada em estudos de múltiplos casos em profundidade está mais relacionada às perguntas do tipo “como?” e “por quê?”. O processo de coleta de dados foi realizado por meio de entrevistas direcionadas pelo questionário descrito à seção 3.3.2 (detalhes no Apêndice A) e comparações com as estruturas teóricas e com o metamodelo elaborado.

O questionário é uma das formas mais utilizadas para a coleta de dados. Nesta pesquisa de múltiplos casos, o questionário tem o objetivo de coletar dados em profundidade, possui a característica de ser semi-estruturado, de forma a não perder valiosos dados específicos ao caso e também manter a consistência e lógica dos dados obtidos. Ele aborda, predominantemente, características qualitativas relacionadas aos Modelos de Negócios e procura manter uma linha de desenvolvimento lógica na forma de abordagem dos temas (YIN, 2005).

Foi desenvolvido um roteiro comum aos entrevistados, de modo a garantir a solidez das informações e eliminar vieses, conforme o protocolo de pesquisa, além de possibilitar a análise comparativa entre os casos. Em cada empresa pesquisada, buscou-se entrevistar uma pessoa relacionada à formulação das estratégias organizacionais.

Na etapa de análise, como apontam Eisenhardt (1989) e Yin (2005), os dados foram trabalhados almejando a classificação, categorização, tabulação e comparações qualitativas relacionadas ao modelo conceitual desenvolvido nesta pesquisa.

Manter teórico o embasamento do fluxo da entrevista garante alinhamento com as questões de pesquisa e facilidade no momento da entrevista – conceitos e estruturas preexistentes, mantidas implícitas, podem ajudar positivamente na condução da transferência de dados.

Os casos foram, como mencionado, analisados de forma individual e, também, comparados entre si. Primeiro, por garantir uma representação da realidade de cada empresa, e segundo, por garantir a validação e melhor consolidação das conclusões. Após análise do grupo de casos consolidada, foi realizada análise comparativa com o arcabouço teórico.

3.4 ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS E CONSOLIDAÇÃO DO METAMODELO

Na pesquisa em profundidade baseada em estudo de múltiplos casos, a análise é predominantemente qualitativa e comparativa, e, principalmente, seguindo a estratégia (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c; AMIT & ZOTT, 2011) e os conceitos/tipologias/funções de modelos de negócios (MAGRETTA, 2002; CHESBROUGH, 2002, 2007; OSTERWALDER *et al.*, 2003, 2005; AMIT & ZOTT, 2007; ANDREW & SIRKIN, 2007; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009a, 2009b).

Valendo-se da premissa de que a busca por respostas às questões de pesquisa levantadas foi o principal motivador deste trabalho, a consolidação da base teórica, formulação de modelo conceitual de MN e posterior verificação deste junto a empresas da economia brasileira tiveram de ser direcionadas por elementos metodológicos, a fim de atender aos objetivos da pesquisa e garantir a sistematicidade da pesquisa.

Avaliar as possíveis convergências e divergências de conceitos e estruturas que aparecem na literatura com as praticadas pelo mercado é essencial para agregar consistência e aplicabilidade ao modelo desenvolvido, originando proposições com considerável embasamento teórico e nuances de especificidades oriundas do mercado, localizando-o num modelo entre o genérico superficial e o específico sem sentido. Ao contrapor tópicos abordados pela teoria e apontamentos fornecidos pelo setor prático chega-se ao Modelo Conceitual de Modelo de Negócio final e revisado.

Analisando-se as principais tendências e desdobramentos inerentes aos setores de cada companhia apontadas pelos entrevistados nos estudos de caso e ponderadas pelo que se observa tanto na literatura quanto no mercado, chega-se ao mapeamento do Modelo de Negócios atual e os principais pontos de ajustes ante algumas tendências mais factíveis apontadas nas entrevistas.

O estudo de caso também fornece como *feedback* indireto ao entrevistado uma visão abrangente, consciente e integrada do negócio que, com grandes chances, se tornará útil para a resolução de problemas rotineiros e estratégicos. Esta possibilidade consciente de análise integrada dos elementos influenciadores e componentes de um MN é a principal função do metamodelo proposto.

Por fim, a análise detalhada de cada caso, análise comparativa entre os casos e análise comparativa entre a análise consolidada dos casos com a base teórica fecham o estudo dos resultados obtidos na pesquisa. Esta etapa é fundamental para a consolidação do metamodelo.

No próximo capítulo, a revisão bibliográfica sobre o tema Modelo de Negócios é apresentada, que é introduzida por definições e conceitos de estratégia, seguida pela teoria de Modelo de Negócios. Esta estrutura deve-se ao fato de o conceito Modelo de Negócios ser abrangente em relação à Estratégia, ou seja, esta é parte integrante daquele. A estratégia possui desenvolvimento histórico mais longo, sendo que, nos últimos tempos, a necessidade de estruturar um conceito maior (possivelmente, o Modelo de Negócio) foi aumentada, e os Modelos de Negócios emergem com raízes estratégicas.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE MN

A revisão de bibliografia, como mencionado, é estruturada da seguinte forma: introdução aos conceitos de Estratégia e depois desenvolvimento do arcabouço teórico em Modelos de Negócios. O material referente aos Modelos de Negócios foi subdividido em conceitos, definições e tipos de MNs, funções dos MNs, caracterizações adicionais e desenvolvimento dos MNs.

Esta estrutura segue racional lógico e temporal, evoluindo conforme os autores referenciados caminham à maturidade do tema (ainda relativamente distante). Sempre que possível, buscou-se consolidar o material teórico em quadros, esquemas ou modelos, a fim de facilitar o entendimento e estruturação dos conceitos. Ao final da revisão, um quadro geral é apresentado, agregando os conceitos e estruturas primordiais à condução da pesquisa.

4.1 ESTRATÉGIA

As chamadas Forças Competitivas de Porter permitem ler o ambiente, permitem à empresa fazer seu planejamento de longo prazo; permitem, ainda, enxergar onde estão escondidas as ameaças e oportunidades do ambiente, detectando fortalezas e fraquezas da empresa, indicando aonde ir e aonde não ir. A Figura 4.1.1 demonstra as forças competitivas de Porter e como elas interagem entre si e com a empresa.

Figura 4.1.1: Forças que governam a competição numa indústria ou segmento.
Fonte: Porter (1979).

Diante desta estrutura conceitual e profundas análises dela derivadas, seria possível responder às perguntas: “O que faz uma indústria (leia-se segmento, mercado) ser vulnerável aos novos entrantes?”; “O que compõe o poder de barganha dos fornecedores, dos clientes?” As respostas para tais perguntas, entre outras, podem não ter configuração única e assertiva, mas são esboçadas desde 1979 por Porter.

Os chamados novos entrantes podem causar desequilíbrio desde o início, pois normalmente entram providos de recursos para conquistar seu espaço e, potencialmente, trazem tecnologias inovadoras que podem ocasionar saltos de inovação naquele segmento. Para se prevenir quanto a isso, então, as empresas atuantes no mercado podem colocar algumas barreiras a fim de dificultar a entrada de concorrentes, como descritas no Quadro 4.1.1. Porter (1979), neste sentido, coloca algumas estratégias como defesas da empresa contra as forças competitivas ou como a busca por posicionamento dentro da indústria.

Quadro 4.1.1: Barreiras à entrada de novas empresas em determinado setor.

Barreiras	Como elas agem
<i>Economia de escala</i>	Geram grandes dificuldades aos entrantes, colocando em grande escala ações em vendas, poder de <i>lobby</i> ¹ para financiamentos, marketing, pesquisa e desenvolvimento.
<i>Diferenciação de produtos</i>	Para enfrentar uma marca já consolidada, pode ser necessária grande quantidade de recursos e persuasão para quebrar a lealdade do consumidor àquele produto – lealdade associada à garantia de qualidade, atendimento ao consumidos, pós-venda, distribuição, confiança etc.
<i>Requisitos de capital</i>	Relacionados especialmente às ações iniciais em Marketing e Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), exigem grande fôlego primário dos entrantes para se firmarem no mercado, além de financiamento do cliente, estoques e capital de giro para suportar as primeiras fases da inserção.
<i>Desvantagens em custos</i>	Não associados à escala, são ativos ou conhecimentos obtidos pela experiência, ou tecnologia própria (patentes), acessos diferenciados a fornecedores, relacionamentos antigos, subsídios do governo ou condições locais.
<i>Acesso a canais de distribuição (CDs)</i>	Quanto mais estreitas forem as relações dos atuantes com os CDs e estes forem escassos, mais dificultada será a ação de entrantes, exigindo até mesmo que seja criado seu próprio CD.
<i>Políticas de governo</i>	Em setores-chaves ou em mercados de grande representatividade, o governo pode atuar na regulamentação da atuação das empresas no segmento, limitando o número de firmas, por exemplo. As formas híbridas de estruturas de governança entre governo e setor privado são alternativas para essa questão (HUYLENBROECK, VUYLSTEKE & VERBEKE, 2009).

Fonte: Porter (1979).

Porter (1979) também discute a influência da Curva de Experiência no processo de inibição de entrantes num mercado. A curva de experiência trata das experiências acumuladas pela firma num determinado processo e, em conjunto com a curva de aprendizagem (relacionada a executar mais atividades em menos tempo por repetição), com o fator economia de escala e com capital de trabalho, influenciam determinantemente no acesso àquele segmento. Barreiras à saída das empresas daquele segmento também são obstáculos

¹ *Lobby* trata da capacidade de influência que determinado elemento tem para atingir um objetivo. Essa influência, ou pressão, pode ser aberta ou velada, almejando interesses de um ator ou grupo restrito.

aos entrantes – a alta especificidade de ativos pode tornar custoso o processo para desfazer-se deles, como um exemplo.

Porter (1979) ainda comenta que a curva de experiência exhibe algumas características organizacionais, sendo que:

- Quanto mais alta for a curva, mais os custos estão ligados às áreas de marketing, vendas e P&D;
- Produtos que apresentam inovações radicais têm chances de anular completamente o efeito da curva de experiência dos atuantes; e,
- Se as firmas do mesmo segmento elaborarem suas estratégias embasadas apenas na curva de experiência, pode significar que os saltos de inovação naquele mercado estão estagnados, ou seja, muito suscetíveis às inovações vindas de fora.

Em relação ao poder de barganha dos fornecedores (Figura 4.1.1), eles podem veementemente impedir a entrada de novos atuantes, principalmente se aqueles forem em pouco número e organizados horizontalmente. Assim, proveem produtos singulares (ou muito alinhados às necessidades dos compradores, compartilhando ativos), alinhados financeiramente (acordos bilaterais entre firmas, como menciona Fligstein (1996)) e atuando inclusive como “lobistas²”, se aquele segmento tiver grande participação em sua carteira de clientes.

Os produtos substitutos, ainda com relação à Figura 4.1.1, representam também grande ameaça aos já existentes, pois, além de inovações radicais, podem vir acompanhados de baixos custos de produção, representando opção com melhor custo-benefício para o comprador.

O poder de barganha do consumidor, aliado a todos os outros fatores, imprime à firma uma dinâmica contínua de busca por produtos inovadores com margens satisfatórias e custos acessíveis, visando ao atendimento da demanda.

A fim de visualizar melhor as diferentes situações em que uma empresa pode se encontrar sob a pressão causada pelos competidores em seu segmento, coloca-se uma situação em nível 3, conforme elucida o Quadro 4.1.2, no qual a empresa A tem vários concorrentes.

² “Lobistas” são os praticantes do *lobby*.

Quadro 4.1.2: Níveis de custos transacionais e situações estratégicas a eles relacionadas.

Nível	Estratégia	Descrição
1	Genérica	Como modos alternativos genéricos (mercados, híbridos, firmas) se comparam em efeitos para organizar a transação X? (TORDJMAN, 1998)
2	Particular	Como a firma A deve organizar a transação X, com todas suas competências principais e brechas de habilidades?
3	Nicho fixo	Como as competências principais e lacunas de habilidades pré-existent da firma A se comparam com aqueles rivais respectivos do nicho de mercado α ?
4	Nicho variável	Como as competências principais e lacunas de habilidades pré-existent da firma A se comparam com aqueles rivais respectivos dos nichos de mercado α , β , ∞ ?
5	Reposicionamento	Como a firma A deve, com suas competências principais e lacunas de habilidades pré-existent, se reposicionar no futuro em relação à situação estratégica (atuais e potenciais rivais; atuais e potenciais nichos de mercado) da qual faz parte ou pode se relacionar?
6	<i>Strategizing</i> ³	Se a firma A possui monopólio, como ela pode melhor deter e disciplinar atuais e potenciais rivais?

Fonte: Amit & Zott (2001).

Se a firma A não possuir as determinadas características necessárias para manter sua rede de suprimentos de maneira eficaz (AMIT & ZOTT, 2001), esta pode enviar-se apenas aos rivais, gerando déficit de matérias-primas. Alguns distúrbios principais, listados a seguir, são decorrentes de um possível desequilíbrio sofrido pela empresa:

A – Ignorar o longo prazo: a superespecialização em determinados processos e tarefas pode levar a empresa a fechar os olhos para o planejamento de longo prazo, pois os resultados aparecem mais rapidamente e o conhecimento aparenta estar em perfeita consonância com os objetivos da empresa e exercendo certo controle sobre o ambiente, situação chamada de “miopia do olhar sistêmico” – que pode debilitar a resiliência corporativa; isto é sensivelmente verdadeiro em empresas que atuam em mercados de *commodities*⁴, pois a busca pela inovação faz-se importante aqui (TORDJMAN, 1998);

B – Ignorar o contexto geral dos acontecimentos: assemelha-se ao “focar demais e perder o foco”; ater-se a tarefas muito específicas e perder o contexto do qual elas fazem parte. O pior cenário seria se fosse culturalmente difundida e aceita a prática de esmiuçar e

³ A manutenção do termo no idioma de origem busca não perder ou agregar significados que não condizem ao contexto em que ele é apresentado pelos autores Amit & Zott (2011).

⁴ *Commodity* se refere a um produto de base, sem diferenciação expressiva, com baixo valor agregado e apresentado sob formato uniforme ao mercado.

inovar em caráter incremental as tecnologias já existentes – buscando, com grandes chances e de maneira distorcida, a diferenciação; e,

C – Negligenciar falhas/erros: envolve o time, envolve pontos de vistas diferentes; vieses em análises geram interpretações distorcidas – se os custos de reparação destes distúrbios forem altos, subentendidamente os envolvidos assumem o todo como correto. Experiências demais podem visualizar de modo míope a falta de falhas.

A fim de manter o direcionamento geral da empresa, a estratégia competitiva genérica representa a peça central do planejamento estratégico; é vista como um meio de se obter e sustentar uma vantagem competitiva, na perspectiva de Porter (1985a, 1985b, 1985c, 1996). As estratégias competitivas genéricas representam, porém, apenas o ponto de partida e não o ponto final, não bastando por si só.

Tais estratégias competitivas genéricas são estratégias básicas, primárias, amplas e abrangentes, que devem ser refinadas conforme as circunstâncias particulares a cada empresa, tornando-se, então, únicas e específicas, apropriadas a cada caso. Constituem um tema estratégico a ser desenvolvido, dando origem a outro conjunto de outras decisões menores subsequentes. Para Porter (1996), as estratégias competitivas genéricas fornecem o contexto (grifo nosso) para as ações de cada área funcional da empresa.

Especificando, então, um pouco as estratégias genéricas, Teece *et al.* (1997), resumido por Takahashi & Takahashi (2011) (Quadro 4.1.3), apresentam quatro paradigmas de Gestão Estratégica, com suas características inerentes:

Quadro 4.1.3: Paradigmas da gestão estratégica.

Paradigma	Unidade de análise fundamental	Capacidade de reorientação a curto prazo	Função na estrutura industrial	Foco
1. Forças competitivas	Indústria, empresa, produtos	Alta	Exógena	Condições estruturais e posicionamento do competidor
2. Conflito estratégico	Empresa, produtos	Frequentemente infinita	Endógena	Interações estratégicas
3. Perspectiva baseada em recursos	Recursos	Baixa	Exógena	Ativos
4. Perspectiva baseada em capacidades dinâmicas	Processos, posições, caminhos	Baixa	Exógena	Acumulação de ativos, replicabilidade e imitabilidade

Fonte: Adaptado de Takahashi & Takahashi (2011).

Num paralelo, a perspectiva baseada em Capacidades Dinâmicas (Quadro 4.1.3) pode se correlacionar à definição de Porter (1996), na qual a essência da estratégia está nas atividades, considerando as opções de capacidades. Ou seja, desempenhar atividades de

formas diferentes ou desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais: estratégias empresariais heurísticas visando à dominância do segmento de mercado. Do contrário, a estratégia é nada mais que um *slogan* incapaz de resistir à competição.

Mintzberg *et al.* (2000), na mesma linha de Teece *et al.* (1997), enxergam a estratégia como uma perspectiva, uma maneira enraizada de ver o mundo, ou uma maneira de fazer as coisas, como o McDonalds e sua ênfase na qualidade e limpeza em suas práticas operacionais. Estes autores agregaram num mesmo trabalho as principais contribuições das escolas de estratégias mais representativas e apontam suas respectivas características (resumidas ao Quadro 4.1.4):

Quadro 4.1.4: As escolas estratégicas e suas principais características.

Escola	Descrição
<i>Design</i>	Nesta escola, seus seguidores presam pela adequação da empresa ao ambiente que se mostra, com estrutura única e pouco mutável, sob liderança forte e funcionamento semelhante à uma máquina.
<i>Planejamento</i>	Pretende passar a mensagem de formalizar, programar, busca cenários e modelagem orçamentária; planos decompostos, processos formais.
<i>Posicionamento</i>	Analisa e calcula - processos pragmáticos; organização industrial com foco em fatos; posições e estratégias genéricas.
<i>Empreendedora</i>	Pequenos empresários, baseada na visão e intuição de seus criadores.
<i>Cognitiva</i>	Enquadram e imaginam com viés psicológico nas análises; seus adeptos procuram organizar as ideias em quadros e mapas, baseando seus processos nas capacidades mentais.
<i>Aprendizado</i>	Aprender e jogar, com persistência e espírito empreendedor; empresas desta escola apresentam índice de mudança incremental alto e turbulento, com liderança forte.
<i>Poder</i>	Poder e política são direcionadores, com foco em barganhas, conflitos e estratégias políticas; processualmente confuso e agressivo, gerando mudanças frequentes; organização hierarquizada.
<i>Cultura</i>	Inclinada ao social e espiritual, passando a mensagem de agregar e maximizar a existência, com base em valores e crenças; considera a ideologia do coletivo.
<i>Ambiental</i>	Sob o lema da adaptação/evolução e liderança dominante, se apresenta sob formato de máquina – com tendência à morte.
<i>Configuração</i>	São agregadores e revolucionários, posicionando-se à esquerda da situação, com processos interativos, com foco especial em transformação.

Fonte: Mintzberg *et al.* (2000).

Estudando várias empresas e procurando captar *insights* coletados na prática pelos estrategistas entrevistados na pesquisa que conduziram, Hax & Wilde II (2001) desenvolveram o “Modelo Delta”, que gerou quatro contribuições importantes, a seguir:

- O Triângulo*: captar três posições estratégicas diferentes que reflitam novas fontes fundamentais de lucratividade;
- Os Processos Adaptativos*: alinhar as tarefas fundamentais de execução com a opção estratégica desejada – processo de alinhamento geral;
- As Medições Agregadas*: estabelecer as condições gerais do desempenho da empresa, método de classificação e mensuração de tal desempenho; e,

- d) *Medições Granulares*: visam ao fornecimento de profundo entendimento do negócio aos seus gestores, permitindo aprender, inovar e mudar, utilizando mecanismos de retorno de desempenho adequados.

O Modelo Delta pretende ser atual e aplicado, expandindo significativamente o espectro das posições estratégicas disponíveis. Reconhece opções com foco no cliente e o surgimento de padrões proprietários para gerar vantagens competitivas, pretendendo ser uma ferramenta de formulação e implementação das estratégias. Tais vantagens podem ser desenvolvidas por meio de três linhas estratégicas básicas (assemelhando-se com o trabalho desenvolvido por Amit & Zott, em 2001):

- *Melhor produto*: forma clássica de competição, por meio da qual a empresa preconiza produtos com baixo custo, boa qualidade, alta padronização, sem vínculo forte com o consumidor (“cliente sem rosto”), se mostrando como uma possível fraqueza, visto que essa relação com o cliente é fundamental para a condução coerente dos negócios;

- *Solução total do cliente*: presa pelo atendimento personalizado dos clientes, reunindo informações específicas que balizam as ações para integrar clientes e fornecedores, criando valor e vínculo. Características específicas e pessoais são aqui levadas em conta e tabuladas, originando e alimentando constantemente uma base de dados com histórico do cliente; e,

- *System lock-in*⁵: constitui uma visão ampla da rede de relacionamentos produtiva da empresa, adicionando uma categoria chamada Complementadores, que fazem as vezes de fornecedores de produtos/serviços, normalmente fora da empresa, à jusante da cadeia. Quanto maior a quantidade desses Complementadores, maior será a rede da empresa, aumentando a segurança em relação aos prazos de entrega e padrão de qualidade, tornando a concorrência menos relevante; porém, as margens de lucro podem ser afetadas pela existência de mais instâncias até chegar ao cliente final.

Dentro da estratégia de produtos, como apontam Gadiesh & Gilbert (1998), deve-se ainda olhar atentamente para como a estratégia contempla o grupo dos produtos responsáveis por grande parte do lucro da empresa – comumente usam-se os produtos que provêm 80% do lucro – pois o volume de vendas nem sempre é linearmente acompanhado pelo lucro proporcional que aquele *mix* oferece à organização. Rastrear dentro do portfólio quais produtos ou quais segmentos de produtos oferecem melhor margem pode significar o sucesso ou não da empresa no seu setor, lembrando que estes de margem maior podem ser mutáveis

⁵ A manutenção do termo no idioma de origem busca não perder ou agregar significados que não condizem ao contexto em que ele é apresentado pelos autores Hax & Wilde II (2001).

no tempo, sendo diretriz para fusões/aquisições, revisão dos planos estratégicos, guiar decisões operacionais ou modificar mecanismos de precificação.

De maneira ampla, contemplando a maioria das subdivisões que a estratégia pode assumir, Ansoff (1990) apresenta um modelo de trabalho chamado Vetor de Crescimento, que tem por objetivo mostrar as direções possíveis de crescimento da empresa dentro de sua indústria, de acordo com três estratégias:

- Estratégia de Penetração: visa ao aumento das vendas com os mesmo clientes ou com novos clientes;
- Desenvolvimento de Mercados: busca novos mercados, por meio de produtos concorrentes, calcado em missões e objetivos totalmente inovadores à organização; e,
- Substituição de Produtos: almeja, dentro das missões atuais estabelecidas, criar novos produtos para aumentar a competitividade.

Em complementaridade às considerações de Ansoff (1990), Kim & Mauborgne (2005) apresentam a estratégia do Oceano Azul, que idealiza de forma mais assertiva como empresas de pequeno porte podem rastrear nichos de mercado não atendidos e, ali, agregar valor suficiente para tornarem-se mais bem-sucedidas que as grandes.

Isso é feito por meio de um processo de análise e localização de demandas insatisfatoriamente atendidas pelas empresas existentes, de tal forma que criar uma inovação de valor se mostra como a abordagem com maiores chances de sucesso. Para a concretização da inovação de valor, algumas exigências devem ser atendidas, tais como:

- *Atendimento de necessidades não satisfeitas de forma inovadora*: localizar os nichos de mercado descritos e criar o “oceano azul”, metáfora usada para evidenciar que o novo mercado agrega condições ideais para o sucesso da organização empreendedora;
- *Criação de uma grande demanda*: a demanda do mercado existente ou latente deve ser suficientemente grande para sustentar a empresa de forma eficaz; e,
- *Viabilidade financeira da inovação*: a lucratividade de um negócio é inerente à demanda sustentável e aos fluxos de produção sob custos competitivos, tornando viáveis os investimentos necessários e garantindo a operacionalização rentável no longo prazo.

Devido ao avanço da tecnologia, à globalização e à susceptibilidade das estratégias ao insucesso e ao desgaste de valor, a inovação de valor tornou-se uma importante modalidade dinamizadora para competir nos mercados saturados (PORTER, 1996). Com o aumento da oferta, os produtos e serviços se tornaram *commodities*, e isto colocou o lucro e o crescimento das empresas em situação delicada.

Em relação ao quesito valor-custo, tradicionalmente, acredita-se que as empresas, para se valorizarem frente aos concorrentes, devam estabelecer liderança de custo ou diferenciação (PORTER, 1996). Entretanto, na estratégia de inovação de valor, ocorre simultaneamente a liderança de custos e diferenciação, oferecendo, assim, um salto de valor para a sociedade em geral, visto que a concorrência proporciona benefícios à sociedade (MAXIMIANO, 2008).

Christensen (1997) apresenta dois tipos básicos de estratégias de inovação (Quadro 4.1.5):

Quadro 4.1.5: Os dois principais tipos básicos de estratégia de inovação.

<i>Sustentadora</i>	<i>Disruptivas</i>
Almeja agregar inovação aos seus clientes exigentes e diferenciados, valendo-se de desempenhos e padrões superiores; podem ser incrementais ou radicais, sendo que as radicais são frequentemente de margens de lucro mais altas, direcionadas para clientes insatisfeitos, com o risco de ultrapassarem a capacidade de absorção e gerenciamento dos clientes.	A inovação disruptiva mostra-se eficiente no sentido de oferecer soluções mais simples, convenientes e econômicas, buscando clientes novos e mais fáceis de serem acessados. Existem duas linhas básicas: de Novo Mercado – a qual busca novas redes de valor – e de Baixo Mercado – com foco em modelos de negócios de baixo custo.

Fonte: Christensen (1997).

No contexto de manter em constante monitoramento os custos em níveis mais baixos possíveis, uma ferramenta eficaz para dirimir possíveis influências dos riscos no retorno financeiro é a curva de caixa, que plota visualmente os prazos, contempla riscos e componentes do processo da inovação, partindo da concepção da ideia até a projeção do seu comportamento no mercado.

Aí está uma das fontes motivadoras do insucesso de grande parcela de projetos inovadores, pois algumas empresas simplesmente não fazem a análise do desempenho do produto/serviço sob o enfoque da curva de caixa; costumeiramente, fazem uso de indicadores numérico-econômicos estritamente, sem agregar ali visão de futuro, projeções de cenários e armadilhas de caixa, deixando para segunda ocasião uma visão analítico-sistêmica.

Na mesma linha, para Porter (1996, 1985a, 1985b, 1985c), a estratégia assume importante papel, visto que, derivado de um conjunto de estratégias únicas, um *mix* de soluções únicas (chamadas de “proposta de valor” por Osterwalder *et al.* (2003)) e soluções completas são oferecidas ao mercado-alvo. Em resumo, a estratégia auxilia em tornar disponíveis produtos e serviços únicos sob formatos inéditos, ou produtos e serviços difundidos sob formatos novos. Uma configuração determinada de atividades que oferecem serviços específicos para consumidores escolhidos constitui um efetivo posicionamento estratégico no mercado.

Todos estes aspectos requerem *insights* ou recursos tácitos dos participantes, pois nem sempre as “lacunas” aparecem de forma óbvia para as empresas no mercado.

Como consolidação dos conceitos gerais, Porter (1985a, 1985b, 1985c, 1996), Drucker (2007), Amit & Zott (2008), entre outros, aprofundaram o estudo e a definição de estratégia, os quais, desmembrados, podem gerar uma lista de alguns conceitos-chave, a saber:

- a) Diretrizes para as táticas;
- b) Diretrizes de objetivos e metas;
- c) Mecanismo financeiro definido, com resultados claros aos investidores;
- d) Visão corporativa;
- e) Comportamento organizacional;
- f) Movimentações mercadológicas; e,
- g) Predisposição da organização às mudanças ambientais e internas.

Vale notar que alguns destes conceitos se sobrepõem e frequentemente são confundidos com conceitos que se referem a esferas menores ou maiores de análise.

Mas uma questão maior à dimensão da estratégia é a do Modelo de Negócios. Isto porque se houvesse apenas um posicionamento ideal no mercado (produtos para todos os tipos de consumidores, em todas as formas possíveis) não haveria estratégia; a única estratégia seria aquela conhecida por todas as empresas, frequentemente com foco no Custo (PORTER, 1996). E assim, a eficiência operacional ditaria o desempenho geral de cada firma. Não é o que ocorre.

4.2 MODELOS DE NEGÓCIOS

Com a evolução do pensamento estratégico na teoria e na prática, pesquisadores e executivos notaram com maior frequência que definir estratégias internas que guiarão a empresa rumo a algum objetivo não vinha sendo diferencial competitivo e definitivo para os integrantes dos mercados. Recentemente, citações na literatura apontam para o surgimento do conceito de Modelo de Negócios (MNs), algo já trabalhado pelos pesquisadores, mas ainda, talvez, sem uma conceituação ou definição mais clara de que se constituía essa entidade.

Assim, neste trabalho, buscou-se estudar as bases teóricas relativas ao tema Modelos de Negócios, estruturando conceitos, definições, tipos, funções, características e o desenvolvimento geral do tema, de acordo com a evolução do pensamento teórico.

4.2.1 CONCEITOS, DEFINIÇÕES E TIPOS DE MNs

Prahalad & Hamel (1990) fazem analogia da empresa a uma árvore, colocando as competências centrais como raízes da árvore, troncos e ramos principais como processos principais (sob processos estruturados de inserção no mercado com custo competitivo e apelo, levando a empresa à economia de escala e escopo) e flores e frutos seriam produtos finais entregues ao mercado (estes seriam a expressão incorporada das competências principais).

A análise focada ou nas folhas ou no tronco colocaria em segundo plano o outro e vice-versa, o que não pode acontecer. Mais ainda, a análise deve ser feita buscando a floresta onde se opera, lançando olhares para baixo para ver quem está crescendo, para os lados, para ver quem já está estabelecido, e para cima, buscando os líderes de seu segmento (AMIT & ZOTT, 2009b).

Se tiver raízes grandes e espalhadas, mas bem estruturadas, a árvore conseguirá atingir maior quantidade de solo (mercados) e, assim, mais nutrientes (receitas) estarão disponíveis para que ela cresça. Raízes grandes ainda permitem à árvore se diferenciar em relação às demais, tornando-a difícil de imitar⁶, pois produzirá frutos melhores e com maior apelo de

⁶ Concepção do “difícil de imitar”, considerando ainda se a empresa dispor de maneiras de fazê-lo sob configurações de ativos exclusivos, não passando de cinco ou seis (KOTLER & KELLER, 2006).

mercado (consolidação da marca junto aos distribuidores e consumidores) (PORTER, 1979; HANSA-MARKETING, 2011).

A maneira, portanto, de modo geral, com que a árvore se relaciona com o solo e dele extrai o que necessita e com as demais árvores à sua volta seria o “Modelo de Negócios” (OSTERWALDER *et al.*, 2003).

A análise de Modelo de Negócios pode ser mais específica, passando por: rede de valor da empresa, recursos, competências, entre várias outras unidades de análise. Para Teece (2010), a competência principal da empresa (*core competence*) é como uma locomotiva de toda a empresa, não uma âncora que estagna os negócios – e é frequentemente confundida com os MNs. É justificável a existência de um produto foco dentro da empresa, para que não se perca numa miríade de opções e os objetivos fiquem numa antumbra – mas a visibilidade do ciclo de vida desse produto não pode ser perdida.

Consolidando, competência diz respeito ao conhecimento coletivo acumulado e à habilidade de fazer compreender, coordenar, alinhar, utilizar, desenvolver e gerir tais conhecimentos para produzir resultados positivos e soluções aos integrantes do sistema (TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011).

A *core competence* da empresa é composta de atributos e características oriundos de análises para: verificar se a competência tem Valor, se a competência é Rara, se é Difícil de Imitar e se ela é Insubstituível. Atendendo positivamente a estes requisitos, aquela competência é uma das principais da empresa. Estas competências principais é que são responsáveis pelas vantagens competitivas geradas e, conseqüentemente, por retornos superiores (HITT, IRELAND & HOSKISSON, 2007).

Para Prahalad & Hamel (1990), a escolha de um produto/serviço principal coloca à empresa um retrato mais claro do que deve ser feito, para onde se deve ir. Reconhecer que não é possível executar todas as ideias de uma vez pode ser um grande paradigma a ser superado, mas quando a visão amplia-se às opções que rodeiam a empresa com foco bem definido, os resultados aparecem com maior rapidez e sob menores custos do que se fossem desenvolvidas algumas etapas dentro da empresa.

Chesbrough & Rosenbloom (2002) colocam “*business model as a mediating construct between technology and economic value, with an underlying cognitive role*”⁷. Definem, também, alguns pontos que tornam o Modelo de Negócios abrangente à Estratégia:

⁷ A manutenção dos termos no idioma de origem busca não perder ou agregar significados que não condizem ao contexto em que ele é apresentado pelos autores Chesbrough & Rosenbloom (2002).

- A. O modelo foca veementemente na captura de valor e sua sustentabilidade, avaliando ameaças, como novos entrantes, e oportunidades para ampliar os objetivos;
- B. A segunda questão diferenciadora é relativa à geração de valor para o negócio e para o acionista/investidor - aspectos financeiros podem ser colocados em segundo plano quando da concepção do modelo de negócios, o que, por vezes tira os investidores do foco principal; e,
- C. Com relação ao estado do conhecimento detido pela empresa, consumidores e terceiros; vieses (oriundos de experiências) e limitantes cognitivos compõem a visão individual da extensão do conhecimento em questão, determinando a capacidade de diferenciação dos conceitos.

Na mesma linha conceitualizadora, Shafer *et al.* (2005) analisaram diversas definições para modelos de negócios e, entre elas, alguns elementos componentes dos modelos sobressaíram. Entre eles: rede de valor, consumidor, recursos/ativos, proposição de valor, capacidades/competências, processos de receita/precificação; vale lembrar que lucro e custo não predominaram na visão de modelos de negócios criada.

A partir disso, define-se modelo de negócios como a representação da lógica e escolhas estratégicas fundamentais da empresa, para criar e capturar valor de uma rede de valor - visão compartilhada por Casadesus-Masanell & Ricart (2009a, 2009b).

Criar valor e capturá-lo está vinculado à existência da rede de contatos da empresa, ou seja, orquestrar todos estes fatores, citados por Shafer *et al.* (2005), de maneira a prover soluções diferenciadas ao consumidor, é o desafio que move o mundo corporativo e depende de como e quão bem a empresa se relaciona com o mercado.

Alguns autores (*e. g.* CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002; MORRIS *et al.*, 2003; YIP, 2004; SHAFER *et al.*, 2005; CHESBROUGH, 2010), ainda, concordam em dizer que o termo “modelo de negócios” se tornou popular após o *boom* da internet. Isto é também motivo de muita confusão, uso indevido e concepções errôneas envolvendo estratégia e modelo de negócios.

O resultado é a bancarrota de várias empresas de diversos setores da economia ou o rearranjo estrutural do modelo de negócios, com mudanças organizacionais profundas e consistentes, que direcionam o “*como gerar divisas*” para um olhar externo, com ampla capacidade de análise e criação de significados. Além disso, também direcionam a um olhar interno, corrigindo aspectos estratégicos no sentido de torná-los compatíveis com o novo ambiente (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c; YIP, 2004).

Linder *et al.* (2001) apresentam outras confusões comuns de serem observadas quanto à definição e à aplicação do conceito “modelo de negócio”. Os autores listam as controvérsias:

- Conceito aplicável somente para empresas “dot.coms”;
- Conhecimento superficial do conceito de Modelo de Negócio;
- Conhecimento superficial por parte dos executivos a respeito do seu próprio modelo de negócios;
- Ilusão do modelo “perfeito”;
- Profundas mudanças culturais são inerentes às mudanças no modelo de negócios; e,
- Mudanças de modelo de negócios ocorrem na esfera estrutural.

No primeiro ponto, a explosão recente de empresas ditas “dot.coms”, que difundiram com maior intensidade o conceito de modelo de negócios, fez com que as duas definições fossem interdependentes; um erro decorrente do uso incorreto do conceito.

Para a segunda e terceira questões, existe o que as autoras definiram como o conhecimento “frio” do conceito em discussão, visto que os executivos entrevistados no estudo não expunham clara definição sobre o assunto.

No quarto tópico, a ideia fantasiosa de que a escolha do modelo de negócios “ideal” levaria a organização ao sucesso financeiro em pouco tempo deixa o limiar entre o êxito e o fracasso muito tênue em caso negativo.

Quanto ao quinto aspecto, recorrente em certas percepções na próxima questão, mudanças culturais disruptivas requerem maior tempo de adaptação e estão possivelmente mais passíveis a erros, indicando que o caminho mais curto pode ser mais exitoso, porém, mais dispendioso em termos intelectuais e psicológicos.

No último tópico, a premissa de que toda mudança profunda na maioria das vezes é o melhor caminho para a organização pode não ser verdadeira, devido a todos os custos implícitos nesse processo; portanto, se para uma mudança no modelo de negócios não forem necessárias modificações estruturais, a nova maneira de pensar (*mindset*) comunitária seria mais rapidamente implementada.

Ainda, diante de algumas incertezas e confusões criadas na conceituação de “modelo de negócios”, Osterwalder *et al.* (2005) reúnem várias descrições e conceitos a respeito do tema. Uma linha geral de desenvolvimento do pensamento pode ser visualizada, saindo de esboços do conceito geral, passando pela tentativa de reunir elementos que compõem os modelos, até chegar a modelos de modelos. Entre as confusões mais comuns, tem-se:

- Modelos de Negócios X Modelos de processos de negócios;
- Modelo de Negócios X Estratégia;
- Execução X Implementação dos Modelos de Negócios;
- Modelos de Negócios X Modelagem de engenharia empresarial;
- Interação dos modelos com o efeito temporal; e,
- Assumir partes como se fossem o próprio modelo.

No primeiro caso, o conceito de processo é mais ligado internamente à organização, isto é, processos e procedimentos gerais que ocorrem sob a égide empresarial. No segundo, a melhor definição seria a de que os modelos de negócios englobam estratégias adotadas que compõem um portfólio para enfrentar as situações do ambiente (MAGRETTA, 2002).

O terceiro caso, muito ligado à segunda questão, envolve conceitos e estruturas que tornam inerentes à estratégia os processos de execução e implementação, enquanto modelos ficam mais na esfera mental e abstrata, tendo como função a interiorização dos princípios que a cultura organizacional pretende implementar em seus processos e colaboradores.

Na verdade, Osterwalder *et al.*, no mesmo trabalho, alinhavam o “triângulo de negócios”, composto exatamente por modelos de negócios, estratégia e os sistemas por estes dois anteriores criados.

O quarto tópico está, como se pode até depreender do nome, relacionado aos processos internos de aprimoramento, ajustes e otimização simultaneamente à execução das atividades, não a valores, como é o modelo de negócio. Para a quinta questão, há a proposição de que o modelo seja dinâmico e mutável ao longo do tempo (ASTRACHAN, 2011 – informação verbal⁸), sofrendo modificações de acordo com a demanda do ambiente ou com as mudanças por este imprimidas, originando níveis de “novidade” para os modelos.

Na última questão, processos e ações específicas (como sistemas de relacionamento com o cliente, formas de arrecadação de investimentos etc.) deveriam ser encaixados e lidos dentro de um modelo de negócios, não que estes sejam o próprio modelo.

Considerando-se estes pontos levantados por Osterwalder *et al.* (2005), o modelo de negócios pode ser definido como a estrutura, conteúdo e regulamentação das transações entre a empresa e seus parceiros de troca, ou seja, representa a conceituação do padrão de vínculo transacional entre a firma e os parceiros (AMIT & ZOTT, 2007); ou ainda como estrutura integradora de ideias e tecnologias com resultados econômicos (CHESBROUGH, 2006; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011).

⁸ Informação fornecida por Joseph Astrachan em São Paulo (2011) no Seminário Internacional de Empresas Familiares, realizado pelo Insper (Instituto de Ensino e Pesquisa).

Amit & Zott (2007), salvo a especificidade de estudos nos chamados *e-business*⁹, fornecem algumas definições precisas e focadas. Os autores analisaram muitas teorias e confirmam as respectivas contribuições de cada uma delas à definição do conceito de modelo de negócios (por exemplo, a análise da cadeia de valor, custos econômicos transacionais...), mas nenhuma apresenta por completo uma diretriz sólida.

Apresentam, assim, uma definição integrada: “O modelo de negócios retrata o conteúdo, estrutura e governança de transações concebidas a fim de criar e capturar valor por meio da exploração de oportunidades de negócios” (AMIT & ZOTT, 2007).

A referência às transações diz respeito aos bens ou informações trocadas entre as partes numa negociação, sendo inerentes a este processo os recursos e capacidades necessários para tal; e governança de transações refere-se ao modo como os fluxos de informação, recursos e bens são controlados pelos integrantes de importância, a estrutura legal da empresa e os benefícios aos participantes (AMIT & ZOTT, 2007).

Casadesus-Masanell & Ricart (2009b), com convergência de conceitos, propõem que o Modelo de Negócios é o resultado das estratégias implementadas pela empresa. Como a proposta trabalha com a ideia de que o contato direto entre MNs seria por intermédio das táticas, a interação entre diferentes estratégias é mais complexa (visto que têm consequências diretas nos MNs), pois a previsibilidade dos efeitos que mudanças nas estratégias poderiam ocasionar é diminuta.

Uma analogia às células humanas pode ser proposta, na qual o envoltório celular seriam as táticas, o conteúdo celular seriam as estratégias e o núcleo seria o Modelo de Negócios (Figura 4.2.1.1).

Figura 4.2.1.1: Paralelo conceitual entre uma empresa e uma célula humana.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Casadesus-Masanell & Ricart (2009b).

⁹ A manutenção do termo no idioma de origem busca não perder ou agregar significados que não condizem ao contexto em que ele é apresentado pelos autores Amit & Zott (2007).

O progresso tecnológico, embasado na transferência e transformação do conhecimento tácito, provê oportunidades para a criação de arranjos organizacionais inéditos entre firmas, parceiros e consumidores. As firmas que detêm modelos de negócios diferenciados, que criam mais valor comparado aos praticados pelos concorrentes, têm em mãos uma vantagem competitiva (TORDJMAN, 1998).

Como consequência, este modelo pode afetar os rendimentos da empresa, assim como as estratégias de mercado, e contrastará, posteriormente, com as estratégias de produto, pois estas se aprimoram de acordo com os movimentos rivais – movimentos *outside-in* (PORTER, 1996) – e aquelas se relacionam com a estrutura geral de como se operam as transações entre a empresa e fornecedores, colaboradores e clientes – ou seja, a rede de valor.

O conceito de rede de valor é relativo ao ambiente no qual a empresa está inserida, atentando-se para o pré-conceito de “inserção ao meio”, não isolamento. Parceiros, fornecedores, clientes, canais de distribuição, alianças e mesmo competidores são alguns componentes de tal rede empresarial (NEVES, 2007).

A geração de valor para o cliente se tornou o foco primordial das grandes empresas nos tempos atuais (SHAFER *et al.*, 2005). Simplesmente vender produtos e serviços não garante retornos consistentes e sustentabilidade empresarial no longo prazo. Perseguir a inovação em valor nos mais variados âmbitos é procedimento fundamental para o sucesso das atividades organizacionais (TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011).

Amit & Zott (2001) apontam as fontes de valor para os chamados *e-businesses* (em 2009, os autores extrapolam os conceitos para modelos de negócios em geral). O esquema representado pela Figura 4.2.1.2 plota visualmente quais são os componentes de cada vertente/fonte de valor e como estas se relacionam entre si.

Figura 4.2.1.2: Tipos de abordagens para geração de valor.

Fonte: Amit & Zott (2001).

“Valor”, no centro do modelo (Figura 4.2.1.2), diz respeito ao valor gerado para a firma, fornecedor, cliente, ou qualquer outro integrante da cadeia transacional – valor este, como descrevem Osterwalder *et al.* (2003) e Hax & Wilde II (2001), baseado num certo mercado consumidor e nas próprias capacidades da firma.

A *Eficiência*, um dos elementos que aparecem no modelo da Figura 4.2.1.2, está profundamente relacionado aos custos de transação, que, quanto mais baixos forem, maior será a eficiência relacionada à transação executada (WILLIAMSON, 1999).

Isto é enfático quando se comparam os negócios tradicionais com os *e-businesses*, pois, nestes, o poder de barganha do consumidor é incrementado e seu comportamento se torna oportunista, como Williamson (1999) descreve. Arelado ao conceito de aumentar eficiência por meio da redução de custos – de estoque, de distribuição, transacionais (prover simplicidade aos processos) –, abre-se o espaço para atuação das cooperativas¹⁰, *e. g.*.

O conceito de custos transacionais vem da premissa de que os atores dos processos de transferência de bens e ativos têm a capacidade de olhar para frente e reconhecer a existência de riscos contratuais e oportunidades, sendo que essa capacidade pode ser inata ou vir do

¹⁰ As cooperativas são agremiações de consumidores individuais com o intuito de atingir economias de escala por demanda agregada e compra em massa, concentrando a cadeia de suprimentos e acelerando o atendimento dos pedidos (TORDJMAN, 1998).

acúmulo de experiências (WILLIAMSON, 1999). Outro componente entremeado pelas etapas dos processos é a capacidade com que as empresas envolvidas têm de se comunicar e aprender (KOTLER & KELLER, 2006).

Entre as *Complementaridades* citadas, a principal seria que o valor agregado de fornecer vários bens conjuntamente é maior do que se eles chegassem ao consumidor por etapas desconexas. As complementaridades podem ocorrer horizontalmente (empresas parceiras de ramos diferentes, mas com grande similaridade de produtos – máquinas de foto e filme) ou verticalmente (atendimento ao cliente/pós-vendas, rede de distribuição, acesso ao consumidor final, etc.).

Lock-in refere-se à abordagem com que a empresa motiva fornecedores e consumidores a se manterem em sua rede de valor. Pode-se atingir esse efeito com programas de fidelidade, familiaridade do cliente em relação aos ativos e aos pontos de contato axônicos entre empresa e cliente – o mapeamento destes pontos de contato exige alto grau de maturidade interna (CHESBROUGH, 2007).

Como externalidades diretas, a troca de informações entre consumidores pode influenciar de forma impactante na opinião e tomada de decisão de um cliente, pois opiniões agregadas têm grande poder de influência; para externalidades indiretas, o desempenho e fluxo de informações e transações geradas pela rede podem atrair novos integrantes (consumidores, fornecedores e até novos concorrentes). A preexistência das duas outras formas de geração de valor é essencial para o sucesso do *Lock-in*.

Na abordagem das *Novidades*, a principal inovação é na forma como as transações são realizadas entre as partes, ou a maneira como os negócios são feitos; mais ainda, a maneira com que os modelos de negócios são apresentados ao mercado. Neste processo, ademais, podem ser conectadas partes anteriormente descoladas, aumentando o fluxo de transações/informações e consequentemente o fluxo de valor, capturando necessidades não aparentes e criando novas demandas e mercados (CASADESUS-MASANELL & RICART, 2007, 2009a, 2010).

O apelo das *Novidades* incita em consumidores ávidos por fugir do óbvio ou por novidades propriamente ditas o ato de consumir e, com isso, a reputação e a confiança na marca são espalhadas pelo mercado (OSTERWALDER *et al.*, 2003; HANSA-MARKETING, 2011). Contudo, há de se considerar a disposição do cliente em pagar uma determinada quantia pelo ativo em transação – direcionador das políticas de preços controladas normalmente pelo departamento de marketing da corporação (KOTLER & KELLER, 2006; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009a).

Seguindo na linha de transações entre integrantes do mercado, a proposta passível de troca, chamada de “proposta de valor” por Osterwalder *et al.* (2003), é dirigida a determinado cliente com base nas capacidades internas da firma, e essa solução oferecida contém algumas características, a seguir:

- É formada por vários itens menores que perfazem o pacote oferecido;
- Tem uma descrição e razão de uso;
- Tem seu próprio ciclo de vida (criação, apropriação, consumo, renovação e transferência);
- Tem seu próprio nível de valor; e,
- Tem seu próprio nível de preços.

Torna-se importante ressaltar que todos estes itens aparecem com certa recorrência, visto que há uma necessidade identificada, e fornecer a solução para essa demanda deve, essencialmente, ser lucrativa. Osterwalder *et al.* (2003) ainda apontam, bem como Neves (2007), a existências dos elementos de conexão entre as firmas e o consumidor final chamados canais de distribuição e articulados por meio de mecanismos que conferem a aderência e a fidelidade dos clientes àquela rede de valor.

Diante dos pontos abordados, há quem divida os modelos de negócios em congregadores de questões econômicas, operacionais ou estratégicas.

Para o primeiro grupo, são inerentes questões relativas à como a empresa fará dinheiro naquele segmento e manterá fluxo contínuo de lucro no longo prazo.

No grupo operacional, questões de produção, processos, serviços, logística, gestão do conhecimento e fonte de recursos estão na essência.

Em relação ao grupo estratégico, posicionamento de mercado, interação com componentes da cadeia e oportunidades de negócios são primordiais (MORRIS *et al.*, 2003).

Porém, emerge a sugestão de que um modelo mais adequado seria o que tivesse em sua essência as três questões: estratégicas, processuais e operacionais e decisões econômicas.

O Quadro 4.2.1.1 exhibe as principais definições e conceituações relacionadas aos MNs.

Quadro 4.2.1.1: Definições para os MNs.

AUTORES	ANO	DEFINIÇÃO
Chesbrough & Rosenbloom	2002	“Business model as a mediating construct between technology and economic value, with an underlying cognitive role”
Magretta	2002	“Os modelos de negócios englobam estratégias adotadas que compõem um portfólio para enfrentar as situações do ambiente”
Shafer <i>et al.</i>	2005	“Define-se Modelo de Negócios como representação da lógica e escolhas estratégicas fundamentais da empresa para criar e capturar valor de uma rede de valor”
Osterwalder <i>et al.</i> ; Amit & Zott	2005; 2007	“O modelo de negócios pode ser definido como a estrutura, conteúdo e regulamentação das transações entre a empresa e seus parceiros de troca, ou seja, representa a conceituação do padrão de vínculo transacional entre a firma e os parceiros”
Casadesus-Masanell & Ricart	2009	“O Modelo de Negócios é o resultado das estratégias escolhidas e implementadas pela empresa”
Chesbrough; Takahashi & Takahashi	2006; 2011	“Estrutura integradora de ideias e tecnologias com resultados econômicos”

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de vários autores.

Para Andrew & Sirkin (2007), há três modelos de negócios sob o enfoque da inovação, cada qual com suas vantagens e desvantagens: *Integração*, *Orquestração* e *Licenciamento*. Existe a possibilidade de usufruir uma configuração composta de nuances das três tipologias, como ilustra Figura 4.2.1.3.

A. Integradores: grandes chances de retorno consistente são atribuídas; porém, juntos delas, vão os riscos, pois estes detêm sob seu controle todos os processos do desenvolvimento de novos produtos/serviços, garantindo-lhe maior autonomia e, ao mesmo tempo, maior vulnerabilidade em relação ao controle de qualidade. Desenvolvem também ampla base de conhecimento, exigida para sustentar toda base de desenvolvimento e produção dos produtos/serviços. Assumem este modelo as empresas que veem a necessidade de comandar todas as etapas do processo produtivo devido à desconfiança em trabalhar com outras empresas, por conta da crença de administrar o processo melhor que outras, em função do desejo de manter os retornos apenas para si, e por possuírem competência e capital para tal, avaliando em quais situações os riscos são administráveis – exemplo clássico é a montadora de veículos BMW;

B. Orquestradores: não detêm todos os processos, mas sim, os controlam muito bem, injetando no processo ideias de fora, requerendo investimentos iniciais menores – exemplo bem sucedido é o das indústrias automobilísticas, que encomendam projetos de *design* e produção às empresas, esquivando-se de instâncias administrativas que poderiam ser onerosas; a Embraer é um exemplo nacional típico deste modelo de negócio, por meio do qual mantém parceiros em diversos lugares do mundo e atinge escala de produção que garante competitividade global. Captam os benefícios indiretos de se trabalhar em rede com outras

empresas para desenvolvimento de sistemas inovadores (inovações em produto e processo) e necessitam de grande capacidade de trabalhar cooperativamente. Como Takahashi & Takahashi (2011) apontam, são motivadores da Orquestração: escassez de algum recurso, início de operações em regiões desconhecidas, tendência de não querer arcar com grandes dispêndios ou preferência por dividir riscos da operação com parceiros; e,

C. Licenciadores: possuem a ideia e o produto, mas não os ativos de produção, alugando estes dos seus licenciados. Frequentemente são empresas que geram ideias inovadoras e as transacionam para que empresas estruturadas insiram-nas no mercado, pois faltam os recursos e competências para os Licenciadores colocarem os produtos de maneira comercializável no ambiente – isto advém da concepção da empresa, não significando um distúrbio ou atraso.

Nos três moldes, o pré-requisito de que haja alinhamento interno é essencial para o êxito do empreendimento. Quanto a este alinhamento interno, são componentes fundamentais:

- Responsabilidade individual, traduzida no comprometimento de todos com o caráter inovativo;
- Responsabilidade da unidade, caracterizada pela existência de uma unidade específica para desenvolvimento da inovação, interna ou externamente à organização;
- Responsabilidade da empresa holisticamente, sendo importante que cada pessoa esteja imbuída com o princípio inovador;
- Condições como tempo, espaço, recursos, conhecimento, estímulo, diálogo e motivação; e,
- Abertura motivacional, correspondendo à acessibilidade “intelectual” que a empresa provê às iniciativas inovadoras.

Figura 4.2.1.3: As tipologias de Modelos de Negócios e suas possíveis configurações.
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Andrew & Sirkin (2007).

A configuração das curvas de caixa dos tipos identificados por Andrew & Sirkin (2007) possuem características específicas que as distinguem umas das outras. A Figura 4.2.1.4 apresenta um modelo de curva de caixa genérico, ressaltando os fatores principais (investimentos *ex-ante*, *time-to-market*¹¹, escala, lançamento e investimentos *ex-post*) e fases-macro (geração da ideia, desenvolvimento, comercialização e realização) quando da projeção de comportamento no tempo de um produto/serviço.

Figura 4.2.1.4: Curva de caixa genérica com seus principais fatores influenciadores.

Fonte: Andrew & Sirkin (2007).

A partir da curva de caixa genérica (Figura 4.2.1.4), curvas de caixa dos tipos identificados por Andrew & Sirkin (2007) podem ser plotadas:

A. Integrador: as curvas de caixa de empresas deste tipo tendem a ser mais estreitas horizontalmente e mais esticadas verticalmente, pois detêm sob seu regime todos os processos, o que as torna mais rápidas ($\downarrow$ *time-to-market*), mas exigem altos investimentos, tanto pré quanto pós-lançamento, além de atingirem escala de volume-ótimo mais rapidamente (Figura 4.2.1.5).

¹¹ A manutenção do termo no idioma de origem busca não perder ou agregar significados que não condizem ao contexto em que ele é apresentado pelos autores Andrew & Sirkin (2007).

Figura 4.2.1.5: Curva de caixa de empresas do tipo Integradoras.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Andrew & Sirkin (2007) e Takahashi & Takahashi (2011).

B. Orquestrador: por adicionarem mais parceiros ao processo produtivo, os aspectos temporais tornam-se maiores, com o bônus do compartilhamento dos riscos e investimentos; porém, será necessário tempo maior para atingir escala de volume-ótimo de operação (Figura 4.2.1.6).

Figura 4.2.1.6: Curva de caixa de empresas do tipo Orquestradoras.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Andrew & Sirkin (2007) e Takahashi & Takahashi (2011).

C. Licenciador: procura distribuir ao máximo os riscos inerentes àquela operação. É o primeiro proprietário de uma inovação, que será licenciada a outras empresas para acesso ao mercado; visa obter lucros a partir de *royalties* ou da venda total de suas inovações, diminuindo investimentos e alongando aspectos temporais (Figura 4.2.1.7).

Figura 4.2.1.7: Curva de caixa de empresas do tipo Licenciadoras.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Andrew & Sirkin (2007) e Takahashi & Takahashi (2011).

No intuito de consolidar os pontos abordados, Amit & Zott (2008) apontam que os modelos de negócios orientados a novidades, quando alinhados a diferentes estratégias de produtos, aumentam seu valor de mercado. Isto indica que, se a firma estiver posicionada entre alguns MNs (e não adotar algum específico) e entre algumas estratégias de produto (idem), é possível nesta mescla aumentar a resiliência corporativa e o valor capturado nas transações com parceiros – leia-se fornecedores e clientes –, ou seja, estas abordagens de modelo e estratégia são mais complementares que substitutas (AMIT & ZOTT, 2009a).

Os modelos de negócios, como construtos estruturais, portanto, podem ser considerados decisivos quanto à eficiência da entrada da firma no mercado, sob estratégias adequadas de precificação, definindo seu foco de ação e diferenciação (PORTER, 1996).

Na próxima etapa da revisão teórica, a seguir, são apresentadas algumas funções dos MNs encontradas na literatura, acrescidas de consolidação do autor.

4.2.2 FUNÇÕES DOS MNs

Após agrupar e estruturar conceitos, definições e tipologias para os Modelos de Negócios, descrevem-se algumas funções, então, atribuídas aos modelos de negócios, para que se tangibilize este construto conceitual (listadas por Osterwalder *et al.* (2005) e resumidas pelo autor no Quadro 4.2.2.1).

Quadro 4.2.2.1: Funções dos modelos de negócios.

Função	Descrições
Entendimento e partilha	Alinhamento de vocabulário.
	Visibilidade com que o conceito é entendido interna e externamente.
	Nível de compreensão das interações entre componentes do modelo.
	Criando valor compartilhado, a comunicação se torna mais eficiente internamente, otimizando a troca de informações entre os diferentes níveis hierárquicos.
Análise	Indicadores mais apropriados são utilizados na geração e análise das informações.
	Captura e assimilação das mudanças externas e internas com maior eficiência.
	Comparar modelos entre si à mesma luz pode gerar <i>benchmarking</i> ¹² e promover inovações produtivas no modelo adotado.
Administração	Em poder do objetivo geral, a concepção de um modelo de negócio fica otimizada na medida em que os componentes ficam alocados e procuram se reiterar (sinergia estratégica).
	Tendo como diretriz inicial a rentabilidade, a lucratividade se torna consequência de mudanças planejadas e monitoradas nos modelos, requerendo visualização e sistêmica dos acontecimentos.
	A reação direcionada, o alinhamento geral dos procedimentos e a melhoria de tomadas de decisão são ações administrativas resultantes de informações com qualidade geradas a partir de modelos de negócios claros e objetivos (ALLEN & LUECK, 2003).
Prospectar	Inovação é amplamente fomentada sobre uma fundação sólida composta de um modelo de negócio explícito e passível de identificação de lacunas, gerando oportunidades; o MN, neste contexto, se torna até fonte de vantagem competitiva.
	Simular o comportamento de um MN conceitual num futuro previsível coloca a organização em situação de menor risco; criar e manter um portfólio de MNs também surge como alternativa – factível para corporações mais maduras e robustas.
Patentear um modelo	O caráter inovativo de um MN pode atrair oportunistas, e, para se resguardarem, as empresas requerem patente dos seus MNs.

Fonte: Osterwalder *et al.* (2005), a partir de diversos autores.

De acordo com Osterwalder *et al.* (2005), os direcionadores-macros definidos como funções de um MN trabalham tanto em âmbito interno à organização quanto externo. É evidente a característica de manter-se em constante alinhamento com as tendências externas. A sinergia estratégica entre os componentes do modelo também se constitui como premissa essencial para o sucesso. O caráter tácito/explicito das informações deve ser levado em conta, pois pode alterar de maneira significativa a eficiência da comunicação (OSTERWALDER *et al.*, 2005; AMIT & ZOTT, 2008).

Em resumo, o MN, quando de sua concepção, se considerar os aspectos geradores de vantagem competitiva, pode vir a ser uma fonte de vantagens, visto que se em essência for direcionado à Inovação, atrairá oportunistas e abrirá oportunidade/necessidade de patente do Modelo.

Chesbrough (2007), valendo-se de uma visão de integração da unidade de negócios à rede na qual está/será inserida (em linha com Osterwalder *et al.* (2005)), aponta algumas funções, então, para o modelo de negócios de uma firma:

- a. Articular o valor proposto aos consumidores – o que pode ser obtido por meio das táticas empregadas no processo (CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009b);

¹² A manutenção do termo no idioma de origem busca não perder ou agregar significados que não condizem ao contexto em que ele é apresentado pelos autores Osterwalder *et al.* (2005).

- b.** Identificar os segmentos nos quais a empresa atuará ofertando seu valor ao mercado, ou seja, quem serão os consumidores e porque o valor proposto a eles é útil;
- c.** Definir a estrutura da cadeia de valor requerida pela firma para criar e distribuir valor, bem como os ativos complementares para embasar a empresa naquele determinado posicionamento no mercado, envolvendo fornecedores (matéria-prima) e consumidores (produto final) (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c);
- d.** Descrever o sistema de geração de receitas da firma, alinhado às estimativas de custos e potencial de mercado atingível, considerando-se a cadeia de valor atrelada ao negócio;
- e.** Descrever com detalhes o posicionamento da empresa na rede de valor referida, considerando um sistema interativo entre todos os seus componentes, levantando possíveis competidores e portfólios complementares (OSTERWALDER *et al.*, 2003); e,
- f.** Formular e incorporar à cultura da empresa estratégias competitivas que gerem vantagem sobre os competidores.

Os conceitos de modelo de negócios e os tipos de MNs podem ajudar os administradores a otimizar as atividades da empresa, pois os MNs:

- Clareiam as ideias, identificam competências e pontos de melhoria – daí buscam-se as competências interna ou externamente (CHESBROUGH, 2003);
- Auxiliam na determinação de quais atividades devem ser desempenhadas pela empresa e quais devem ser terceirizadas;
- Identificam como poderiam ser mais bem arranjados os processos internos da firma;
- Desenvolvem o pensamento sistêmico e holístico quando da concepção de um processo/produto, em vez de ater-se a preferências pessoais ou tendenciosas – em grande parte das vezes atreladas às visões do fundador;
- Auxiliam na alocação de novas atividades dentro do corrente MN e elegem as pessoas mais adequadas àquele projeto; e,
- Promovem a síntese de teorias, observações e experiências, considerando com mais atenção os aspectos sócio-motivadores que estão presentes em todas as etapas dos processos (“microestruturas”) dos modelos de negócios.

Várias são as funções dos Modelos de Negócios. A principal delas diz respeito ao alinhamento geral interna e externamente para geração e captura de valor. Colocar pessoas e processos no mesmo rumo é essencial para o sucesso dos negócios, com foco no valor oferecido e compartilhado pela organização.

Diante da desconexão do material teórico, complexidade do tema e relativo caráter difuso das definições, sugere-se que os MNs ainda necessitam de melhores descrições, o que se apresenta na seção seguinte deste trabalho.

4.2.3 CARACTERIZAÇÕES ADICIONAIS AOS MNs

O conhecimento, como o único recurso econômico significativo das empresas, tem papel fundamental na constituição dos pilares organizacionais, visto que um conhecimento com alta aplicabilidade econômica e técnica pode promover os mesmos ganhos que um modelo de negócios inovador também é capaz de garantir (CHOO, 1998; SHAFER *et al.*, 2005; CHESBROUGH, 2010; PRAHALAD & HAMEL, 1990).

É de grande conveniência que *insights* e conhecimentos tácitos pessoais sejam considerados para que visões diferentes do mesmo processo sejam colocadas em divergência “traumática”, para posterior convergência construtiva com o conhecimento explícito – mecanismo sinérgico. A não implementação de um sistema parecido pode levar à restrição na geração de novas ideias e projetos (CHOO, 1998; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011).

Tomando-se como base a teoria dos fractais, pode-se dizer que uma pessoa possui seu próprio sistema de codificação de informações exteriores, constituinte do processo de criação do conhecimento tácito. Extrapolando, uma organização seria uma esfera onde pessoas, com determinadas especialidades, são alocadas em respectivas funções internas, ou seja, um processo de criação de conhecimento *macro*, a partir de um que era implementado internamente, agora se exterioriza e ganha escala, construindo, de baixo para cima, o conhecimento estruturado.

A organização deve garantir que o indivíduo se identifique neste mecanismo abrangente e sistêmico, dando abertura para que um processo integrado de divergência/convergência construtivo esteja disponível aos colaboradores (CHOO, 1998).

Do enfoque integrado, extrai-se a ideia de que a organização é um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes (AMIT & ZOTT, 2009a, 2009b).

A organização revela-se como um conjunto de pelo menos dois sistemas que se influenciam mutuamente: *sistemas técnicos*, compreendendo recursos e componentes físicos e abstratos, que até certo ponto independem das pessoas; e *sistemas sociais*, os quais são todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos (BEER, 1985).

Ainda é importante notar que a empresa, quando colocada como mediadora de questões técnicas (*inputs*) e financeiras/econômicas (*outputs*), deve englobar todas as incertezas que circundam o ambiente/mercado em questão; diante da complexidade e variedade de domínios é que se dá a especialização (CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002; CHESBROUGH, 2010).

Mais ainda, o modelo inclui um componente tácito muito forte: como se dará o sistema de negócios atrelado aos colaboradores na busca dos objetivos que passam a ser comuns aos integrantes da rede (MORRIS *et al.*, 2003; ANDREW & SIRKIN, 2007; NEVES, 2007).

Da sistematicidade interna, extrapola-se para a externa. Detectar se o Modelo de Negócios praticado pela organização naquele espaço temporal está de acordo com as tendências e demandas mercadológicas se mostra crucial para a longevidade sustentável da firma. Oferecer serviços e produtos de menor valor agregado (possível apelo de baixo custo) pode não ser a estratégia mais apropriada numa readequação modelar (SHAFFER *et al.*, 2005).

No processo de coleta e análise de informações oriundas do ambiente externo, os responsáveis por tal devem ter em mente que estas devem ser subsídios para a construção do conhecimento, valendo-se também de experiências passadas e caracteres cognitivos. Mais adiante, tais conhecimentos devem ser sustentadores das tomadas de decisão, orientados pelos principais pontos relevantes para a decisão de aquisição ou não do cliente (*Key Buy Factors*). Tais decisões serão guia do desenvolvimento da organização, sendo inerente a elas o desempenho futuro da firma (TEECE, 2010).

A busca por parcerias externas e a comercialização de conhecimentos e tecnologias desenvolvidos por outras entidades, sejam públicas ou privadas, compõem hoje, necessariamente, o portfólio de procedimentos de uma organização bem sucedida – mesmo as tecnologias oriundas do ambiente delimitado pelas bordas da organização devem ser muito bem detalhadas e estudadas, com encaixe técnico e apelo de mercado, evitando que se tornem órfãs dentro da empresa (OSTERWALDER *et al.*, 2003; CHESBROUGH, 2010).

Procedendo a tudo isso, os *trade-offs*¹³ constituem outra esfera de acontecimentos que tem a força de completamente inviabilizar um projeto de diferenciação ou aproveitamento de oportunidades (PORTER, 1979; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009a, 2010). Tais compensações derivam do fato de não se poder implementar todas as ações no mesmo espaço de tempo ou, até mesmo, espaço físico, devido a limitantes financeiros, legislativos, entre outros. Barreiras administrativas, de coordenação e controle também são importantes entraves.

Concomitantemente, entretanto, os *trade-offs* permitem e impedem novos entrantes a exercerem atividades em mercados, visto que o *mix* de produtos que é oferecido/arrematado pelos mercados é diferente. Além disso, até mesmo a partir de um mesmo produto, podem-se configurar estruturas diferentes de troca – o que indica que as características do produto não necessariamente determinam as formas de troca no ambiente (TORDJMAN, 1998).

A compatibilidade das escolhas estratégicas adotadas aos *trade-offs* considerados, formando, portanto, o modelo de negócios, com futuros condizentes a previsões confiáveis, mostra-se como relação necessária para que o modelo não caia em colapso previsível (CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009a, 2010).

Alguns exemplos são facilmente percebidos no ambiente se observarmos que determinadas organizações não estão em sintonia com as mudanças nos padrões globais de exigências, com a velocidade e agilidade demandada das corporações e com a onda tecnológica em questão; daí, incrementa-se o índice de mortalidade precoce de empresas por todo o mundo (PRAHALAD & HAMEL, 1990).

Análises confiáveis de projeções divergentes, as quais ficaram mais viáveis após o advento de sistemas computacionais, se tornaram importantes na medida em que deixassem em evidência componentes-chave provedores de sensibilidade ao projeto em questão, o que proporcionaria analisar separadamente questões específicas e sua influência no todo, para que tal projeto não se torne solução à procura de um problema (MAGRETTA, 2002). Isto pode ser evitado quando recursos cognitivos são direcionados para reduzir a ambiguidade e “criar senso” em decisões complexas a serem tomadas (CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002).

Existem ainda questões sob a esfera do “ajuste”, que seriam, traduzindo, quão encaixáveis e autofomentantes entre si são as atividades desempenhadas pela empresa (PORTER, 1985a, 1985b, 1985c, 1996).

¹³ A manutenção do termo no idioma de origem busca não perder ou agregar significados que não condizem ao contexto em que ele é apresentado pelos autores Casadesus-Masanell & Ricart (2009a).

Em primeira instância de ajuste, tem-se que determinado conjunto de atividades deve ser encaixado na estratégia principal da organização (PRAHALAD & HAMEL, 1990). Pode parecer um tanto óbvio, porém, é fato recorrente que empresas se deparam com processos e retrabalhos não condizentes com a política empresarial.

Em segunda etapa de ajuste, é fundamental que uma atividade dê suporte ou fomenta o maior número possível de outras ao seu redor, para que seja seguida uma linha geral de desenvolvimento e a sistematicidade das atividades seja otimizada.

Como provável consequência da anterior, o último aspecto de ajuste diz respeito à otimização dos processos internos e externos da organização (COASE, 1937): planejamento da produção, de estoques e distribuição (TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2007; 2011), acesso a canais (NEVES, 2007), acesso a mercados (TORDJMAN, 1998; KOTLER & KELLER, 2006; AMIT & ZOTT, 2008), vendas, planejamento do desenvolvimento de produtos (MANZINI & VEZZOLI, 2002; AMIT & ZOTT, 2008).

Já Amit & Zott (2008), sob um enfoque voltado à esfera interna da empresa mas correlacionando ao ambiente em que o objeto de estudo (firma) está inserido, apresenta um modelo de análise no qual traça um paralelo entre o modelo de negócios e o plano estratégico de produto da empresa.

O segundo deve se alinhar às tendências do primeiro, pois as possíveis mudanças no atual MN da companhia podem implicar em divergências no foco do atual planejamento de longo prazo em produtos e serviços (Quadro 4.2.3.1).

Quadro 4.2.3.1: Comparativo entre modelo de negócios e plano de produtos.

	Modelo de Negócios	Plano de Produto
Definição	Modelo estrutural de como uma firma transaciona com consumidores, fornecedores, parceiros e vendedores; captura o padrão com que a firma se conecta ao mercado.	Padrão de ações administrativas que explica como uma firma pode atingir e manter vantagem competitiva por meio do posicionamento de produtos/serviços no mercado.
Principais questões envolvidas	<ul style="list-style-type: none"> - Como se conectar ao mercado? - Quais partes agregar ao modelo para capturar valor e como ligá-los à empresa para permitir as transações? - Quais informações/bens compartilhar nesta rede própria e quais recursos e capacidades há de se desenvolver para possibilitar as trocas? - Como será o método de controle das trocas e quais incentivos serão ofertados para motivá-las? 	<ul style="list-style-type: none"> - O que vender? - Para quem vender? - Onde vender? - Qual o posicionamento em relação aos competidores? - Quais as estratégias genéricas (e. g., custo e preço baixos) a serem adotadas? - Quando entrar no mercado (analisando novos entrantes e tendências)?
Unidade de análise	Firma e seus parceiros (interno e externo).	Firma (interno).
Foco	Orientado para o ambiente, principalmente nas trocas entre as partes; rede de valor da empresa.	Orientado interna e externamente, foco nas atividades e ações para competição.

Fonte: Amit & Zott (2008).

Frente à gama de questões que circundam e permeiam as duas referidas entidades, seria, portanto, no mínimo subjulgado apontar as combinações vitoriosas entre determinados MNs e planos de produtos. Por exemplo, considerando-se três estratégias de produto – custo, entrada no mercado e diferenciação – e dois modelos de negócios – centrado em novidades e em eficiência – seriam mais de seis as possibilidades de arranjos entre eles. Isso porque as opções não são nem exclusivas nem exaustivas e existe a possibilidade de sobreposição dos conceitos, o que implica dizer que uma empresa pode ter no radar perseguir custos baixos e, ao mesmo tempo, diferenciar-se entre os rivais (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c; AMIT & ZOTT, 2008; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011).

O modelo de negócios deve levar em conta, também, o ciclo de vida do produto a ser desenvolvido, ou seja, o processo de pré-consumo e pós-consumo – ciclo este cada vez mais curto (ADLER, 1995; OSTERWALDER *et al.*, 2003). No pré-consumo, as matérias-primas envolvidas no processo produtivo e suas relações com o ambiente (facilidade de produção/extração, vida útil) devem minimizar o uso de recursos na produção, buscar otimizar a vida dos produtos.

No pós-consumo, facilitar o reparo, considerar a desmontagem do produto após o uso (se for o caso), reutilização, reciclagem ou qualquer outro processo *a posteriori*, facilitando transporte, limpeza ou combustão. Todos são fatores que devem ser levados em consideração quando do planejamento do ciclo de vida de um produto (MANZINI & VEZZOLI, 2002).

Mas, para que fosse possível mensurar ou pelo menos categorizar as possíveis interações entre custos e receitas, Amit & Zott (2008) propõem agregar itens ao Quadro 4.2.3.1 na forma de equação. Na Figura 4.2.3.1, t é a transação referida; $P(t)$, o preço pago pelo consumidor; $\mathbf{d}$, o MN da firma; $\mathbf{s}$, a estratégia de produto; i , o índice que indica a participação de parceiros na transação; $R_i(t)$, os lucros obtidos pela firma na transação com o parceiro i ; $C_i(t)$, os custos da firma com o parceiro i e $C_f(t)$, os custos dos recursos da própria empresa. O valor total capturado $V(t)$ pela empresa F na transação t é assim expresso:

$$V_f(t) = P(t) + \sum_i R_i(t) - \sum_i C_i(t) - C_F(t)$$

Figura 4.2.3.1: Equação compiladora do valor capturado pela firma numa transação multilateral.
Fonte: Amit & Zott (2008).

Algumas análises podem ser inferidas da equação:

A - se aumentar o número n de transações t , o valor será maior;

B - se o preço P do bem em transferência aumentar, o valor será maior – se a estratégia s for de custo baixo, pode impactar negativamente no MN da firma;

C - se os lucros R aumentarem, maior será o valor capturado;

D - se aumentarem os custos C_i (ou o lucro dos fornecedores), menor será o valor; e,

E - se aumentarem os custos C_F (ou custo interno da firma), menor será o valor.

Outro ponto que pode ser considerado importante é quando a mesma informação dentro da empresa possui diferentes níveis de importância em cada setor: o departamento de finanças preconiza que os projetos e resultados sejam traduzidos em moeda financeira. Já a cadeia de abastecimento/suprimentos (*supply chain*) exige um detalhamento maior das informações a fim de realizar com eficiência as questões que lhe são atribuídas (para evitar posteriores aspectos conflitantes no que tange à disponibilidade dos produtos ao mercado).

Marketing e vendas, ainda seguindo o exemplo, exigem maior nível de especificidade, pois o time de vendas trata com abordagem altamente pessoal suas atividades – inerente à sua função – e marketing, ao detectar tendências de mercado – sua principal função –, precisa estar calcado com informações específicas das condições internas trabalhadas (KOTLER & KELLER, 2006; COMSTOCK, GULATI & LIGUORI, 2010).

Internalizando um pouco o ambiente analisado, depara-se com conflitos costumeiramente recorrentes, como, por exemplo, Kotler, Rackham & Krishnaswamy (2006) expõem nuances da disparidade de comportamento/linguagem/direcionamento existentes entre marketing e vendas. Este atrito comum tem suas origens nos objetivos almejados pelos departamentos, cada qual com suas particularidades e opiniões (um direcionado mais ao curto prazo, outro ao longo...).

Um modelo de negócios estruturado, difundido e aceito com considerável índice de êxito dentro da organização pode minimizar os resultados de conflitos como estes, alcançando com rapidez o equilíbrio dinâmico-sustentável. O aprimoramento das atividades desenvolvidas por ambos os setores também pode gerar maior sinergia interna.

Neste sentido, o departamento de Recursos Humanos tem fundamental importância, pois lhe cabe a incumbência de desenvolver os recursos humanos internos, garantindo maior comprometimento e integração entre as pessoas, além de proporcionar a inserção de um elemento psicológico motivacional no grupo (GRANOVETTER, 1985).

Estes estatutos e outros apresentados até aqui são relevantes na constituição do Modelo de Negócios, pois evitarão dispêndios de energia com reprocessos/retrabalhos, aquisição de equipamentos não essenciais, aumento do quadro de pessoal sem significativo

incremento em eficiência etc. Estas, entre outras, tomadas de decisão refletem, portanto, no comportamento e características essenciais da estrutura organizacional.

Com a bagagem teórica mais estruturada analisada até esta seção do estudo, na sequência, são abordados conceitos relacionados ao desenvolvimento de um Modelo de Negócio, ou seja, aspectos práticos e modelos teóricos essenciais na concepção, estruturação e condução de um MN.

4.2.4 DESENVOLVIMENTO DOS MNs

A partir do momento em que se considera propícia a concepção de um Modelo de Negócios, Prahalad & Hamel (1990) colocam duas lições como válidas de serem ressaltadas:

- Perder a onda da inovação momentânea ou simplesmente optar por deixar de lado as atuais *core competences*¹⁴: as consequências reais destes fatos não podem ser calculadas no curto prazo, pois só o futuro mostrará o quanto aquelas habilidades seriam parte fundamental da inovação; e,
- Não ter a cultura de continuamente perseguir *core competences* e inovar/incrementá-las resultará em grandes dificuldades para entrar em mercados altamente dinâmicos (geralmente em emergência).

Ainda considerando em todos os âmbitos que circundam os MNs, Drucker (2007) propõe o negócio como fonte de inovação, responsável pela melhoria das condições atuais com que se gera valor, sobretudo gerindo pessoas, vindo em segundo plano o gerenciamento dos trabalhos por elas desenvolvidos. A evidência de que estas questões estão sendo atendidas são respostas concretas a perguntas como:

- Quem é o consumidor e qual é a noção de valor para ele?
- Qual é a lógica econômica subjacente à atividade que explica como é possível entregar valor ao mercado num custo razoável?

Magretta (2002) refere-se a isso resumindo como a lógica com que a organização ganha dinheiro (visão compartilhada por Casadesus-Masanell & Ricart (2009b)). A autora elabora algumas questões, muito semelhantes às de Drucker (2007), as quais um modelo de negócios bem sucedido deveria responder, envolvendo o valor oferecido ao consumidor e a habilidade com que a empresa captura valor da rede.

Já Shafer *et al.* (2005) desenvolveram um diagrama para identificar quatro categorias influenciadoras de um MN, consistindo em escolhas estratégicas, criação de valor, captura de valor e rede de valor (CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009b) (Figura 4.2.4.1). A partir disto, um Modelo de Negócio, num conceito intuitivo, pode ser resumido em escolhas estratégicas, algumas vezes baseadas na rede de relacionamento da organização, o que explica a criação e captura de valor.

¹⁴ A manutenção do termo no idioma de origem busca não perder ou agregar significados que não condizem ao contexto em que ele é apresentado pelos autores Prahalad & Hamel (1990).

Figura 4.2.4.1: Categorias de aspectos influenciadores da concepção de um MN.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Shafer *et al.* (2005).

Fica explícito que as escolhas em esferas administrativas e operacionais são de fundamental importância no desempenho das firmas; escolhas relacionando aspectos práticos de estímulos e compensações, contratos, ativos, mapeamento e identificação do nível de integração vertical interno – enfim, definindo como a companhia trabalha. Mas, não é aconselhável que se atenha solidamente apenas no âmbito das escolhas para abalizar os modelos.

Se as escolhas estiverem desconexas com a criação, captura de valor e disponibilidade do consumidor de quanto pagar pelo ativo, os rumos adquiridos na empresa serão divergentes dos pretendidos, ou seja, em toda escolha, consequências são inerentes (CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009b, 2010).

Como exemplo, os autores citam a escolha de determinada política de preços, que terá implicações, assertivas ou não, no volume de vendas e na participação de mercado da empresa, afetando ainda, a escala dos negócios e o poder de barganha usufruído pela companhia.

Em resumo, Shafer *et al.* (2005) indicam que o modelo de negócios é definido como um conjunto de escolhas e um conjunto de consequências advindo destas escolhas – aliás, nas organizações atuais, os gestores são avaliados pela sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências internas que fazem o crescimento ser viável (visão já apontada por Prahalad & Hamel em 1990).

Shafer *et al.* (2005) propõem, ainda, que se pense no modelo de modelo de negócio como uma máquina, guardadas as devidas proporções com o mundo real (CASADESUS-

MASANELL & RICART, 2007, 2009a, 2009b, 2010). Nesta analogia, a montagem da máquina é constituída pelas escolhas (como a máquina é concebida da união das peças) e da maneira com que os elementos trabalham juntos (consequências das interações das escolhas – peças).

Este conceito permite que as peças sejam intercambiáveis e, portanto, diferentes formatos advêm destas configurações possíveis, com níveis de redundância, mecanismos específicos, qualidade do conjunto etc. Mais ainda, diferentes escolhas acarretam diferentes consequências, afetando o nível geral de eficiência, sejam: velocidade de operação, qualidade dos resultados, nível de integração interna, tempo de atuação no mercado, entre outros.

O modelo dos autores (Figura 4.2.4.2) apresenta a classificação básica e dimensões decorrentes das escolhas estratégicas da organização.

Figura 4.2.4.2: O modelo de negócios e sua estrutura conceitual.
Fonte: Shafer *et al.* (2005).

Neste modelo, as “políticas” fazem menção aos cursos de ação adotados pela companhia em relação a todos os aspectos operacionais. Exemplos de políticas são diretrizes de como implantar unidades em áreas rurais, padronização de ativos operacionais (como frota de veículos), sejam próprios ou terceirizados, padrões de uso de recursos para viagens (economia de recurso usando horários alternativos de transporte) etc. (PRAHALAD & HAMEL, 1990).

Os “ativos” referem-se aos recursos físicos da empresa, como materiais, máquinas e sistemas de informação, e recursos abstratos, como conhecimento e experiências. “Governança” é relativa às estruturas contratuais e arranjos formais que conferem os direitos e deveres relacionados às políticas e aos ativos. Disparidades muito veementes na governança

de ativos e políticas podem gerar perdas de efetividade consideráveis em um modelo de negócio.

Na classificação apresentada de “Consequências”, as ditas flexíveis são sensíveis às mudanças nas escolhas que as geraram. Quanto às “Rígidas”, são um tanto mais demoradas a se realizarem diante de possíveis mudanças no conjunto de escolhas.

Como exemplo, mudanças na esfera cultural da organização podem ser encaixadas como rígidas, visto que são de demorada adaptação às novas condições ambientais; para consequências flexíveis, uma nova diretriz em esferas operacionais pode ser mais rapidamente implementada e ajustada aos novos padrões empresariais.

Mas isto pode variar muito de firma para firma, levando à ideia de que uma consequência está em algum lugar entre o flexível e o rígido, não em uma das extremidades. E também remete ao conceito de que tal consequência pode ser considerada rígida numa firma e flexível noutra.

Mesmo organizando-se as opções de maneira lógica, seria um pouco pretensioso que se elaborasse uma lista com as possíveis escolhas e devidas consequências disponíveis para a empresa naquelas determinadas circunstâncias. Afinal, para as consequências, o nível de dificuldade seria incrementado, pois requerem análise de todas as interações entre as escolhas e também predizer como elas poderiam gerar uma listagem de consequências.

Por isso, concluem Shafer *et al.* (2005), nada razoavelmente útil pode emergir de uma lista com escolhas e possíveis consequências que entre em detalhes muito específicos; *id est*, existem maneiras citadas de como as escolhas interagem para originar consequências. Estas maneiras são embasadas em teorias, um terceiro elemento componente do modelo de modelos de negócios apresentado e mais tarde proposto também por Casadesus-Masanell & Ricart (2009b, 2010).

A fim de se ilustrar essa ideia de que a teoria tenta explicar como se dão as interações entre escolhas e chegam num determinado resultado, tem-se que: a lógica de que investimentos crescentes em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) inferem produtos com maior valor agregado (devido ao uso crescente de tecnologia) e de que características inovadoras sejam colocadas à disposição do mercado é suportada por uma teoria de relação causal entre fatores-chaves (investimentos em P&D como a escolha e produtos inovadores como consequência).

Porém, observa-se que o item teoria não faz parte da conceituação apresentada de modelo de negócios; a representação coloca os itens em certa relação causal, tornando implícita a teoria que suporta essas relações, acreditando aquela ser o modo de como as

situações se dão no mundo real. No modelo representativo não constam, portanto, todas as possíveis escolhas e resultados delas.

Por meio de dois princípios pode-se partir do modelo completo, com detalhes, para um formato simples, mais amplo e abrangente: agregação e desagregação. Contudo, como no conceito de consequências, um modelo de negócio está em algum lugar entre estes dois processos, valendo-se um pouco de cada, com predomínio de um ou de outro em certas situações.

Como inferido por definição, o processo de agregação congrega escolhas detalhadas e consequências em estruturas amplas. Políticas de incentivo gerais, por exemplo, podem ser especificadas quando um indivíduo demanda uma análise particular daquela política.

Uma analogia válida a esse processo seria o “olhar sobrevoando” ou “tirar o *zoom*”. Traduzindo, seria analisar a situação de maneira holística e sistêmica, clareando possíveis dúvidas e identificando com maior facilidade aspectos internos em conflito, que pessoas inseridas particularmente em um problema podem não conseguir abstrair e compreender a real motivação daqueles fatos (CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009a, 2009b, 2010).

Entretanto, ficar demasiadamente afastado pode levar o observador a perder detalhes importantes do processo, podendo deixar as análises e teorias relativamente abrangentes e pouco agregadoras. Disto, um alto nível de agregação é derivado de grande distância com que a análise está sendo feita da companhia e vice-versa. Como um exemplo aplicado, quando da comparação entre modelos de negócios de um segmento, o mais acurado seria um olhar mais abrangente e “distante” das empresas em questão.

Para o aspecto de desagregação, inerente ao processo de representação de modelos de negócios, uma vista mais cuidadosa é lançada aos processos e procedimentos internos da organização, identificando possíveis processos que poderiam ser descolados de outros processos, ou seja, que seriam passíveis de segregação para melhor identificação dos aspectos envolvidos naquele fluxo de acontecimentos.

Este tipo de abordagem é útil dentro de uma empresa com múltiplos segmentos de negócios, assumindo que cada uma das unidades seja independente da outra no aspecto de funcionamento como empresa. A Unilever, por exemplo, possui uma grande diversidade de negócios sob a mesma direção, sendo que as unidades específicas de cada segmento têm uma relativa autonomia para operar de acordo com as tendências identificadas como importantes pelos seus gestores, o que lhe confere uma característica permissiva de análise separada das demais unidades. Da mesma forma, a 3M também seria uma organização com condições parecidas.

Gottfredson & Aspinall (2005), entretanto, apontam quão perigoso pode ser uma segmentação profunda de mercado ou na esfera interna da firma. A administração de grande quantidade de SKUs (*Stock Keeping Unit*), por exemplo, exige tempo, atenção, paciência e muita energia da empresa; junto, a extensa quantidade necessária de itens em estoque estagna boa fatia do fluxo de caixa da empresa, onerando os demais processos e talvez dificultando os movimentos organizacionais, além de impactar a linha do lucro no balanço da firma.

Ao filtrar “produtos 20-80” e enxugar, na medida do possível, a variedade de opções que a empresa oferece, os custos com manufatura, embalagem, matérias-primas e custos de aquisição serão reduzidos e as margens, incrementadas. Simplicidade demasiada poderá ser também prejudicial aos negócios, visto que inviabilizará a participação da empresa em certos segmentos e nichos de mercado. O equilíbrio, portanto, entre a diversificação e a síntese poderia ser o fulcro perseguido pelas firmas.

Nesta busca pelo ponto de equilíbrio ideal, Gottfredson & Aspinall (2005) apontam ainda que alguns confrontos de ideias e objetivos podem aparecer, pois, em essência, o marketing tende a indicar a existência de diversas combinações entre partes para proporcionar produtos customizados nos diferentes segmentos em que se opera, saindo de uma visão “paroquial”. Já os departamentos operacionais (cadeia de suprimentos, atendimento pós-venda) preferem trabalhar com pedidos mais padronizados, facilitando a logística, previsão de entrada e saída de material e dimensionamento de estoque, além de agregar velocidade aos processos diários necessários para que os produtos cheguem ao consumidor final em tempo (OSTERWALDER *et al.*, 2003; COMSTOCK, 2010).

Num exercício mútuo, os autores propõem que os gerentes de alto escalão desmontem as linhas principais de produtos, numa primeira etapa, para que se chegue ao chamado “Modelo-T” – fazendo alusão ao Ford T, padronizado para todos os clientes, apenas na cor preta, com mesmo motor e sob mesmas configurações.

Num segundo momento, deve-se readicionar as opções que contêm valor perceptível ao consumidor e, assim, será possível visualizar quão impactante nos custos é todo o complexo de sustentação logística e financeira que disponibiliza essa variedade de opções – que são, sem dúvida, ingredientes fundamentais para que a participação de mercado da empresa num determinado segmento seja significativa. Portanto, além dos custos, será possível visualizar os lucros obtidos a partir desta variedade de produtos (CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009b).

Da análise final do processo, a empresa terá uma “visão aérea” de como a complexidade aumenta custos e estreita margens – mas não se pode deixar de lado o caráter

estratégico de se ter no portfólio boa variedade de produtos e serviços (o fluxo deste processo de desagregação/agregação em detalhes é apresentado na Figura 4.2.4.3).

Figura 4.2.4.3: Modelo de mapeamento dos principais produtos de uma empresa.

Fonte: Gottfredson & Aspinall (2005).

Para que as firmas não percam o foco pós-análise, Gottfredson & Aspinall (2005) indicam algumas iniciativas que, se seguidas, podem manter com eficácia o equilíbrio entre a complexidade e a diversidade:

- Implementar índices de retorno altos, funcionando como uma barreira econômica aos novos produtos – se não atingirem níveis de retorno/lucro/margem estipulados, não entram no portfólio. Um elemento comum no funil do processo de desenvolvimento de novos produtos são os comitês de produtos, por meio dos quais aspectos qualitativos e quantitativos do projeto são analisados, em presença de representantes de diversos departamentos da organização envolvidos, para mensurar a viabilidade e rentabilidade dos projetos;
- Adiar a complexidade até o ponto mais próximo ao consumidor: a possibilidade de fornecedores, firma e distribuidores trabalharem juntos ajuda a diminuir estoques e custos ao longo de toda a cadeia produtiva, aumentando a eficiência do atendimento no tempo correto aos clientes;
- Promover a simplicidade na esfera de tomada de decisão, evidenciando quem são os principais responsáveis por endossar a entrada ou não de novos produtos; e,
- Permanecer equilibrado, considerando-se que o ponto identificado como de equilíbrio pode mudar ao longo do tempo (grifo nosso): o fator experiência entra, diminuindo os custos de adição de novos produtos quanto mais forem agregados conhecimentos. Além disso, as demandas podem se modificar no tempo.

Na mesma linha de Gottfredson & Aspinall (2005), Casadesus-Masanell & Ricart (2009b) apresentam um modelo de análise que integra o conceito apresentado de Modelo de Negócios com as estratégias realmente aplicadas pela empresa. Os autores partem do pressuposto que os MNs podem ser trabalhados e analisados sob duas maneiras:

A – Agregação: método no qual os fluxos transacionais internos e externos de um modelo de negócios são simplificados ao máximo, agregando muitos detalhes de escolhas e consequências em construtos gerais, como iniciativas gerais, diretrizes e direcionadores maiores e fluxos principais; “tirar o *zoom*”, como colocado pelos autores Casadesus-Masanell & Ricart (2009a, 2009b), no intuito de observar o contexto geral dentro do qual as coisas acontecem, sem se ater a detalhes demais. Entretanto, manter-se distante em excesso pode fazer o observador perder detalhes que são partes fundamentais na forma com que os acontecimentos são regidos internamente e na maneira com que a firma se relaciona com o ambiente; assim, a segunda metodologia de análise surge como opção;

B – Decomposição: às vezes, a melhor maneira de se analisar com consistência um modelo de negócios é decompô-lo em modelos separados e que, teoricamente, podem ser divididos baseados na premissa de que suas interações não seriam tão evidentes e significativas.

Já Morris *et al.* (2003) apresenta um modelo de concepção de modelos de negócios constituído por três aspectos:

- a) **Alicerce**: este primeiro aspecto é com relação ao que o modelo é e não é, daí originando características em comum e modelos universais; tal aspecto é composto por seis questões-chave que capturam crescimento e objetivos alocados no tempo (como a firma criará valor, quem será o consumidor, vantagens internas, estratégias competitivas, economia e fatores do empreendedor) (PORTER, 1979; CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002);
- b) **Proprietário**: este aspecto evoca questões mais tácitas e menos explícitas, como no nível básico (anterior); aqui, a visão e a sensibilidade do proprietário se transformam em estratégias específicas de difícil replicação; e,
- c) **Regras**: neste âmbito se encontram questões como sendo traduzidas em metas específicas dentro do segmento trabalhado, que tornarão o modelo de negócio aderente ao mercado específico, não os deixando se distanciarem.

Contudo, a adequação do modelo interno deve seguir as tendências de mudanças externas, em grande parte influenciadas pelos grupos dominantes, gerando, inerentemente, mudanças nos processos ou nos modelos em si (FLIGSTEIN, 1996). Assim, o modelo de negócio promove alinhamento entre estratégia, organização/alinhamento internos e tecnologia (OSTERWALDER *et al.*, 2005).

Considerando estes pontos, Chesbrough (2007) apresenta o que chama de *Business Model Framework*¹⁵, por meio do qual as empresas podem ser classificadas de acordo com a noção própria do conceito de modelos de negócios e a maneira com que o administram. De acordo com o autor, existem seis tipos de empresas:

- **Tipo 1:** Modelos indiferenciados, utilizados pela maioria das empresas, baseados fundamentalmente em preço e disponibilidade de matéria-prima/logística/cliente/mercado...; comerciantes de *commodities*.

- **Tipo 2:** Alguma diferenciação em relação aos demais concorrentes é observada, mas a estrutura necessária para sustentar uma certa liderança naquele segmento-alvo ainda é incompleta. Pode ser feita uma analogia às empresas residentes em incubadoras, ou *spin-off's*.

- **Tipo 3:** A estrutura torna-se mais robusta e a empresa opera em segmentos diferentes, mas ainda embasada em custo baixo e alto volume, conseguindo capturar um valor relativamente maior. A situação se torna mais propícia aos planejamentos de longo prazo, atingindo maior quantidade de mercados-nicho, aumentando sua presença e poder de barganha junto aos parceiros, em especial os canais de distribuição. Porém, sua base de conhecimentos ainda mostra-se vulnerável a grandes mudanças no mercado, tornando difícil, se necessário, mudar rapidamente o escopo de trabalho.

- **Tipo 4:** Alto grau de consolidação no mercado. As fronteiras da empresa se tornam um pouco mais permeáveis ao ambiente no qual está inserida, abrindo o leque de oportunidades para a empresa que, antes, tinha suas atenções voltadas mais para o “*home born*”, ou seja, toda e qualquer geração de conhecimento deveria se dar internamente (CHESBROUGH, 2003). Isto requer bom relacionamento com os integrantes da rede de valor e diminui o tempo ao mercado da empresa. Além disso, padrões de qualidade/contabilidade se fortalecem e as empresas dividem riscos e oportunidades com os parceiros (FLIGSTEIN, 1996). A troca de informações com maior frequência diminui lacunas de produção e evidencia necessidades não formalizadas, incrementando o desempenho de todos os envolvidos.

- **Tipo 5:** A inovação, especialmente no modelo de negócios, faz parte das estruturas oficiais de compartilhamento de informação, colocando consumidores e fornecedores muito próximos ao funcionamento real da companhia, aumentando sua visibilidade. O foco em identificar necessidades avança para os “clientes dos clientes”, identificando demandas não atendidas, ou seja, o portfólio conta agora com produtos e serviços diferenciados, somando mais canais de distribuição com os quais se deve trabalhar e administrar.

¹⁵ A manutenção do termo no idioma de origem busca não perder ou agregar significados que não condizem ao contexto em que ele é apresentado pelo autor Chesbrough (2007).

- **Tipo 6:** A companhia apresenta-se como uma plataforma moldável às condições operantes no momento. À esta característica mutante, já são inerentes as noções completas de oportunidades e riscos que se assumem ao tomarem a decisão do rumo a ser seguido. O fluxo de caixa é inchado para suportar “experiências”. Os modelos de negócios da empresa, fornecedores e clientes são permeáveis entre si, compondo o planejamento estratégico de todos os envolvidos. Um valor criado com grande aceitação no mercado sustenta de forma sólida o envolvimento entre as partes.

Os tipos apontados por Chesbrough (2007) e a maneira como eles evoluem podem ser resumidos na Figura 4.2.4.4. Nela aparecem os seis tipos de MNs descritos e os atributos que, ao longo do tempo, conforme a empresa vai agregando tais atributos de cima para baixo na lista vão gerando diferenças entre os tipos de MNs e indicando maior maturidade empresarial na medida em que avançam para uma visão de valor partilhado à rede na qual está inserida.

Tipos	1	2	3	4	5	6
Diferenciação		✓	✓	✓	✓	✓
Estrutura			✓	✓	✓	✓
Conhecimento				✓	✓	✓
Resiliência & Adaptabilidade				✓	✓	✓
Network				✓	✓	✓
Inovação em MN					✓	✓
Valor Comum na Cadeia						✓

Figura 4.2.4.4: Tipos de empresas com seus respectivos atributos e evolução à maturidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Chesbrough (2007).

É possível perceber por meio da Figura 4.2.4.4 que a evolução dos modelos de negócios leva à percepção comum, por parte dos envolvidos, dos valores em evidência naquele mercado.

Casadesus-Masanell & Ricart (2010) propõem que a reconfiguração dos modelos de negócios pode se tornar fonte de vantagem competitiva para as empresas e *clusters* (CHESBROUGH, 2010).

Alguns fatores que motivam essa reconfiguração (globalização, mudanças nos padrões sociais e/ou ambientais, avanços tecnológicos) permitem que as empresas entrem num ciclo virtuoso de regeneração de seus modelos, colocando o tradicional foco em rentabilidade/custo como complementar ao todo. Este todo pode ser incrementado por meio de operações em outros países (*off-shore*), escala, perícia em desenvolvimento e previsões da adoção de certa

tecnologia em determinado mercado, além de outras práticas já conhecidas de incremento do desempenho (CHESBROUGH, 2010).

A inovação permeia todos estes pensamentos e propósitos, visto que não existe um caminho único para que se atinja a diferenciação; Casadesus-Masanell & Ricart (2009a, 2010), entretanto, propõem algumas sugestões amplas para que as empresas possam se posicionar de maneira estratégica no mercado – tais apontamentos seriam de grande valia para a maioria das firmas:

- Identificar os ciclos internos mais promissores – alinhados às principais competências da empresa, criando novas cadeias de valor internas anexas a eles e incrementando os atuais;
- Reformular os ciclos internos que se apresentarem deturpantes em relação ao MN da empresa e alavancar os que estão em fase intermediária de desenvolvimento, por meio de medidas e escolhas apropriadas;
- Rastreamento constante do mercado, identificando oportunidades e ameaças, prevendo situações (OSTERWALDER *et al.*, 2003); e,
- Adotar ciclos virtuosos robustos, tentando fugir de armadilhas como imitação, negligência e estagnação, gerando valor sustentavelmente.

É fato que mudanças em modelos de negócios devem ser precedidas de fortalezas internas e subsídios externos para que se programe a melhoria. Políticas públicas deveriam suportar e incentivar. As ameaças ainda são maiores: a interpretação errônea do ambiente pode levar as companhias a armadilhas, a vislumbrarem potenciais lucros que existirão ou não e/ou não se suportarão por muito tempo, ou simplesmente a perderem a “onda promissora” (PORTER, 1979).

Um importante ponto a se realçar é que a interação econômica e social ao longo da cadeia de valor, como apontam Granovetter (1985), Chesbrough (2007) e Casadesus-Masanell & Ricart (2009a), deve ser efetiva, e para isso, Casadesus-Masanell & Ricart (2010) sugerem alguns elementos de guia para comportamento quando desta interação:

A - Ocupar “*white spaces*”¹⁶, ou fatias de mercado não atingíveis pela maioria dos integrantes do segmento – não incomodar quem não precisa ser incomodado; e,

B - Transformar traços de relacionamentos negativos em positivos, ou ao menos neutros, cultivando a rede de contatos fundamental para a boa integração horizontal.

¹⁶ A manutenção do termo no idioma de origem busca não perder ou agregar significados que não condizem ao contexto em que ele é apresentado pelos autores Casadesus-Masanell & Ricart (2010).

Complementando, ainda, e reforçando a ideia de se expandir em espaços adjacentes (FLIGSTEIN, 1996), mantendo o foco no negócio principal da empresa e agregando unidades de negócios (PRAHALAD & HAMEL, 1990), Zook & Allen (2003) indicam seis pontos na mesma linha de raciocínio de Casadesus-Masanell & Ricart (2009a, 2010):

- Fortalecer novos produtos e serviços – exige ter atenção contínua em oportunidades e tendências;
- Agregar inovações incrementais a produtos existentes para atingir segmentos-nicho;
- Utilizar novos canais de distribuição: requer alta capacidade de negociação e relacionamento interpessoal – cultivo da rede de relacionamentos;
- Entrar em novas geografias – expandir as fronteiras físicas da empresa;
- Ocupar estes “espaços em branco” transferindo-se sob um modelo de negócios estruturado e sustentado por capacidades e habilidades consolidadas internamente; e,
- Expandir ao longo da cadeia de valor: mais difícil de ser implementada, visto que é necessário alto grau interno de maturidade e grande talento em prever condições.

A companhia que coloca como questões primordiais e rotineiras estes itens citados consegue agregar velocidade, transparência, eficiência, domínio de detalhes ocultos e reduz a complexidade de seus movimentos. Consequentemente, isso aumentará o valor de mercado da empresa e proporcionará mais chances de inovar.

Colocando os diversos elementos e aspectos abordados na literatura, até aqui, as citações, caracterizações, conceituações e descrições estão listados no Quadro 4.2.4.1. Estes itens foram alocados numa tentativa de apresentá-los cronológica e racionalmente e ressaltando os principais tópicos contemplados em cada definição dos autores, sendo agrupados e categorizados de acordo com a conceituação predominante naquela asserção.

Desta maneira, ao analisar o Quadro 4.2.4.1, é possível perceber que os principais conceitos teóricos seguem uma linha de desenvolvimento rumo à maturidade da concepção de Modelo de Negócios, assim dispostos:

- Partindo de conceitos que contemplavam principalmente aspectos e modelos financeiros, empresas com foco Financeiro – (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c; LINDER *et al.*, 2001; YIP, 2004);
- Passando para visões e modelos que abordavam uma visão voltada à rede na qual a empresa está inserida (empresas com foco na Network) – Prahalad & Hamel (1990);
- A terceira categorização diz respeito aos autores que colocam como principais direcionadores dos MNs a questão dos valores gerados, capturados e compartilhados pela

empresa com que a rede trabalhada (empresas com foco no Valor) – (ROSEMBLOOM & CHESBROUGH, 2002; MAGRETTA, 2002; DRUCKER, 2007);

- Mantendo o racional evolutivo, os autores desta categoria elaboram conceitos e modelos que congregam os diversos pontos levantados, como o aspecto de *network* e rede, valor, estratégia, indicadores financeiros, contexto ambiental, ativos e competências/capacidades da empresa (empresas com foco Sistêmico) (MORRIS *et al.*, 2003; OSTERWALDER *et al.*, 2005; SHAFER *et al.*, 2005; AMIT & ZOTT, 2007, 2008, 2009a, 2009b; ANDREW & SIRKIN, 2007; CHESBROUGH, 2007; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009a, 2009b); e,

- Empresas com foco na Inovação são aquelas que apresentam Modelos de Negócios mantendo o caráter inovador como premissa básica de sustentabilidade empresarial e sucesso, também considerando os pontos anteriores (rede, valor, modelos financeiros, análise sistêmica). Tais empresas colocam o elemento “Conhecimento” como principal ativo que a empresa dispõe. Magretta (2002) coloca isso de forma incipiente e Chesbrough (2010), mais à frente, coloca de modo estruturado o elemento Inovação compondo o MN.

Quadro 4.2.4.1: Proposta de segmentação da teoria relativa aos modelos de negócios.

<i>AUTORES</i>	<i>DIRECIONADORES</i>	<i>DESCRIÇÃO</i>	<i>FOCO</i>
Porter (1979); Linder & Cantrell (2001); Yip (2004)	Atenção voltada a como gerar divisas; estrutura direcionada para estratégias de geração de receitas; modo de pensar "financeiro"	Indicadores financeiros são os principais pontos de análise e energia da corporação, colocando em segundo plano demais estruturas, como aspectos sociais internos	<i>Financeiro</i>
Prahalad & Hamel (1990)	Olhar crítico ao ambiente no qual está inserida aquela empresa; rede de relacionamentos; parceiros, clientes, concorrentes e intermediadores são peças-chave para o sucesso da organização	Análise constante do ambiente, colocando processos e competências internas no mapeamento da rede em que se trabalha; os parceiros possuem especial atenção e políticas de manutenção deste à rede da empresa são implementadas	<i>Network</i>
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	Construto mediando tecnologia e valor econômico, com um papel cognitivo subjacente; percepção de valor comum à cadeia	Foco na geração, captura e partilha de valor, diferenciando-se de estratégia, e criando as especialidades, com ênfase na cultura organizacional; uma entidade maior à geração de caixa é agregada ao pensamento organizacional	<i>Valor</i>
Magretta (2002); Drucker (2007)	Foco no valor gerado pela corporação; a empresa é geradora e mantenedora de valor na rede	MN deve responder: 1- Quem é o consumidor e qual o valor percebido por ele? 2- Qual a lógica econômica subjacente que designa o modo de remuneração financeira?; a organização é elemento de intermediação/transação de valores entre agentes de uma rede	<i>Valor</i>
Morris et al. (2003)	Modelo que mantenha a atenção em questões estratégicas (1), processos operacionais (2) e decisões econômicas (3); aderência ao mercado inserido (4); visão holística	1º aspecto: modo de criação de valor, cliente, vantagens internas, estratégias competitivas, economia e empreendedor; 2º aspecto: questões tácitas; 3º aspecto: metas específicas; análise interna e externa e alinhamento ao mercado são pilares desta visão	<i>Sistêmico</i>
Osterwalder et al. (2005); Chesbrough (2007)	Base em valores; mutável ao longo do tempo por demandas ambientais; identificar clientes; rede de valor; análise sistêmica do todo	Promover alinhamento entre estratégia, organização interna e tecnologia; visão holística do ciclo de vida de processos e produtos; promover visão integrada do contexto ambiental e interação entre aspectos internos e externos	<i>Sistêmico</i>
Shafer, Smith & Linder (2005); Casadesu-masanell & Ricart (2009)	Representação da lógica e escolhas estratégicas / consequências fundamentais, considerando a rede de relacionamentos como precursora da criação e captura de valor, resultando em indicadores financeiros	Analisa a disponibilidade de desembolso do cliente; comparando à uma máquina, peças interagem entre si e oferecem diferentes resultados sob diferentes configurações; visão holística por meio da Agregação/Decomposição	<i>Sistêmico</i>
Amit & Zott (2007, 2008, 2009a, 2009b); Andrew & Sirkin (2007)	MN descreve o conteúdo, estrutura e governança de transações a fim de capturar valor no meio empresarial; inter-relacionamento com mercados adjacentes; caráter inovativo inerente ao MN (incipiente)	Fluxos de informações, recursos, bens, métodos e incentivos são colocados como chave para o sucesso do modelo; orientado ao ambiente; a inovação começa a tornar-se importante no escopo e desenho dos MNs	<i>Sistêmico</i>
Magretta (2002); Chesbrough (2010)	Base no conhecimento interno, tanto tácito como explícito; inovação como premissa básica; mutabilidade organizacional é pilar para o sucesso	Os MNs devem ser inovadores; MNs são portfólios de estratégias a fim de enfrentar as situações do ambiente; agregar caráter inovador aos produtos e serviços significa a atuação sustentável e prolongada da empresa no mercado	<i>Inovação</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de vários autores.

Os pontos fundamentais em um Modelo de Negócio incorporam aspectos financeiros, conceito de rede, conceito de valor, análise sistêmica (interna e externamente) e inovação – este último recebe detalhamento suficiente para ser descrito em um capítulo à parte, devido à crescente ênfase dada em sua importância.

4.3 A INOVAÇÃO NOS MODELOS DE NEGÓCIOS

A partir do exposto no término do capítulo anterior, a última categorização proposta congrega autores que colocam a Inovação como premissa básica que deve ser assumida pelos Modelos de Negócios. Esta abordagem “inovativa” aponta que as empresas devem ser inovadoras no sentido de se adaptarem às novas condições encontradas no ambiente, além de gerarem mudanças no ambiente, se tornando agentes modificadores (MARQUES, 1994; MAGRETTA, 2002; CHESBROUGH, 2006, 2007, 2010).

Observando-se ainda os elementos estruturadores da teoria apresentada em Modelo de Negócios (definições, conceituações, tipologias, funções e o desenvolvimento geral dos MNs), a questão de Inovar o MN pode ser mais bem conceituada e estudada, por isso foi colocada em um capítulo separado e posterior à proposta de estruturação teórica.

A fim de se criar, então, uma visão geral sobre como uma corporação se comporta ao longo tempo, alguns autores foram citados a seguir para criar o cenário de onde, quando, por que e os requisitos necessários para que um Modelo de Negócio seja passível/autor de inovações ou mudanças.

4.3.1 CICLO DE VIDA DOS NEGÓCIOS

Reynolds, Storey e Westhead (1994) apontam que o Processo Empresarial ou ciclo de vida pode ser dividido em três fases, as quais são comparadas com as etapas do crescimento de um ser humano:

- Concepção;

- Gestação e Nascimento; e,
- Infância e Crescimento.

A Concepção antecede a empresa e é uma pesquisa exploratória por meio da qual as pessoas intencionadas em viabilizar um negócio angariam informações a respeito dos potenciais de sucesso daquele empreendimento e da viabilidade de se constituir ou não a empresa.

A fase de Gestação e Nascimento é dividida em dois períodos, sendo: 1 - período da gestação, que se caracteriza pelo detalhamento do projeto da nova organização, envolvendo os procedimentos necessários ao registro e instalações físicas para o funcionamento; e 2 - o nascimento acontece quando os pré-requisitos anteriores estiverem cumpridos, e aí a empresa estará apta a entrar em funcionamento.

Os estágios da Infância e do Crescimento procedem à formação da empresa e correspondem à efetivação das atividades da firma. É comum que nesta etapa três principais linhas de desenvolvimento se apresentem à empresa, conforme apontam Reynolds *et al.* (1994):

- a) Manter-se eternamente na infância – não crescer;
- b) Desaparecer; ou,
- c) Seguir em direção ao crescimento.

Vale dizer que nem sempre crescimento é sinônimo de sucesso, uma vez que o crescimento pode estar relacionado ao desenvolvimento da organização no sentido da maturidade. Contudo, dificilmente a empresa conseguirá fugir à necessidade de reinventar-se estruturalmente, bem como à necessidade de manter-se tecnologicamente atualizada (REYNOLDS *et al.*, 1994; CHESBROUGH, 2010).

Já Marques (1994) trata o ciclo de vida das corporações por Desenvolvimento Organizacional, que é apresentado em nove estágios, consolidados e descritos no Quadro 4.3.1.1:

Quadro 4.3.1.1: O Desenvolvimento Organizacional das empresas e suas principais características.

ESTÁGIO	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
1. Concepção	Concepção da organização; oportunidades são identificadas, necessidades a serem satisfeitas, lacunas e até vislumbram gerar necessidades não existentes.	1. Desenvolvimento do conceito do negócio; 2. Análise dos riscos; 3. Análise de experiências similares; e 4. Avaliação do potencial de lucro e crescimento.
2. Organizativo	Organização social da empresa em torno da ideia ou motivação que levou à concepção da mesma.	1. Procura de parceiros (sócios, entidades públicas/privadas); 2. Definição da missão da empresa; 3. Definição dos primeiros empregados (área técnica) e do projeto de instalação; 4. Definição da localização da empresa; 5. Busca do comprometimento social com a razão de ser da empresa; 6. Liderança carismática; e 7. Cultura inicial.
3. Produtivo	São gerados os primeiros produtos e/ou serviços. A grande ênfase desta fase é a satisfação da necessidade para a qual a organização foi criada.	1. Por meio dos produtos, a empresa coloca sua tecnologia e seus processos à aprovação do cliente; 2. Busca da satisfação dos parceiros; 3. Desequilíbrio de foco para aspectos táticos e estratégicos; 4. Ausência de normas e diretrizes; 5. Vulnerabilidade organizacional; 6. Planejamento de curto prazo; 7. Ênfase no aperfeiçoamento do portfólio de produtos/serviços; e 8. Comportamento gerencial defensivo, com os primeiros atritos entre clientes e fornecedores.
4. Caçador	A procura por oportunidades de negócios é predominante. A criatividade estratégica para conquistar clientes e ampliar suas vendas têm espaço.	1. Vender a qualquer custo; 2. Seleção das oportunidades identificadas no ambiente alinhada às preferências da empresa; 3. Crescimento não planejado e pessoas com pouca experiência; 4. Ausência de critérios na avaliação de desempenho; 5. Orientações ao que “não fazer”, o restante é permitido; 6. Atitude gerencial é ofensiva; 7. Ameaça dos concorrentes diretos e produtos substitutos; e 8. Percebe-se a necessidade de controles administrativos.
5. Administrativo	O estágio anterior promoveu o crescimento da empresa em todos os sentidos e, consequentemente, tomou-a mais complexa. Necessidade de direcionar esforços para organizar administrativamente a empresa evitando o congelamento e excessiva burocratização dos processos.	1. Institucionalização de controles, procedimentos e diretrizes; 2. Departamentalização, descentralização e delegação; 3. Burocratização; 4. Cessão de espaços das funções técnicas e comerciais às administrativas; 5. Caracterização dos níveis estratégicos, táticos e operacionais; e, 6. Introdução ao planejamento, com otimização dos processos.
6. Normativo	Organização mais eficiente, menos dependente de pessoas como indivíduos, mas também poderá apresentar sintomas de lentidão, mais pesada, menos lucrativa e menos flexível, exigindo que a gerência administrativa identifique entraves à empresa que a impeçam de chegar em níveis mais avançados de maturidade.	1. Risco de perda de clientes, devido a possíveis dificuldades no relacionamento; 2. Reformulação das estruturas e sistemas de governança, remodelar os mecanismos de recompensas, com processos de <i>feedback</i> constantes; 3. Implementação do planejamento estratégico e do orçamento empresarial; 4. Profissionalização da liderança, com alterações no corpo diretor e gerencial; 5. Profissionalização e especialização com delegação de autoridade e descentralização; 6. Divisão da decisão entre os níveis táticos e estratégicos; 7. Risco de conflitos internos (frequentes sucessões); e, 8. Análises embasadas em aspectos mais qualitativos que quantitativos.
7. Participativo	O sistema de tomada de decisões permeia todos os níveis, ou seja, num esquema colaborativo e não mais <i>top-down</i> . A resolução de problemas que exigiu integração interna gerou experiências importantes para a evolução até aqui.	1. Cooperação e resultados são principais direcionadores; 2. Autonomia administrativa com descentralização de sistemas de informações gerenciais; 3. Sistema participativo de recompensas baseado em desempenho; 4. Participação no planejamento e sistema de decisões; 5. Confiança e respeito; 6. Recompensas intrínsecas (satisfação pessoal) motivam a execução de tarefas; e, 7. Aumento de vendas com lucratividade.
8. Adaptativo	A flexibilidade torna-se necessária mais uma vez a fim de que a empresa tenha capacidade de adaptar-se às constantes mudanças no ambiente externo.	1. Boa capacidade adaptativa; 2. P&D autônomo; 3. Intensidade tecnológica; 4. Preocupação com o valor percebido pelo cliente; 5. Sistema de recompensa descentralizado e consensuado, atendendo aspirações dos indivíduos; 6. Desaparecimento da figura dos supervisores e surgimento das equipes autogerenciadas; e, 7. Convivência harmônica entre descentralização e centralização.
9. Inovativo	A empresa tem capacidade de gerar mudanças no ambiente. Antecipa-se às mudanças do mercado, cenários são projetados e demandas são originadas.	1. Resposta antecipada à mudança ambiental; 2. Busca do desconhecido; 3. Mudança estratégica intensa; 4. Intenção ao empreendedorismo; 5. Técnicas eficientes de monitoramento do ambiente; 6. Capacidade de geração de cenários; 7. Modelo de atuação em rede fortalecido; e 8. Organização como sistema indutivo à aprendizagem.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Marques (1994).

O modelo evolutivo apresentado por Marques (1994) (Quadro 4.3.1.1) assemelha-se às tipologias apresentadas por Chesbrough (2007) (Figura 4.2.4.4) na medida em que a empresa caminha para a Maturidade Empresarial conforme avança nas estágios/tipologias dos negócios.

Pode-se dizer que, para que uma empresa esteja no estágio 9 (MARQUES, 1994), tipo 6 (CHESBROUGH, 2007) ou na categoria com foco em *Inovação* (autor), sua coordenação e integração internas devem estar avançadas. A inovação é premissa básica no MN corrente da empresa; as pessoas partilham de um valor comum e um valor comum também é partilhado na rede em que a empresa atua.

Destaca-se que para que uma empresa evolua ao longo dos estágios, o estágio precedente se constitui como pré-requisito, ou seja, se a corporação não se desenvolver de maneira completa dentro de um estágio, não terá os pré-requisitos para evoluir à etapa seguinte. Outro ponto relevante é que a evolução entre os estágios de desenvolvimento é facilitada em empresas menores, devido à maior flexibilidade e agilidade interna.

Os pontos elucidados por Reynolds *et al.* (1994) e Marques (1994) auxiliam de maneira determinante na identificação do estágio evolutivo em que a empresa se encontra, apontando quais questões devem ser por ela desenvolvidas e superadas e quais estágios/etapas ela estaria apta a alcançar. Este levantamento dos aspectos qualitativos também auxilia no detalhamento dos componentes do Modelo de Negócio da empresa analisada, com base no Modelo Conceitual apresentado nos resultados deste trabalho.

Focando-se em estágios nos quais as corporações poderiam ser fonte de Inovação e ser agente modificante do ambiente, segundo Reynolds *et al.* (1994) – etapa 3 do Crescimento – e segundo Marques (1994) – estágio Inovativo 9, então, apresentam-se alguns conceitos e modelos teóricos relacionados à Inovação em Modelos de Negócios, a seguir.

4.3.2 INOVANDO OS MODELOS DE NEGÓCIOS

É consenso entre vários autores que os modelos de negócios devem ser inovadores (GIESEN *et al.*, 2007 e 2010; CHESBROUGH, 2010; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011); devem romper com a antiga maneira de as coisas serem feitas

(MAGRETTA, 2002). Uma abordagem paralela àquela que descreve aumentar os lucros das companhias seria a de que um novo modelo de negócio tem, sim, a capacidade de gerar uma nova demanda, ou incrementar uma já existente, influenciada, *e.g.*, pela carreira e história de vida do empreendedor (GADIESH *et al.*, 1998; MORRIS *et al.*, 2003).

Como Antonucci & Pianta (2002) colocam, as firmas podem ser influenciadas pelos processos inovativos, sejam estes abordando processo ou produto. A estruturação interna é diretamente afetada pelos componentes da estratégia e do Modelo de Negócios incorporados pela firma e, a partir disto, se comporta diante de mudanças mercadológicas e tecnológicas observadas no ambiente competitivo.

Isto se reflete no desempenho geral da empresa perante o mercado, visto que inovações por si só proveem vantagens competitivas aos agentes na medida em que aumentam o espectro de opções com que a empresa conta para atuar nas diversas situações impostas pelo mercado. Quando esta inovação se dirige ao âmbito de produtos, a atuação da firma é incrementada, com ganhos financeiros e sociais, com sustentabilidade e crescimento do portfólio, levando à captura mais eficiente de valor no mercado.

O esquema apresentado por Antonucci & Pianta (2002) (representado na Figura 4.3.2.1) mostra alguns principais cursos-macro pelos quais uma empresa pode se desenvolver, colocadas situações hipotéticas de comportamento das firmas, estratégias e situações de mercado.

Figura 4.3.2.1: Esquema de investigação do impacto da inovação em uma firma.

Fonte: Antonucci & Pianta (2002).

Com o auxílio deste esquema, é possível traçar possíveis rotas pelas quais as firmas podem deslocar-se considerando seu comportamento (inovador em produto ou processo ou não inovador), estratégias de inovação (grau de intensidade, foco, objetivos primordiais) e condições de mercado (demanda crescente/mercado estático/em queda), sendo que o cenário final é composto pela interação destes componentes.

Mas a inovação em Modelos de Negócios não aparece de maneira clara. Pode-se inferir, ainda, que a análise setorial valendo-se de um modelo como este mostrará que as firmas podem influenciar em algum aspecto determinante, como focar na inovação de processo.

Desenvolvendo uma linha de raciocínio lógica e agregando de forma mais estruturada o conceito de inovação aos MNs, Mitchell *et al.* (2003) focam em definir como os elementos “o quê, para quem, quando, como, a quanto, por quê e onde” – diretrizes da concepção de um MN – podem se tornar diferenciais no que tange à geração de vantagem competitiva, principalmente em um ambiente inchado e competitivo e com muitas opções ao consumidor.

Pensando nisso, Mitchell *et al.* (2003) indicam que, seguindo padrões usuais, a maioria das empresas baseia-se numa das quatro estratégias seguintes para atuar no mercado:

A - Custos e preços competitivos, tal como pratica a rede de supermercados Wal-Mart;

B - Produtos e serviços com alto apelo de mercado, *e.g.* joalherias;

C - Maior número de opções de escolha e informação, situação encontrada em hipermercados; e,

D - Programas de CRM (*Client Relationship Management*) alinhados ao consumidor – *e.g.* seria a maneira como a Natura conduz seus negócios.

Ainda, segundo Mitchell *et al.*, (2003), almejar a inovação em seu modelo de negócios é fundamental para a companhia, por duas razões principais:

a) Pelo fato de ajudar a própria empresa a enxergar além das estratégias e metas estabelecidas anteriormente, agora considerando novas situações e novos cenários futuros; e,

b) Pelo fato de a existência de um concorrente que aplique, com sucesso, um processo de inovação contínuo em seu MN tornar praticamente irrisória a participação da empresa que não o faz no longo prazo – o fim estaria projetado.

Um possível bloqueador para essa empreitada de mudança mora na questão de que, se a empresa opera num MN de alto desempenho, a tendência de ela se fechar em si mesma e voltar suas atenções para inovações incrementais em processos internos é alta – sutil armadilha.

A lógica de que a inovação contínua nos modelos de negócios, alinhada às demandas ambientais, às competências internas bem estabelecidas e ao alto índice de integração horizontal e vertical na cadeia, constitui-se como avanço cultural no sentido de alongar ao máximo a rentabilidade e sustentabilidade da empresa é verdadeira quando a capacidade da empresa em ler o ambiente é bem desenvolvida (OSTERWALDER *et al.*, 2005; CHESBROUGH, 2007; NEVES, 2007; TAKAHASHI *et al.*, 2008; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009a, 2009b, 2010).

Um ponto importante, também destacado por Mitchell *et al.* (2003), é que uma simples cópia de um MN da concorrência considerado vencedor não garante à empresa desenhar-se numa posição competitiva no mercado. O simples fato de a empresa intencionar em mudar seu próprio MN, mesmo que seja adotando algum identificado como promissor, ao menos revela que está no radar da empresa que algo à sua volta está acontecendo (OSTERWALDER *et al.*, 2003).

Para reforçar a proposição de que a inovação em MN é fonte de vantagem competitiva, Mitchell *et al.* (2003) apontam que incrementos em produtos e serviços,

nos dias atuais, é facilmente atingível pelos concorrentes: *e.g.*, na indústria farmacêutica e agroquímica, antes mesmo de a patentes de moléculas serem quebradas, competidores estão realizando testes e formulando produtos similares aos comercializados, esperando apenas que tais patentes se expirem para comercializar e atuar no mesmo segmento – princípio utilizado pelas indústrias genéricas. Inovações incrementais, então, podem não garantir necessariamente desempenho superior.

Os mesmo autores (Mitchell *et al.*, 2004), seguindo a linha de raciocínio quanto à inovação aplicada aos modelos de negócios, argumentam que a constante reformulação dos modelos de negócio permite que a organização tenha maiores chances de se manter à frente no mercado. Os autores propõem, então, uma sequência de ações que podem levar a empresa à sustentabilidade inovativa e financeira (Figura 4.3.2.2):

Figura 4.3.2.2: Dimensões e etapas para inovar continuamente os MNs de maneira sustentável.
 Fonte: Mitchell *et al.* (2004).

Analisando o esquema proposto, os autores pontuam os detalhes que permeiam o processo para constante inovação dos MNs, o que complementa os apontamentos de Casadesus-Masanell & Ricart (2007, 2009a, 2009b, 2010). Para assegurar que este processo em questão seja viável, as firmas devem ter colocado como pontos primordiais da organização:

- a. Estabelecer o processo dentro do qual seria implementado este tipo de mudança organizacional;
- b. A capacidade de identificar onde estão as oportunidades de aumentar vantagens deve estar acurada;

- c. Os envolvidos (colaboradores, acionistas, fornecedores, clientes, distribuidores e parceiros) devem estar imbuídos do mesmo espírito inovador e oferecer operações lucrativas (PORTER, 1979);
- d. Testes contínuos de prova de lucratividade e mensuração de riscos do sistema proposto devem ser realizados (GADIESH *et al.*, 1998);
- e. Os líderes devem ter no radar o instinto inovador, deve ser cultural o processo de reinvestir o capital da empresa buscando o reforço da estrutura da companhia; e,
- f. A política de preços deve estar atenta aos movimentos tendenciosos de mercado para não negligenciar *profit pools*¹⁷ ou trabalhar com preços fora dos padrões praticados pelo mercado (GADIESH *et al.*, 1998).

Giesen *et al.* (2007) vêm agregar um esquema consolidado ao tema de inovação em MNs, justificando que o processo de inovação pode ser dividido em três principais vertentes (Figura 4.3.2.3):

Figura 4.3.2.3: Principais vertentes de inovações relacionadas aos MNs.
Fonte: Giesen *et al.* (2007).

Quanto à inovação no Segmento, os autores justificam que, ao inovar atuando em segmentos não acessíveis naquele momento, a empresa fará movimentos horizontais; pode inovar ao modificar a atual cadeia de valor que opera, como, por exemplo, eliminando etapas ou agentes intermediários que poderiam ser retirados do processo de transferência de bens e serviços e chegando direto ao cliente final.

É importante atentar para modelos emergentes de sucesso em sua própria indústria ou indústrias paralelas, identificando qual o grau de inovação de seu segmento – um *benchmarking* que pode ajudar a identificar lacunas não preenchidas e aprender

¹⁷ A manutenção do termo no idioma de origem visa não perder ou agregar significados que não condizem ao contexto em que ele é apresentado pelos autores Gadiesh & Gilbert (1998).

com erros e sucessos dos demais agentes. Inovar no Segmento requer grande competência para abstrair condições futuras e prover produtos até então não imaginados pelos consumidores e criar novos mercados, o que seria melhor que fornecer um produto com demanda existente, conhecida e com baixo apelo de mercado (PRAHALAD & HAMEL, 1990).

Para inovação no Modelo de Receitas, a reconfiguração do modo de geração de divisas pode ser feita por meio da mudança no *mix* oferecido (produto/serviço) e/ou no modelo de precificação, por exemplo. Este tipo de atuação mexe na experiência do consumidor, escolhas e preferências que podem até levar ao surgimento de novas tecnologias, tirando a base de referência do mercado. Requer alto índice de mapeamento de processos internos, deixando claro como e onde podem ser feitos incrementos e melhorias, sob uma abordagem estruturada e madura das formas com que se capta valor das transações envolvidas.

Esta abordagem requer a unidade de ferramentas e linguagem, padrões simples e diretos. Requer, ainda, que o delineamento do MN apareça como tópico importante na agenda dos administradores da empresa e ênfase na grande importância do planejamento holístico da firma (AMIT & ZOTT, 2009b).

Inovando o Modelo Empresarial, a estrutura e o papel da empresa na cadeia de valor serão modificados, redefinindo as fronteiras da firma e o modo com que ela se relaciona com o ambiente. Um exemplo é a integração vertical, na qual a empresa pode adquirir uma cadeia de fornecedores e ser administrada junto ao corpo empresarial da firma primária (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c).

Outro tipo de inovação no Modelo Empresarial é a especialização, focando em competências principais – convergindo fluxos de tecnologia – com altas margens de ganho, terceirizando todo o resto.

Ressalta-se que é também arriscada a prática da terceirização, visto que o fornecedor pode tornar-se um competidor ou até mesmo sair do mercado, deixando frágil o posicionamento da empresa neste caso (PRAHALAD & HAMEL, 1990). Fligstein (1996) aponta que a diversificação e integração são duas táticas de abordagem para situações inesperadas como as citadas.

O último modo de inovação no Modelo Empresarial é a configuração de uma verdadeira rede de valor, ou rede de cooperação, exigindo grande habilidade de negociação entre os parceiros, confiando em colaboração externa. Requer sinceridade em apontar quais capacidades tem de ser melhoradas ou buscá-las na rede de valor –

*Open Innovation*¹⁸ (CHESBROUGH, 2003) – agregando valor desde a matéria-prima até o consumidor final.

O conceito de inovação aberta veio para promover ruptura com antigos paradigmas, como o que coloca a organização num modelo hermeticamente fechado para o mundo, focando recursos apenas para as “ideias criadas em casa”.

Mais uma vez, a noção de complementaridade de níveis de inovação sob as diversas abordagens aparece no diagnóstico da efetividade de inovações nos Modelos de Negócios das empresas.

O resultado de uma análise flexível considerando estes estágios de integração entre abordagens seria a alocação da empresa numa faixa de atuação dentro de um ambiente com três eixos (tridimensional), como mostra a Figura 4.3.2.4 proposta pelos autores Giesen *et al.* (2007):

Figura 4.3.2.4: Eixo triplo de diagnóstico das formas de inovação em modelo de negócios.
Fonte: Giesen *et al.* (2007).

Pode-se ler o modelo proposto considerando-se A = Alto, B = Baixo e M = Médio para identificar os níveis com que a firma implementa, ou pretende, as mudanças, dentro das três abordagens consideradas. Sob esta visão tridimensional, o modelo permite avaliar as opções então disponíveis à empresa para dar o salto inovativo e identificar as nuances de cada dimensão que compõem o *mix* inovador.

¹⁸ A conceituação de busca de inovação na rede de valor foi mantida no idioma original escrito por Chesbrough (2003) a fim de se evitarem interpretações equivocadas quando da sua tradução.

Aprofundando o foco de análise interna, Giesen *et al.* (2010) apontam alguns questionamentos aos quais obter respostas é determinante para o sucesso da inovação no MN:

- Qual a proporção da mudança no MN gerada pelo simples rearranjo do portfólio da empresa, ou seja, a proporção da mudança no valor ofertado ao cliente?
- A apresentação do valor ofertado e todos seus apêndices comerciais (preço, condições, pós-venda) estão em conformidade com a demanda atual naquele segmento?
- O portfólio de conhecimentos internos está adequado para suportar a mudança proposta ou é necessário criar/importar novas “ferramentas”?
- Quais as implicações operacionais da mudança?

Pode ser um erro considerar que a adoção do “melhor” modelo de negócios garantiria desempenho superior para a companhia. Baseados nos modelos válidos na IBM, empresa a qual os autores estão ligados, Giesen *et al.* (2010) apresentam três diretrizes para a implementação vencedora de mudança em um MN, retirando a busca pelo “melhor MN” disponível:

1 - Alinhamento: interno e externo – lembrando o conceito de permeabilidade das fronteiras da empresa ao ambiente, influenciando as partes envolvidas e agregando esforços numa visão compartilhada;

2 - Análise crítica: inteligência empresarial, previsões acuradas e decisões estratégicas; e,

3 - Adaptabilidade: líderes devem ser visionários, implementar ações que suportem as mudanças, devem dar orientações estratégicas visando a oportunidades rentáveis, requerendo operações globais maduras, tecnologia de informação alinhada interna e externamente e flexibilidade de custos e ativos – agilidade empresarial (FLIGSTEIN, 1996; KOTLER & KELLER, 2006).

Obter esforço das pessoas envolvidas no processo com o mesmo objetivo final definido é fundamental para manter o foco e motivação rumo ao novo MN pretendido; para alinhamento externo de interesses, o ambiente é a terceira parte integrante do esquema, sendo este composto por parceiros, fornecedores, competidores e clientes (NEVES, 2007). Ter em constância a rastreabilidade das tendências momentâneas para idealizar cenários futuros factíveis e atualizá-los conforme outras situações forem impressas à firma compõe, adicionalmente, o primeiro item.

Uma forma inovadora em que se agrega valor à organização é trabalhar sob a ótica de redes colaborativas integradas, inserindo a empresa numa rede de relacionamento, não como um elemento isolado do mundo e com foco exclusivamente em competição (OSTERWALDER *et al.*, 2003; NEVES, 2007).

Pode-se dizer que nos mais variados ramos da sociedade essa abordagem integradora é bem-sucedida. Isso porque coloca empresas numa integração vertical e/ou horizontal que trará competitividade aos processos de compra e venda. Co-utilização de canais de distribuição, poder de barganha, diminuição de riscos, planejamento de marketing mais seguro, são algumas vantagens que podem ser citadas como inerentes às agremiações de empresas (NEVES, 2007).

No que tange à visão empresarial de futuro, os aspectos financeiros estão um pouco mais desenvolvidos; mas a visualização mais ampla, considerando novos entrantes, regulamentações setoriais e outros vários itens, ainda é pouco acurada – é factível dizer que não se pode prever com exatidão o futuro, mas a precisão de análises é, sim, tangível; padronizar modelos de mensuração, tanto de desempenhos/situações efetivados quanto esperados, deve permear as iniciativas citadas.

O arcabouço de conhecimentos e experiências do líder ao dar suporte à equipe liderada também é crucial; o líder deve ter a capacidade de incitar novas maneiras de pensar, portanto, rompendo paradigmas, e ao mesmo tempo manter processos preestabelecidos.

Em paralelo, a retificação da rota seguida pela empresa pode ser refinada por meio de testes dos novos MNs em projetos-piloto, visto que apenas a prática pode sugerir alguns detalhes importantes.

Realizar a rotação de cargos e funções é também fonte de troca de informações e conhecimentos internos, economizando tempo e dispêndios (PRAHALAD & HAMEL, 1990). Em última análise, transparência e confiabilidade são pilares básicos que sustentam toda a ideia, bem como abordagens de práticas rotineiras de incremento do ambiente diário de trabalho e padrões de qualidade.

Emitir olhar amplo e analítico à sua volta é crucial para diagnosticar o grau de inovação da própria empresa, comparando com concorrentes no mesmo segmento, empresas de outros segmentos e comparando seu próprio segmento com outros não correlatos, evidenciando se a empresa tem a noção de distinguir inovações incrementais das disruptivas.

Também será possível, por intermédio desta análise ampla e analítica (modelo tridimensional – Figura 4.3.2.4), identificar se a empresa é vanguardista nas mudanças em seu segmento ou se lhes são impostas, e quais dos três tipos e suas combinações a firma tende a utilizar ao remanejar seu arranjo organizacional, ressaltando os que melhor se ajustam à sua realidade (KOTLER & KELLER, 2006).

Chesbrough (2010) desenvolve a ideia de que os obstáculos à inovação, principalmente no que diz respeito a Modelos de Negócios, são mais do que a grande imprevisibilidade que circunda tais propostas; na verdade, envolvem convicções pessoais (paradigmas) que tornam difícil a evolução do “mapeamento dos MNs”, por meio do qual se identificam os principais pontos para a implementação na prática de novas abordagens em relação aos atuais arranjos organizacionais.

Apenas a prática poderá prover dados que validarão ou não o novo modelo, pois a teoria direciona, mas não pode garantir que uma disrupção ocorra – especial atenção deve se dar à escala dentro da qual se está trabalhando, pois nem sempre é possível extrapolar o que se coleta num experimento para a realidade (CHESBROUGH, 2010).

Ademais, tais experimentações sugeridas por Chesbrough (2010) podem não culminar em experiências significativas, gerando profunda rejeição a novas ideias.

Para efetivamente mensurar um plano-piloto de inovação no MN, pode-se descrever o processo de mudança nos MNs em três etapas:

A – *Experimentação*: colocar em prática os mapas disruptivos dos modelos de negócios que surgiram do mapa do MN atual;

B – *Efetuação*: devido à dificuldade em se obter dados reais e confiáveis de como e para onde o ambiente evolui, as empresas têm de se lançar no teste, ou seja, mais atuarão nele do que o analisarão com consistência – aqui serão gerados dados preciosos na mensuração da eficiência do modelo proposto; e,

C – *Liderança no processo*: a interação entre marketing, operações, financeiro, vendas e áreas de suporte é fundamental no sentido de agregar solidez aos resultados de tais experimentações; neste fluxo intenso, a liderança é fundamental para que não se perca o foco do trabalho (COMSTOCK, 2010). Um problema que surge aqui é que, na maioria dos casos, os líderes (principalmente CEOs – *Chief Executive Officer*) emergiram aos seus cargos dentro dos atuais modelos de negócios: não seria aqui, uma contradição, colocar uma pessoa beneficiada pelo atual padrão de funcionamento organizacional a liderar um processo de mudança?

Antes mesmo da mudança efetiva de um MN para outro, a convivência, até prolongada, entre os dois é quase inevitável, o que pode exigir da organização um fôlego extra para administrar e financiar o modelo corrente e o emergente e também exigirá a identificação de líderes apropriados para guiarem este processo de troca.

Em suma, a inovação, portanto, é um elemento altamente determinante num empreendimento corporativo. Analisando-se as empresas com as lentes da base teórica apresentada até aqui pode revelar lacunas de oportunidades nas quais a inovação pode ser sinônima de sucesso (ou fracasso, com a falta dela).

De posse da base teórica com foco em Modelos de Negócios consolidada, o próximo tópico do trabalho aborda dados e informações resultantes da análise deste arcabouço teórico. A elaboração de modelos conceituais, em especial o Metamodelo de Modelo de Negócios, constitui a estruturação dos pontos abordados até aqui.

5 O METAMODELO DE MN

No intuito de consolidar as informações levantadas até aqui, as informações estão dispostas neste capítulo de maneira a retomar os principais conceitos e pontos relevantes abordados na revisão bibliográfica.

Um dos conceitos mais desenvolvidos de Modelo de Negócios é que este se constitui no construto intermediário entre tecnologia e o valor econômico gerado e compartilhado pela organização (CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002; MAGRETTA, 2002; DRUCKER, 2007). O foco no Valor é recorrente na literatura e diversos autores o colocam como fator primordial no sucesso de um MN (AMIT & ZOTT, 2001, 2007, 2008; LINDER & CANTRELL, 2001; OSTERWALDER *et al.*, 2003).

Este valor, como citam Linder & Cantrell (2001), é o principal elemento diferenciador entre MN e Estratégia. Na medida em que a empresa percebe que há um valor, e que este pode ser compartilhado numa rede de valor, traça-se o caminho rumo à maturidade empresarial.

Amit & Zott (2009), após apresentarem a conceituação de Valor (2001), vêm analisar o MN sob as lentes dos sistemas de atividades, que são mais do que a simples interdependência entre integrantes de um mesmo modelo. Analisa o MN como um *template* que exhibe a **maneira** que a firma conduz os negócios, **como** entrega valor aos acionistas e **como** inter-relaciona com os mercados (a jusante e a montante da cadeia) (grifo nosso) (Figura 5.1).

Figura 5.1: Descrição dos componentes e fluxos de um sistema de atividade (em branco) e tipos de MNs correlacionados.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Amit & Zott (2009).

Por meio desse modelo, podem-se identificar os principais direcionadores que guiam os Modelos de Negócios, ou o foco do modelo, que são configurações dos itens do modelo, surgindo quatro principais vertentes de foco dos MNs:

A – Foco na Novidade: o tema direcionador central deste MN é a busca por novas abordagens, novas estruturas de conexão entre elementos ou novos tipos de coordenação entre eles. O caráter revolucionário de algum dos itens pode extrapolar-se ao arranjo organizacional da empresa. O apelo do “novo” constitui-se estratégia principal destas empresas;

B – Foco no “Lock-in”: este conceito envolve os mecanismos que uma corporação dispõe para manter seus parceiros, principalmente clientes, em sua rede de valor. A capacidade de agregar tais parceiros reunidos sob o mesmo objetivo e mantê-los ligados à empresa exige alto grau de conhecimento e mapeamento internos (maturidade). Ocorre o compartilhamento de lucros, custos, riscos, influência, poder de barganha; permeando a tudo isto, sistemas de motivação e recompensa constantes devem dar unidade contínua à rede formada pela empresa e seus parceiros;

C – Foco na Complementaridade: a empresa prima para que seus serviços e produtos sejam complementares entre si, tanto no que tange à análise de portfólio oferecido quanto aos aspectos que englobam a cadeia de suprimentos – o sistema de produção e disponibilidade de produtos ao mercado é altamente alinhado com a

demanda do mercado, o que possibilita a entrega de valores sob medida para os diferentes perfis de clientes que compõem a carteira da empresa. Otimização de processos e ativos é conceito direcionador; e,

D – Foco na Eficiência: esta última tipologia se refere às firmas que focam na utilização de seus sistemas de atividade para redução dos custos de transação e dos riscos inerentes às transações, aumentando a integração vertical do processo. O cliente final é acessado sob uma abordagem com maior valor agregado e competitividade; ou ainda, se a busca pela eficiência passa pela padronização, a facilidade de diagnosticar atividades passíveis de terceirização aumenta, incrementando competitividade, eficiência e diminuindo o tempo necessário para atuação no mercado.

Analisando-se mais profundamente os tipos de MNs e métodos para que uma figura mais detalhada dos MNs seja confeccionada, um paralelo pode ser traçado entre os modelos propostos por Prahalad & Hamel (1990) e Giesen *et al.* (2007), se considerarmos análogos: “*Core competence*” e “Modelo Empresarial”; “*Core products*” e “Modelo de Segmento”; “*End products*” e “Modelo de Receitas” – ressaltando-se que a analogia é com relação à distribuição dos itens entre os modelos e na composição do modelo de evolução final, visto que o modelo de Giesen *et al.* (2007) seria um grande avanço em relação do modelo de Prahalad & Hamel (1990).

Figura 5.2: Evolução dos modelos de análise de inovação nos arranjos organizacionais.
Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Prahalad & Hamel (1990) e Giesen *et al.* (2007).

Sob a ótica do modelo em três dimensões e graus de inovação em três âmbitos, diversas configurações de arranjos organizacionais e curvas de evolução relacionadas às modificações nas empresas ao longo do tempo podem ser geradas. Os modelos

tridimensionais plotam num gráfico 3D o comportamento inovador das empresas analisando as três esferas correspondentes em cada modelo.

É possível dizer que a linha evolucionária média para uma empresa perseguir seu máximo em inovação, sob as lentes destes modelos, é aquela linha hipotenusa imaginária que liga o ponto “B” (de baixo índice de inovação) ao vértice da face superior mais afastado dos “As”. Variações do comportamento evolutivo da firma em relação à “linha média” podem ser decorrentes de especificidades de cada mercado (exigem competências diferentes ou modelos empresariais mais focados), influências com pesos diferentes de cada elemento influenciador etc.

Com o desenvolvimento de algumas linhas temáticas específicas, na sequência são abordados os conceitos consolidados e estruturados, sob a configuração de um Metamodelo, que é um “modelo de modelo”, um modelo representativo de modelos de negócios.

5.1 CONSOLIDAÇÃO DE CONCEITOS E ESTRUTURAS E O METAMODELO DE MN

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, constatou-se que a especificidade do tema em ser desestruturado e desuniforme na literatura conduz ao desenvolvimento de um conteúdo de formato “espiral”. Este formato retoma conceitos já abordados previamente no intuito de formatar uma visão geral para melhor entendimento da consolidação teórica.

As várias dimensões de abordagem encontradas para tratar do tema reiteram a característica de desenvolvimento dinâmico da teoria de Modelo de Negócios. Os autores preconizam aspectos como questões sociais, motivacionais, relacionais, ambientais, operacionais, financeiras e estratégicas como foco na discussão dos MNs. Assim, tais esferas de análise estruturam e detalham um Modelo de Negócio, formando uma “imagem panorâmica” de um MN, uma visão integrada.

Diante das diversas nuances de definições, conceituações e estruturas agremiadas nesta pesquisa, propõe-se uma definição de MN: *“O Modelo de Negócios refere-se ao complexo que abrange e estrutura a interação das dimensões Influenciadoras (Sustentabilidade, Economia, Tecnologia, Aspectos Políticos,*

Regulatórios e Legais e Aspectos Socioculturais) e dimensões Componentes (Análise Integrada, Análise Interna, Estratégia, Valor e Inovação) do MN”.

Tendo em mãos análises para identificação de semelhanças, tendências, completudes e divergências, chegou-se num modelo conceitual de um Modelo de Negócios (metamodelo) genérico. Este contempla as principais dimensões influenciadoras de um MN (dispostas ao redor do MN) e os principais elementos componentes e diretrizes de MN (ao centro) – Figura 5.1.1.

A análise detalhada das dimensões que influenciam a concepção e estruturação de um Modelo de Negócios sugere que tais dimensões podem ter pesos diferentes de acordo com o segmento de mercado analisado. Como exemplo, no setor metal-mecânico, o elemento governamental tem peso relativamente menor quando se compara com o setor automobilístico, visto que este tem diversos incentivos públicos que visam sua produção sustentável. Na mesma linha comparativa, o componente ambiental é de grande importância na análise de projetos de indústrias correlatas ao segmento agrícola (biorrefinarias de cana-de-açúcar, sistema produtivo de proteína animal, etc.).

A extrapolação do conceito de variabilidade proporcional de importância dos elementos influenciadores para os elementos que compõem um MN também é válida. De acordo com o segmento que a empresa opera, alguns dos itens listados na análise interna do MN podem ter destaque em relação aos outros – *e.g.*, colocar a Inovação como premissa básica de sucesso sustentável cabe à maioria dos setores dentro da economia competitiva que se apresenta nos tempos atuais; mas no segmento de bens de consumo eletrônicos, este aspecto pode ser ainda mais decisivo, evidenciando empresas que implementam com eficiência o caráter inovador em suas atividades.

Um MN tem a função de alinhar todos estes fatores internos e externos num mesmo intuito estratégico, analisando o ambiente e as searas internas relevantes. Um MN emblemático, dentro do cenário brasileiro econômico e de concordância uníssona no metiê estratégico, é a Embraer e seu modelo de negócio profundamente embasado na rede de valor criada em âmbito nacional e internacional.

Para que se tenha uma visão mais detalhada do MN e seus elementos, na sequência, apresenta-se o metamodelo de MN, que exhibe, de maneira conceitual, os elementos exteriores e interiores ao MN (Figura 5.1.1). Em primeira análise, percebe-se que uma característica relevante do modelo proposto é que os elementos exteriores interagem entre si, *i.e.*, eles exercem influência sobre o MN de maneira individual e sob formatos conjugados com outros elementos.

Figura 5.1.1: Metamodelo de Modelo de Negócios.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.1.1 ANÁLISE DAS DIMENSÕES INFLUENCIADORAS DO MN

As dimensões influenciadoras de um MN podem ser analisadas de maneira separada para caracterizar mais adequadamente a abordagem de cada uma sobre o MN. A tentativa em segregar estas dimensões tem intuito de clarear quais seriam os elementos que têm influência sobre um MN e prover maior embasamento para as tomadas de decisão internas, conceituando e estruturando de maneira propícia as variáveis que compõem aquela unidade de análise.

Na continuidade, seguem as considerações decorrentes das análises das variáveis identificadas de cada dimensão de influência em um MN:

Sustentabilidade: Esta dimensão aparece com mais importância e robustez no correr do tempo diante de diversas tendências que se têm observado na atualidade. Empresas pelo mundo são exigidas e analisadas por relatórios de desempenho sociais e ambientais, além dos tradicionais financeiros. Garantir que a presença e as atividades atuais dos agentes econômicos não comprometam a habilidade de gerações futuras em atingir suas necessidades é a característica de sustentabilidade que se deve perseguir nos projetos corporativos.

Diversos indicadores e metodologias existem para avaliar e mensurar o grau de sustentabilidade dos projetos de uma corporação. É consenso que ainda há certa dificuldade em mensurar quão sustentável pode ser uma empresa ou um projeto/iniciativa, pois apenas algumas metodologias congregam num mesmo indicador aspectos sociais, ambientais e econômicos.

Questões ambientais (queimadas, efeito estufa, camada de ozônio) e sociais (uso e disponibilidade de mão de obra) são exemplos de como a sustentabilidade pode implicar mudanças nos MNs das empresas.

O Mercado Digital de Carbono é um exemplo expoente dos rumos que as exigências internacionais em prol de maior sustentabilidade ambiental têm tomado. Porém, suas premissas de cálculo parecem ainda não estar em comum acordo entre os países que discutem esta entidade de troca e regulamentadora.

No Brasil, as discussões a respeito do uso de mão de obra para colheita nos canaviais das usinas também realçam esta questão mundialmente. Leis e regras acordam gradativamente a substituição completa das queimadas de cana (para colheita manual)

pela colheita mecanizada. Surge aí a questão empregatícia: em locais impossibilitados de se realizar a colheita por meio de máquinas, os trabalhadores ainda terão seus postos de trabalho disponíveis; mas isto é dificultado ainda mais diante de diversas exigências para garantir a qualidade do ambiente de trabalho conseguidas em instâncias sindicais.

Seguem-se as variáveis identificadas relacionadas a esta dimensão:

A. *Essência da atividade corporativa:* existem atividades que essencialmente podem ser onerosas ao meio ambiente, por exemplo: mineração, pesca, exploração de madeira, produção industrial. São atividades que requerem grande atenção e planejamento dos gestores de tais negócios, pois a comunidade internacional tem meios de exigir a prática de princípios sustentáveis que podem inviabilizar um projeto. (TAKAHASHI & DELAI, 2008; CHESBROUGH, 2010; DELAI & TAKAHASHI, 2011; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011).

B. *Presença da sustentabilidade como premissa básica no MN:* a maneira com que se trata o tema é diretamente proporcional à maturidade das competências e consciência do corpo diretor da empresa. A sustentabilidade tem impacto efetivo se colocada como item básico de discussões de projetos e atividades, ou seja, se fizer parte do dia-a-dia das tomadas de decisão da empresa. Assumindo como primordial a presença do caráter sustentável no modelo de análise da viabilidade de um projeto, pode-se inferir que a empresa tenta trabalhar alinhada às demandas sociais por sustentabilidade, relacionadas à sustentabilidade social, ambiental e econômica. Certamente, os ganhos logísticos e financeiros decorrentes de iniciativas e premissas sustentáveis refletem em melhor saúde financeira da corporação – redução no uso de matérias-primas, otimização de transporte e embalagem, racionalização na expedição de mercadorias etc., são exemplos de como a sustentabilidade pode ser econômica. (TAKAHASHI & DELAI, 2008; CHESBROUGH, 2010; DELAI & TAKAHASHI, 2011; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011).

Analisar de maneira sistêmica os projetos e processos de uma empresa, com especial atenção para as questões que envolvem a sustentabilidade social, ambiental e econômica, pode significar a continuidade ou cancelamento de uma ideia. O “ambientalmente correto” faz parte do dia-a-dia de análises de projetos.

Economia: Esta dimensão que consiste, em linhas gerais, na produção, distribuição e consumo de bens, é o principal direcionador da concepção e desenvolvimento de uma atividade econômica. A globalização aumentou significativamente a eficiência e rapidez das trocas de informações, gerando mudanças de comportamento e hábito – os “oportunistas” ocorrem em número crescente – portanto, gerando mudanças no desenrolar econômico das sociedades. Tais mudanças exigem constante atualização da empresa em vários aspectos.

Algumas variáveis dentro desta dimensão são identificadas e estratificadas para melhor descrição:

A. *Tendências e conjuntura macroeconômicas*: analisar a conjuntura econômica global e manter-se constantemente alinhado às condições de mercado (demanda crescente/mercado estático/em queda) pode significar o sucesso ou não de uma empresa. Deve-se considerar o comportamento da demanda global, localizando onde estão os principais produtores e importadores dos produtos e serviços oferecidos pela organização, quais fatores estão motivando a elevação ou a queda da demanda (fatores políticos, naturais/ambientais, explosão social, mudança em aspectos sociais e/ou culturais), como a oscilação da taxa de câmbio entre as moedas impacta custos e margens. (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c; PRAHALAD & HAMEL, 1990; TORDJMAN, 1998; ANTONUCCI & PIANTA, 2002; MORRIS *et al.*, 2003; KOTLER & KELLER, 2006; GIESEN *et al.*, 2007, 2010; HITT *et al.*, 2007; NEVES, 2007; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2007, 2009a, 2009b, 2010; CHESBROUGH, 2010; AMIT & ZOTT, 2011; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011).

B. *Tendências e conjuntura microeconômicas*: pode-se dizer que corresponde à mesma análise anterior, mas com o escopo fechado no país/região de atuação – a unidade de análise é mais focada. Por vezes, as condições mundiais podem achar-se favoráveis, enquanto as regionais requerem algumas ressalvas por questões específicas (desalinhamento político local, condições climáticas/ambientais, condições de crédito locais, características de sazonalidade específicas, ocorrência de eventos sociais de grande magnitude). Levantar as condições específicas do microambiente de atuação compõe o corpo de processos básicos. (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c; PRAHALAD & HAMEL, 1990; ANTONUCCI & PIANTA, 2002; MORRIS

et al., 2003; OSTERWALDER & PIGNEUR., 2003; KOTLER & KELLER, 2006; GIESEN *et al.*, 2007, 2010; HITT *et al.*, 2007; NEVES, 2007; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2007, 2009a, 2009b, 2010; CHESBROUGH, 2010; AMIT & ZOTT, 2011; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011)

C. Segmento de atuação da empresa: É importante avaliar as interações econômicas ao longo da cadeia de valor, verificando se existe um *lobby* forte naquele segmento ou região e identificando a viabilidade de se desenvolver alguma atividade naquelas circunstâncias. Ressalta-se a importância de se focar no segmento-nicho da empresa. Também se deve manter no radar a tendência de entrada de produtos substitutos aos seus próprios, bem como a tendência de entrada de novos participantes naquele mercado; a economia de escala ou de escopo é um diferencial que gera consideráveis entraves para os novos entrantes, requerendo grandes dispêndios em campanhas de vendas, ações de marketing, poder de barganha na compra e estrutura de negociação e de acesso na venda. (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c; PRAHALAD & HAMEL, 1990; FLIGSTEIN, 1996; TORDJMAN, 1998; OSTERWALDER & PIGNEUR., 2003; KOTLER & KELLER, 2006; GIESEN *et al.*, 2007, 2010; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2007, 2009a, 2009b, 2010; CHESBROUGH, 2010; AMIT & ZOTT, 2011; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011)

D. Indicadores específicos: comportamento e tendência da taxa de juros, da taxa de inflação, do PIB (Produto Interno Bruto) do país em análise e demais indicadores econômicos são índices essenciais para serem avaliados ao longo do desempenho da organização. (ANTONUCCI & PIANITA, 2002; MORRIS *et al.*, 2003; OSTERWALDER & PIGNEUR., 2003; KOTLER & KELLER, 2006; HITT *et al.*, 2007; AMIT & ZOTT, 2011)

Tecnologia: A dimensão tecnológica, que envolve elementos técnicos e mecanismos gerados a partir de um determinado conhecimento, é presente em todas as atividades econômicas contemporâneas, sendo a abordagem tecnológica sobre o MN mais impactante em uns setores do que em outros – se comparadas as indústrias aeronáutica e sucroenergética, num exemplo, a aeronáutica seria mais susceptível aos avanços tecnológicos que a sucroenergética.

Em destaque, a evolução das tecnologias de comunicação/informação modificaram os negócios em todos os sentidos: geram maior agilidade e suporte técnico ao avaliar oportunidades, promovem maior alinhamento entre unidades de negócios de uma mesma organização e entre empresas, exigem maior eficiência na análise de projetos para manter a vantagem competitiva e nivelam por cima as oportunidades para os envolvidos – caracteres como competência são fatores decisivos.

Descrevem-se alguns aspectos de variáveis identificadas:

A. *Sensibilidade tecnológica:* deve-se avaliar e estruturar as atividades por setor e até mesmo dentro de uma corporação em níveis de susceptibilidade a inovações incrementais e disruptivas no âmbito tecnológico. A princípio, pode-se considerar que todas as atividades são influenciáveis pela tecnologia e seu desenrolar; porém, é fato que determinados negócios apresentam maior sensibilidade quando inserida nova tecnologia no que tange àquela atividade. O nível de sensibilidade tecnológica acarretará em níveis de rastreamento e readaptação às novas realidades visionadas. No setor agrícola, por exemplo, especificamente no segmento de agroquímicos (defensivos agrícolas), a inserção de uma nova tecnologia (*e. g.*, um novo gene sendo inserido em uma cultivar) pode significar o estreitamento ou expansão de um relacionado segmento de agroquímicos; porém, não com a mesma proporcionalidade, uma nova tecnologia nos maquinários utilizados significa grandes mudanças para os agroquímicos (PRAHALAD & HAMEL, 1990; OSTERWALDER *et al.*, 2005; CHESBROUGH, 2006, 2010; HITT *et al.*, 2007; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011).

B. *Evolução tecnológica:* O desenvolvimento de tecnologias pode significar a inviabilidade de uma determinada atividade ou surgimento de uma nova; perder a onda da inovação momentânea terá consequências reais que não podem ser calculadas no curto prazo, pois só o futuro mostrará o quanto aquelas habilidades de alinhamento às novas tecnologias do mercado seriam parte fundamental do sucesso de um MN. Saltos inovativos ocorridos no mercado imprimem às empresas ritmo de mudanças que buscam alinhar os processos e estágios internos às tendências externas. Caracterizar, acompanhar e avaliar as tendências tecnológicas inerentes ao setor de atuação da empresa é vital ao sucesso. O comércio e a prestação de serviços são exemplos de atividades que foram consideravelmente impactadas pelo avanço

tecnológico, pois o surgimento de sítios digitais de negociação tornou a barganha do consumidor ainda mais incrementada, aumentando a atuação dos oportunistas; sítios na internet que hospedam compras em massa também imprimem às empresas a formulação de novas estratégias ou reformulação das estratégias antigas, agora considerando o novo cenário competitivo. (PRAHALAD & HAMEL, 1990; OSTERWALDER *et al.*, 2005; CHESBROUGH, 2006, 2010; HITT *et al.*, 2007; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011).

Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais: Esta dimensão, em alguns de seus desdobramentos – normatizador, financiador e indutor –, tem peso fundamental a ser considerado quando da concepção de um projeto de MN ou projetos dentro de um MN. A forma com que a empresa se engaja nesta abordagem regulatória está diretamente relacionada à atuação assertiva ou não no mercado.

As variáveis identificadas que poderiam ser ponderadas e analisadas são:

A. Políticas de Incentivos: avaliar, naquele segmento de atuação da empresa, quais são os principais incentivos governamentais para aquela atividade, como uma organização pode se beneficiar de tais mecanismos e como é o acesso a eles. Verificar quais requisitos são exigidos para que a empresa seja contemplada num programa de incentivo é essencial na solicitação. Muitas empresas possuem grande parte de seu capital de trabalho formado por recursos oriundos de programas de incentivo do governo – no Brasil, o BNDES possui papel de grande importância para o desenvolvimento de segmentos e pequenas empresas; sob taxas de juros atrativas e abaixo das praticadas pelo mercado financeiro, estes financiamentos significam, não raro, a viabilidade de um empreendimento. (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c; HITT *et al.*, 2007; HUYLENBROECK *et al.*, 2009; CHESBROUGH, 2010).

B. Políticas de Regulações: A regulamentação do governo em setores-chave pode se dar por meio da restrição do número de empresas participantes daquele segmento, estabelecimento de preços máximos e/ou mínimos, cotizando a participação no mercado, realizando leilões reguladores de preços e/ou estoques – este último buscando a garantia de abastecimento do mercado. Tais regulamentações têm constantemente imposto às empresas que

se readéquem aos novos padrões exigidos. Energia e aviação civil são exemplos de setores em que a regulação do governo é consistente, visto a característica inerente de segurança nacional desses setores. Globalmente análogo, a OMC (Organização Mundial do Comércio) formula diretrizes na tentativa de garantir ambiente comercialmente competitivo e igualitário entre países. (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c; HITT *et al.*, 2007; HUYLENBROECK *et al.*, 2009; CHESBROUGH, 2010).

- C. Conjuntura Política:** este aspecto trata mais especificamente do status atual e das tendências relacionados ao âmbito político do país/região de interesse da empresa. Características intrínsecas de grupos políticos podem significar a criação de mecanismos obstáculos/entraves ou facilitadores/promotores para um determinado segmento. (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c; HITT *et al.*, 2007; HUYLENBROECK *et al.*, 2009; CHESBROUGH, 2010).
- D. Aspectos Legais:** elementos legais, como leis do trabalho, leis de taxação, leis de regulamentação (antitruste, anticartel) dão o caráter legal necessário para a implementação de atividade econômica. A adequação empresarial a estes direcionadores é essencial para garantir a legalidade das operações corporativas. (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c; HITT *et al.*, 2007; HUYLENBROECK *et al.*, 2009; CHESBROUGH, 2010).

Aspectos socioculturais: A corporação deve considerar as interações socioculturais ao longo da cadeia de valor. Esta dimensão proposta acumula questões relacionadas à caracterização da sociedade local.

As variáveis identificadas são:

- A. Indicadores sociais:** tamanho da população, estrutura etária da população, estratificação da população, distribuição geográfica da população, composição étnica, distribuição de renda, composição da força de trabalho (relação homens *versus* mulheres), índice de urbanização, índice de inovação nas indústrias, acesso à informação. A análise destes indicadores gera cenários diferentes entre países e regiões. Tais panoramas auxiliam os estrategistas na tomada de decisão de implementar um projeto ou não num determinado país/região, pois um certo produto pode ou não ter demanda por aquela sociedade com aquelas características sociais. (BEER, 1985; GRANOVETTER, 1985; WILLIAMSON, 1999; CHESBROUGH, 2007,

2010; HITT *et al.*, 2007; MAXIMIANO, 2008; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009a, 2010).

B. Mudança no hábito/comportamento da sociedade: Atuais mudanças no comportamento consumidor no sentido de agregar demandas com tendências à sustentabilidade ambiental e social têm direcionado de maneira decisiva a atuação das empresas no mercado. Novas maneiras de acesso ao consumidor com o apelo “socialmente correto” são componentes fundamentais nas diretrizes das firmas. Empresas do segmento eletrônico, *e. g.*, estão sob vigia internacional constante em relação aos meios de produção em massa conduzidos principalmente nos países asiáticos (estes apresentam condições mais competitivas no que tange aos custos operacionais). Além das tendências à sustentabilidade, outra alteração percebida ocorre com relação ao poder de barganha do consumidor – MNs inovadores, como os chamados *e-businesses* (*i. e.*, empresas que operam no modelo eletrônico baseado na internet), quando comparados aos modelos tradicionais, têm enfrentado situações desconhecidas e inesperadas, pois, nos *e-businesses*, o poder de barganha do consumidor é incrementado e seu comportamento se torna oportunista; a demanda agregada e compra em massa são os direcionadores deste incremento no poder de barganha. Outra nuance de alteração na demanda diz respeito à composição desta demanda, ao *mix* de produto demandado. Num exemplo, a procura por proteína animal nos países desenvolvidos é maior que nos países em desenvolvimento, devido a algumas questões particulares (renda, custo do produto, cultura) – mas esta característica vem se alterando na medida em que os países em desenvolvimento prosperam rumo à consolidação de uma sociedade mais estruturada e com melhor distribuição de renda, o que acarreta alterações na demanda (nesse caso, os países em desenvolvimento vêm incrementando a necessidade de proteína animal). (BEER, 1985; GRANOVETTER, 1985; WILLIAMSON, 1999; CHESBROUGH, 2007, 2010; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009a, 2010).

5.1.2. ANÁLISE DAS DIMENSÕES COMPONENTES DO MN

Seguindo a mesma linha racional de organização dos conceitos e estruturas coletados nas bases teóricas, os elementos que compõem internamente um MN podem ser listados (Figura 5.1.2.1):

Modelo de Negócios

○ Análise Integrada

- Elementos influenciadores do MN (Sustentabilidade, Economia, Tecnologia, Aspectos políticos, regulatórios e legais e Aspectos socioculturais)
- Mapeamento da cadeia de valor
- Rede de relacionamentos
- Oportunidades/ameaças/novos entrantes
- Mutabilidade do MN ao longo do tempo

○ Análise Interna

- Modelo Financeiro
- Modelo de Marketing
- Modelo de Operações e Logística
- Estruturas de manutenção do alinhamento interno e externo
- Gerenciamento de projetos, processos e recursos

○ Estratégia

- MN como fonte de vantagem competitiva
- Busca constante por oportunidades
- Escolhas estratégicas e suas consequências
- Atuação/acesso ao mercado/posicionamento
- Diferenciação dos concorrentes

• Pesquisa de mercado

- Estratégia de produto/custo/apelo
- Segmentação de clientes
- Pesquisa por novos mercados

○ Valor

- Rede de valor
- Modelo de geração, captura e compartilhamento de valor
- Proposta de valor
- Elementos geradores e mantenedores de valor (Novidade, Eficiência, Complementaridade, Lock-in)

○ Inovação

- Estabelecer a Inovação como premissa básica de sustentabilidade financeira da corporação
- Inovações incrementais e disruptivas em produtos e processos
- Pré-disposição para saltos de mudança no MN
- Maturidade do MN / ciclo de vida do MN / referenciar com mercado
- Inovação no próprio MN

Figura 5.1.2.1: Análise detalhada das dimensões componentes de um Modelo de Negócios.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Análise Integrada: Esta esfera de análise coloca a empresa inserida numa rede, que pode ser colaborativa ou não, dependendo da capacidade de relacionamento da empresa – exige grande habilidade de negociação entre os parceiros e confiança em colaboração externa. Quando a organização percebe em detalhes tal ambiente em que está inserida e, diante de cenários futuros, oportunidades e demandas por virem, estabelece o posicionamento estratégico e metas que pretende alcançar, considerando seus conhecimentos, capacidades e competências (demais esferas de análises internas). O resultado é o Modelo de Negócios da corporação.

Algumas variáveis de análise foram identificadas e listadas na sequência:

A. *Análise das dimensões influenciadoras (Sustentabilidade, Economia, Tecnologia, Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais e Aspectos Socioculturais):* a organização necessita manter frequente e eficiente a avaliação do ambiente que a circunda, considerando as cinco dimensões descritas anteriormente; deve realizar rastreamento e análise constante de produtos substitutos, novos entrantes, poder de barganha dos compradores e dos fornecedores, oportunidades e ameaças à empresa (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c, 1996; PRAHALAD & HAMEL, 1990; AMIT & ZOTT, 2001, 2007, 2009a, 2009b, 2011; HAX & WILDE II, 2001; LINDER *et al.*, 2001; CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002; MAGRETTA, 2002; CHESBROUGH, 2003, 2006, 2007, 2010; MORRIS *et al.*, 2003; OSTERWALDER *et al.*, 2003, 2005; MITCHELL *et al.*, 2004; SHAFER *et al.*, 2005; NEVES, 2007; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009a, 2009b, 2010; ZOTT, AMIT & LORENZO, 2011).

B. *Mapeamento da cadeia de valor:* Esta subunidade da dimensão Integrada aborda a descrição em detalhes do posicionamento de mercado, interação com integrantes da cadeia e oportunidades de negócios. Realizar o mapeamento completo da cadeia, identificando quem é o consumidor final, qual a noção de valor para ele, quem são os concorrentes, fornecedores, terceiros, intermediários, quais os impostos e taxas inerentes àquela atividade é essencial. A análise da estrutura de negociação (unilateral ou multilateral) da cadeia proverá subsídios para a elaboração da estratégia de entrada e permanência naquele mercado – esta estrutura pode significar a sobrevivência da empresa (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c, 1996; PRAHALAD &

HAMEL, 1990; TORDJMAN, 1998; AMIT & ZOTT, 2001, 2007, 2009a, 2009b, 2011; HAX & WILDE II, 2001; LINDER *et al.*, 2001; CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002; MAGRETTA, 2002; CHESBROUGH, 2003, 2006, 2007, 2010; MORRIS *et al.*, 2003; OSTERWALDER *et al.*, 2003, 2005; ZOOK & ALLEN, 2003; MITCHELL *et al.*, 2004; YIP, 2004; SHAFER *et al.*, 2005; NEVES, 2007; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2007, 2011; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009a, 2009b, 2010; ZOTT, AMIT & LORENZO, 2011).

C. Rede de relacionamentos: A partir de um diagnóstico completo da cadeia, a interação entre os participantes da cadeia é mais bem compreendida e a empresa pode gerenciar de forma mais estruturada e direcionada sua rede de relacionamentos, o que requer permeabilidade das fronteiras da empresa e rapidez de adaptabilidade – ou resiliência. Manter motivados e sob seu ritmo parceiros essenciais à atividade da corporação é tarefa primordial dos gestores e do corpo diretor. Implementar programas de relacionamento e políticas de incentivo com clientes e com fornecedores visando à sua fidelização, manter pessoas competentes e capacitadas nos pontos de contato entre empresa e fornecedor e empresa e cliente são medidas que podem garantir a manutenção de uma rede de relacionamentos engajada e estruturada (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c, 1996; PRAHALAD & HAMEL, 1990; TORDJMAN, 1998; AMIT & ZOTT, 2001, 2007, 2009a, 2009b, 2011; HAX & WILDE II, 2001; LINDER *et al.*, 2001; CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002; MAGRETTA, 2002; CHESBROUGH, 2003, 2006, 2007, 2010; MORRIS *et al.*, 2003; OSTERWALDER *et al.*, 2003, 2005; ZOOK & ALLEN, 2003; MITCHELL *et al.*, 2004; YIP, 2004; SHAFER *et al.*, 2005; NEVES, 2007; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009a, 2009b, 2010; ZOTT, AMIT & LORENZO, 2011).

D. Mutabilidade do MN no tempo: Deve ser levada em consideração a interação dos modelos com o efeito temporal (evolução de tecnologias, mudanças no comportamento da sociedade, alterações nas formas de intervenção ou não do governo, mudanças nas demandas do mercado, vieses sustentáveis) – ou seja, a interação do MN com as dimensões influenciadoras de um MN. Transferindo-se o conceito, a sustentabilidade de um Modelo de Negócio é atrelada ao seu desempenho superior no tempo, o que requer constantes

reformulações e reestruturações nas diretrizes principais. Quando um MN tem enraizados estes princípios de readequações, estas se tornam tão corriqueiras que o MN se apresenta sob uma plataforma moldável (como cita Chesbrough (2007)), sendo constantemente mutável no tempo, adaptando-se às novas condições de mercado e promovendo realinhamento interno (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c, 1996; AMIT & ZOTT, 2009a, 2009b, 2011; HAX & WILDE II, 2001; LINDER *et al.*, 2001; CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002; MAGRETTA, 2002; CHESBROUGH, 2003, 2006, 2007, 2010; MORRIS *et al.*, 2003; OSTERWALDER *et al.*, 2003, 2005; ZOOK & ALLEN, 2003; MITCHELL *et al.*, 2004; YIP, 2004; SHAFER *et al.*, 2005; NEVES, 2007; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009b, 2010; ZOTT, AMIT & LORENZO, 2011).

Análise Interna: Os autores que contemplam de maneira enfática esta esfera de análise abordam vários nuances que compõem a análise interna de um MN. O corpo diretor deve levar em conta que a organização pode ser considerada um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes, que interagem entre si e geram resultados, e mais ainda, exigem níveis de maturidade de governança avançados.

Os direcionadores macro definidos como funções de um MN trabalham tanto em âmbito interno à organização quanto externo, sendo que internamente é primordial:

- Preconizar a gestão dos recursos humanos detidos pela empresa, com formatação de políticas de captura, retenção e desenvolvimento de pessoas (PRAHALAD & HAMEL, 1990; SHAFER *et al.*, 2005; CHESBROUGH, 2010);
- Promover o alinhamento ao ambiente em que se está inserido (CHESBROUGH, 2003, 2007, 2010);
- Continuamente perseguir as competências principais da empresa, descrevendo em detalhes tais competências e como estas auxiliam nas tomadas de decisão, evidenciando as lacunas que requerem atenção e desenvolvimento (AMIT & ZOTT, 2001, 2007, 2008, 2009, 2011);
- Identificar como a cultura organizacional pré-condiciona o ambiente de condução de um projeto (ANDREW & SIRKIN, 2007);

- Alocar as atividades internas de modo sinérgico e otimizado, enfatizando complementaridades, competências principais e o aspecto social que permeia todos os movimentos de uma organização (fatores motivacionais e psicológicos intrínsecos, *e. g.*) (CASADESUS-MASANELL & RICART, 2007, 2009a, 2009b, 2010); e,
- Gerenciar o conhecimento internamente à organização, o que requer condições de geração, partilha e manutenção deste conhecimento, exigindo alto grau de maturidade da organização; ressalta-se a importância do portfólio de conhecimentos – deve ser sustentador das tomadas de decisão; a organização deve, ainda, garantir que o indivíduo se identifique neste sistema abrangente, dando abertura para que um processo sistêmico de divergência/convergência construtivo esteja acessível aos colaboradores (PRAHALAD & HAMEL, 1990; WILLIAMSON, 1999; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2007, 2011).

Propõe-se que a Análise Interna seja dividida em cinco partes, cada uma com suas subunidades de análise:

- i. Modelo Financeiro: (BEER, 1985; GRANOVETTER, 1985; GADIESH *et al.*, 1998; TORDJMAN, 1998; WILLIAMSON, 1999; AMIT & ZOTT, 2001, 2007, 2008, 2009, 2011; LINDER *et al.*, 2001; OSTERWALDER & PIGNEUR, 2003; GOTTFREDSON & ASPINALL, 2005; OSTERWALDER *et al.*, 2005; SHAFER *et al.*, 2005; KOTLER & KELLER, 2006; KOTLER *et al.*, 2006; ANDREW & SIRKIN, 2007; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2007, 2009a, 2009b; DRUCKER, 2007; GIESEN *et al.*, 2007; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2007, 2011; TEECE, 2010).
 - a. Análise financeira, projetando custos e lucros, abordando os requisitos de capital necessários para implementação de um projeto e valendo-se da análise da curva de caixa no ciclo de vida de um projeto, é elemento fundamental na determinação da estrutura administrativa do fluxo de caixa da empresa;
 - b. Avaliar os custos de transação, os quais, quanto mais baixos forem, maior será a eficiência relacionada à transação executada – abrangendo quantos parceiros atuam naquela troca, quais os lucros obtidos e os custos envolvidos; e,

- c. Formatar e descrever o sistema/lógica de geração de receitas da firma e os demonstrativos/indicadores utilizados.
- ii. Modelo de Marketing: (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c, 1996; PRAHALAD & HAMEL, 1990; TEECE, PISANO & SHUEN, 1997; TORDJMAN, 1998; WILLIAMSON, 1999; LAMBIN, 2000; AMIT & ZOTT, 2001, 2007, 2008, 2009, 2011; LINDER *et al.*, 2001; MAGRETTA, 2002; MANZINI & VEZZOLI, 2002; CHESBROUGH, 2003, 2007, 2010; MORRIS *et al.*, 2003; OSTERWALDER *et al.*, 2005; SHAFER *et al.*, 2005; KOTLER & KELLER, 2006; KOTLER *et al.*, 2006; ANDREW & SIRKIN, 2007; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2007, 2009a, 2009b, 2010; DRUCKER, 2007; GIESEN *et al.*, 2007; HITT, *et al.*, 2007; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2007, 2011; COMSTOCK, 2010; TEECE, 2010; HANSA-MARKETING, 2011; ZOTT *et al.*, 2011).
 - a. Deve ser colocado como tarefa primordial dos gestores o projeto do MN, congregando todos os processos inerentes a ele, destacando a visão de futuro e formulação de um processo de constante validação do atual MN;
 - b. Como será a abordagem com que a empresa apresentará seus produtos e serviços para o mercado, contemplando o plano de produtos e como será o ciclo de vida de cada produto contrapondo as tendências do mercado; oferecer ao mercado produtos e serviços com preços dentro dos padrões aceitáveis pelo consumidor; observar o grupo de produtos que oferecem melhor margem de lucro e a mutabilidade deste grupo ao longo do tempo, considerando-se que o valor agregado de fornecer vários bens conjuntamente é maior do que se eles chegassem ao consumidor por etapas desconexas;
 - c. Política de preços alinhada aos padrões de mercado, objetivos da corporação e de acordo com a estratégia do produto (apelo diferencial, baixo custo, complemento de portfólio, marca, expansão de segmento, etc.), evitando o descolamento para cima (e se fique fora do mercado) ou para baixo (e se deixe de capturar o valor potencial); e,
 - d. Rastrear demandas e pré-disposição do mercado em pagar certa quantia pelo ativo.
- iii. Modelo de Operações e Logística: (COASE, 1937; PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c, 1996; BEER, 1985; TEECE, PISANO & SHUEN, 1997; CHOO, 1998; GADIESH *et al.*, 1998; CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002;

MAGRETTA, 2002; MANZINI & VEZZOLI, 2002; CHESBROUGH, 2003, 2007, 2010; MORRIS *et al.*, 2003; OSTERWALDER & PIGNEUR, 2003; GOTTFREDSON & ASPINALL, 2005; OSTERWALDER *et al.*, 2005; SHAFER *et al.*, 2005; KOTLER & KELLER, 2006; ANDREW & SIRKIN, 2007; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2007, 2009a, 2009b, 2010; DRUCKER, 2007; GIESEN *et al.*, 2007; HITT, *et al.*, 2007; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2007, 2011; ZOTT *et al.*, 2011).

- a. A abordagem e sistemática de administração dos CDs;
 - b. Mecanismos de motivação de fornecedores e consumidores que serão mantidos em sua rede de valor;
 - c. Considerar no planejamento de produção/distribuição o comportamento do negócio no longo prazo, observando possíveis sazonalidades decorrentes da demanda específica;
 - d. Planejar-se de maneira a suprimir possíveis riscos de desabastecimento das principais matérias-primas, *e. g.*, manter apenas um fornecedor pode ser arriscado;
 - e. Adotar direcional embasado em políticas de aquisição e transferências, por meio do qual serão priorizados processos de compra e venda que atendam níveis ótimos de qualidade, quantidade, custo, tempo e localização – isto evita a exposição a fraudes e conluios.
- iv. Estruturas e mecanismos de manutenção do alinhamento interno e externo: (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c, 1996; BEER, 1985; GRANOVETTER, 1985; PRAHALAD & HAMEL, 1990; TEECE, PISANO & SHUEN, 1997; CHOO, 1998; GADIESH *et al.*, 1998; TORDJMAN, 1998; WILLIAMSON, 1999; LAMBIN, 2000; AMIT & ZOTT, 2001, 2007, 2008, 2009, 2011; LINDER *et al.*, 2001; CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002; MAGRETTA, 2002; CHESBROUGH, 2003, 2007, 2010; MORRIS *et al.*, 2003; OSTERWALDER & PIGNEUR, 2003; GOTTFREDSON & ASPINALL, 2005; OSTERWALDER *et al.*, 2005; SHAFER *et al.*, 2005; KOTLER & KELLER, 2006; KOTLER *et al.*, 2006; ANDREW & SIRKIN, 2007; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2007, 2009a, 2009b, 2010; DRUCKER, 2007; GIESEN *et al.*, 2007; HITT, *et al.*, 2007; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2007, 2011; COMSTOCK, 2010; TEECE, 2010; ZOTT *et al.*, 2011).
- a. Compartilhar e consolidar o conceito do MN dentro da corporação;

- b.** Manter-se alinhado à estratégia principal e ao MN da organização;
 - c.** Promover estruturas e mecanismos que fomentem o diálogo interno e a partilha de conceitos visando à manutenção da corporação num mesmo rumo estratégico, sendo inadmissível negligenciar erros e falhas;
 - d.** O caráter tácito/explicito das informações e conhecimentos deve ser levado em conta, pois pode alterar de maneira significativa a eficiência da comunicação (troca de informações);
 - e.** Realizar a rotação de cargos e funções é também fonte de troca de informações e conhecimentos internos, economizando tempo e dispêndios;
 - f.** Implementar abordagem sistêmica na análise dos processos, visto que os diversos departamentos internos da empresa possuem objetivos e metas diferentes e níveis de utilização das informações diferentes, o que pode gerar conflitos;
 - g.** Acompanhar a evolução da maturidade interna e desenvolver estruturas de incremento desta evolução;
 - h.** Padronizar modelos de mensuração, tanto de desempenhos/situações efetivados quanto esperados; e,
 - i.** Constantemente avaliar a evolução/onda tecnológica, mercadológica, principais regulamentações setoriais que podem influenciar nos negócios; monitorar também as tendências (rumo à sustentabilidade ambiental/social, por exemplo) e alterações no comportamento do consumidor/sociedade.
- v.** Gerenciamento de projetos, processos e recursos: esta subunidade contempla a gestão de projetos, processos e ativos, emitindo olhar analítico para os sistemas internos que lidam com os mecanismos de geração e acompanhamento de projetos, alinhados às competências da organização. Assim, seguem-se as variáveis (PRAHALAD & HAMEL, 1990; AMIT & ZOTT, 2001, 2007, 2008, 2009, 2011; CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002; MAGRETTA, 2002; MANZINI & VEZZOLI, 2002; MORRIS *et al.*, 2003; GOTTFREDSON & ASPINALL, 2005; OSTERWALDER *et al.*, 2005; SHAFER *et al.*, 2005; ANDREW & SIRKIN, 2007; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2007, 2009a, 2009b, 2010; GIESEN *et al.*, 2007; HITT, *et al.*, 2007; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2007, 2011; COMSTOCK, 2010; TEECE, 2010):

- a. Analisar a lacuna existente (se for o caso) entre os recursos disponíveis na firma e o necessário para o desenvolvimento de projetos (equipamentos, capital financeiro e humano, patentes, gestores preparados, conhecimento);
- b. Analisar as diferenças entre o capital humano disponível na firma e o requerido para desenvolvimento de projetos (habilidades, perfil, questões motivacionais);
- c. Considerar as competências principais da empresa na análise de viabilidade dos projetos, identificando os ciclos internos mais promissores;
- d. Considerar experiência como fator importante no processo de análise da viabilidade de um projeto;
- e. Manter-se imparcial para analisar com eficácia a efetividade de um projeto, sem favorecer projetos internos (ideias externas podem ser boas opções de agregação de valor);
- f. Promover como procedimento padrão a análise da curva de caixa genérico, ressaltando os fatores principais (investimentos *ex-ante*, *time-to-market*¹⁹, escala, lançamento e investimentos *ex-post*) e fases-macro (geração da ideia, desenvolvimento, comercialização e realização) quando da projeção de comportamento no tempo de um produto/serviço;
- g. Análises confiáveis de projeções divergentes são importantes na medida em que deixam em evidência componentes-chave provedores de sensibilidade ao projeto em questão;
- h. Mensurar quão encaixáveis e autofomentantes entre si são as atividades internas, otimizando processos e recursos;
- i. Promover sinergia estratégica entre ativos e recursos, com uso otimizado dos recursos, fazendo análise dos mais rentáveis e estratégicos à organização, indicando a estratégia de terceirização ou manutenção própria de ativos e/ou processos;
- j. Preconizar pela qualidade dos resultados e análises de desempenho; e,
- k. Busca pelo ponto de equilíbrio entre a variedade de opções e a simplicidade demasiada, tanto para ativos quanto para processos. É importante reconhecer que o ponto de equilíbrio pode mudar no correr do tempo.

¹⁹ A manutenção do termo no idioma de origem busca não perder ou agregar significados que não condizem ao contexto em que ele é apresentado pelos autores Andrew & Sirkin (2007).

Estratégia: O elemento estratégico amplia a visualização do fato de não se poder implementar todas as ações no mesmo espaço de tempo ou, até mesmo, espaço físico, devido a limitantes financeiros, legislativos, entre outros.

A estratégia auxilia em tornar disponíveis produtos e serviços únicos sob formatos únicos, ou produtos e serviços difundidos sob formatos novos. Este elemento é essencial na condução dos negócios na medida em que mantém a organização direcionada ao rumo previamente estabelecido.

Para facilitar o entendimento de como este tópico entra na lista de componentes de um MN, seguem algumas variáveis consideradas importantes para análise:

- A. Quando da concepção de um MN, se considerar os aspectos geradores de vantagem competitiva, o próprio MN pode vir a ser uma fonte de vantagens (PORTER, 1996; MINTZBERG *et al.*, 2000; AMIT & ZOTT, 2008, 2011; CHESBROUGH, 2006; MITCHELL *et al.*, 2003; OSTERWALDER *et al.*, 2003; SHAFER *et al.*, 2005; CASADESUS-MASANELL *et al.*, 2007, 2009a, 2009b, 2010; DRUCKER, 2007; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011; ZOTT *et al.*, 2011);
- B. Atentar para como as escolhas estratégicas terão suas respectivas consequências (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c, 1996; ANSOFF, 1990; CHRISTENSEN, 1997; TEECE *et al.*, 1997; TORDJMAN, 1998; AMIT & ZOTT, 2001, 2008, 2011; HAX & WILDE II, 2001; CHESBROUGH, 2003, 2006; MITCHELL *et al.*, 2003; ZOOK & ALLEN, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2005; SHAFER *et al.*, 2005; KOTLER & KELLER, 2006; KOTLER *et al.*, 2006; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2007, 2011; MAXIMIANO, 2008);
- C. Estratégia de monitoramento frequente na busca por oportunidades e ameaças (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c, 1996; ANSOFF, 1990; CHRISTENSEN, 1997; TEECE *et al.*, 1997; TORDJMAN, 1998; MINTZBERG *et al.*, 2000; AMIT & ZOTT, 2001, 2008, 2011; ANTONUCCI & PIANA, 2002; CHESBROUGH, 2003, 2006; MITCHELL *et al.*, 2003; OSTERWALDER *et al.*, 2003; ZOOK & ALLEN, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2005; SHAFER *et al.*, 2005; KOTLER & KELLER, 2006; KOTLER *et al.*, 2006; CASADESUS-MASANELL *et al.*, 2007, 2009a, 2009b, 2010; DRUCKER, 2007; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2007, 2011; ZOTT *et al.*, 2011);
- D. Estratégia de atuação no mercado contemplando se a empresa é a única detentora de um determinado produto/serviço e como ela administrará

estrategicamente a disponibilidade destes no mercado (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c; ANSOFF, 1990; CHRISTENSEN, 1997; TEECE *et al.*, 1997; TORDJMAN, 1998; MINTZBERG *et al.*, 2000; AMIT & ZOTT, 2001, 2008, 2011; HAX & WILDE II, 2001; CHESBROUGH, 2003, 2006; MITCHELL *et al.*, 2003; OSTERWALDER *et al.*, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2005; SHAFER *et al.*, 2005; KOTLER & KELLER, 2006; KOTLER *et al.*, 2006; CASADESUS-MASANELL *et al.*, 2007, 2009a, 2009b, 2010; DRUCKER, 2007; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2007, 2011);

E. Estratégia de acesso ao mercado, preconizando mercados não atingíveis pela maioria dos integrantes daquele segmento, ressaltando a disseminação dos produtos e serviços da empresa de forma viral (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c, 1996; ANSOFF, 1990; AMIT & ZOTT, 2001, 2008, 2011; HAX & WILDE II, 2001; CHESBROUGH, 2003, 2006; OSTERWALDER *et al.*, 2003; ZOOK & ALLEN, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2005; KOTLER & KELLER, 2006; KOTLER *et al.*, 2006; CASADESUS-MASANELL *et al.*, 2007, 2009a, 2009b, 2010; DRUCKER, 2007);

F. A escala com que a empresa trabalhará seus produtos e/ou serviços também será determinante no sucesso do empreendimento (CHRISTENSEN, 1997; TEECE *et al.*, 1997; TORDJMAN, 1998; AMIT & ZOTT, 2001, 2008, 2011; ANTONUCCI & PIANA, 2002; MITCHELL *et al.*, 2003; OSTERWALDER *et al.*, 2003; ZOOK & ALLEN, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2005; SHAFER *et al.*, 2005; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2007, 2011; ZOTT *et al.*, 2011);

G. Estratégias competitivas de diferenciação para gerar vantagens sobre competidores (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c, 1996; ANSOFF, 1990; CHRISTENSEN, 1997; TEECE *et al.*, 1997; TORDJMAN, 1998; MINTZBERG *et al.*, 2000; AMIT & ZOTT, 2001, 2008, 2011; HAX & WILDE II, 2001; ANTONUCCI & PIANA, 2002; CHESBROUGH, 2003, 2006; MITCHELL *et al.*, 2003; OSTERWALDER *et al.*, 2003; ZOOK & ALLEN, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2005; SHAFER *et al.*, 2005; KOTLER & KELLER, 2006; KOTLER *et al.*, 2006; CASADESUS-MASANELL *et al.*, 2007, 2009a, 2009b, 2010; DRUCKER, 2007; MAXIMIANO, 2008);

H. Estratégia de precificação (custos, apelo diferenciado, variedade de opções). Análise de pesquisas de mercado para composição dos perfis dos clientes, concorrentes e parceiros, direcionando as políticas de preços (PORTER, 1979,

1985a, 1985b, 1985c, 1996; ANSOFF, 1990; CHRISTENSEN, 1997; TEECE *et al.*, 1997; TORDJMAN, 1998; MINTZBERG *et al.*, 2000; AMIT & ZOTT, 2001, 2008, 2011; HAX & WILDE II, 2001; MITCHELL *et al.*, 2003; OSTERWALDER *et al.*, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2005; SHAFER *et al.*, 2005; KOTLER & KELLER, 2006; KOTLER *et al.*, 2006;);

- I. Segmentação de clientes e canais de distribuição – direcionador para elaboração da estratégia comercial e de mercado, na medida em que se classificam os produtos/serviços de acordo com as premissas de segmentação (estratégia de produto, de precificação) (PORTER, 1979, 1985a, 1985b, 1985c, 1996; ANSOFF, 1990; MINTZBERG *et al.*, 2000; AMIT & ZOTT, 2001; HAX & WILDE II, 2001; MITCHELL *et al.*, 2003; OSTERWALDER *et al.*, 2003; ZOOK & ALLEN, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2005; KOTLER & KELLER, 2006; KOTLER *et al.*, 2006; DRUCKER, 2007; NEVES, 2007; ZOTT *et al.*, 2011);
- J. Diretrizes para táticas; mantém o rumo estratégico das ações implementadas no dia-a-dia (PORTER, 1979; CHRISTENSEN, 1997; TEECE *et al.*, 1997; TORDJMAN, 1998; MINTZBERG *et al.*, 2000; AMIT & ZOTT, 2001; HAX & WILDE II, 2001; ANTONUCCI & PIANTA, 2002; CHESBROUGH, 2003; MITCHELL *et al.*, 2003; OSTERWALDER *et al.*, 2003; ZOOK & ALLEN, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2005; KOTLER & KELLER, 2006; CASADESUS-MASANELL *et al.*, 2007; MAXIMIANO, 2008);
- K. Estratégia de otimização: aumentar eficiência por meio da redução de custos – de estoque, de distribuição, transacionais (oferecer simplicidade aos processos). A estratégia da administração dos custos, aliada ao apelo específico apresentado pela corporação são elementos diferenciadores. Oferecer serviços e produtos de menor valor agregado pode não ser a estratégia mais apropriada numa readequação modelar (PORTER, 1985c, 1996; CHRISTENSEN, 1997; TEECE *et al.*, 1997; TORDJMAN, 1998; MINTZBERG *et al.*, 2000; AMIT & ZOTT, 2001, 2008, 2011; HAX & WILDE II, 2001; ANTONUCCI & PIANTA, 2002; CHESBROUGH, 2003, 2006; MITCHELL *et al.*, 2003; OSTERWALDER *et al.*, 2003; ZOOK & ALLEN, 2003; KOTLER & KELLER, 2006; KOTLER *et al.*, 2006; CASADESUS-MASANELL *et al.*, 2009a, 2009b; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011; ZOTT *et al.*, 2011); e,

- L.** Busca por novos mercados, aumento da participação naquele mercado em que já se atua (geração de demanda) ou nichos de mercados específicos com baixa competição. Expandir para outros mercados, outras geografias de atuação (PORTER, 1996; TEECE *et al.*, 1997; TORDJMAN, 1998; MINTZBERG *et al.*, 2000; 2011; HAX & WILDE II, 2001; CHESBROUGH, 2003, 2006; MITCHELL *et al.*, 2003; ZOOK & ALLEN, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2005; SHAFER *et al.*, 2005; KOTLER & KELLER, 2006; KOTLER *et al.*, 2006; CASADESUS-MASANELL *et al.*, 2007, 2009a, 2009b, 2010; MAXIMIANO, 2008).

A companhia que coloca como questões primordiais e rotineiras estes itens citados consegue agregar velocidade, transparência, eficiência, domínio de detalhes ocultos e reduz a complexidade de seus movimentos, o que aumentará o valor de mercado da empresa e proporcionará mais chances de inovar e garantir sua atuação sustentável.

Valor: Um dos mais importantes direcionadores de um MN, o conceito de valor, sua geração, captura e partilha são itens que tornam o conceito de modelo de negócios abrangente à estratégia. O valor pode ser entendido como a proposta na situação de troca de elementos; é o valor gerado para a firma, fornecedor, cliente, ou qualquer outro integrante da cadeia transacional, baseado num certo mercado consumidor e nas próprias capacidades da firma.

Neste quesito, são apontadas questões que abordam a maneira como o valor é gerenciado interna e externamente à organização e algumas variáveis pertinentes à sua avaliação:

- A.** O MN deve articular o valor proposto aos consumidores, identificar os segmentos nos quais a empresa atuará e definir a estrutura da cadeia de valor requerida pela firma para criar e compartilhar valor – percepção de rede de valor (AMIT & ZOTT, 2001, 2007, 2008, 2009a, 2009b; MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER *et al.*, 2003, 2005; SHAFER *et al.*, 2005; CHESBROUGH, 2007; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009b, 2010; ZOTT *et al.*, 2011);
- B.** A percepção de valor é altamente dependente da cultura organizacional, sendo que esta é passível de mudanças disruptivas, e, por consequência, a noção de valor pode sofrer modificações (AMIT & ZOTT, 2008; HAX & WILDE II,

2001; LINDER & CANTRELL, 2001; CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002; OSTERWALDER *et al.*, 2003; ZOOK & ALLEN, 2003; DRUCKER, 2007; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009b, 2010);

C. Disseminar a partilha de valor internamente à corporação, para que todos os níveis colaborativos mantenham-se alinhados em relação à conceituação de valor pela organização (AMIT & ZOTT, 2008, 2009a, 2009b; HAX & WILDE II, 2001; LINDER & CANTRELL, 2001; CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002; MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER *et al.*, 2003, 2005; ZOOK & ALLEN, 2003; SHAFER *et al.*, 2005; DRUCKER, 2007; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2009b, 2010; ZOTT *et al.*, 2011);

D. Formatar e manter mecanismos geradores e mantenedores de valor (em instâncias de Novidade, Eficiência, Complementaridade, *Lock-in*, como descrito no capítulo 5.2.1) (AMIT & ZOTT, 2001, 2007, 2008, 2009a, 2009b; SHAFER *et al.*, 2005; CHESBROUGH, 2007).

Inovação: A inovação deve ser premissa básica do MN para que seja alcançada a sustentabilidade financeira da corporação (CHESBROUGH, 2002). Os autores que contemplam este item como sendo fundamental num projeto financeiro abordam questões de oferecimento de valores diferenciados ao mercado. Inovar é item fundamental para que uma empresa sobreviva no ambiente competitivo que se mostra na atualidade e numa projeção de longo prazo (AMIT & ZOTT, 2001).

Inovar auxilia a empresa a enxergar além das estratégias e metas estabelecidas previamente e abre a visão para os lados no mercado, observando MNs bem-sucedidos que podem servir de *benchmarking* (MITCHELL *et al.*, 2003, 2004).

Inovar em mercados (segmentos novos, redefinir fronteiras da firma – integração vertical e horizontal, *e. g.*), inovar no acesso ao consumidor (reduzir intermediários), inovar nas soluções oferecidas ao mercado (pacotes de serviços e produtos, solução completa); seja qual for a abordagem inovadora, inovar deve estar presente no dia-a-dia das empresas (CHESBROUGH, 2002, 2003, 2006, 2007, 2010).

Seguem algumas considerações relacionadas à Inovação, em suas mais variadas esferas de implementação, as quais podem auxiliar no entendimento do conceito e das formas de atuação desta quando colocadas em prática:

- i.** Um novo modelo de negócio tem, sim, a capacidade de gerar uma nova demanda, ou incrementar uma já existente (PRAHALAD & HAMEL, 1990);

- ii. Inovações por si só oferecem vantagens competitivas aos agentes na medida em que aumentam o espectro de opções com que a empresa conta para atuar nas diversas situações impostas pelo mercado (AMIT & ZOTT, 2001);
- iii. A principal inovação é na forma como as transações são realizadas entre as partes, ou a maneira como os negócios são feitos; mais ainda, a maneira com que os modelos de negócios são apresentados ao mercado (CHESBROUGH, 2010);
- iv. Reinventar-se para atender às demandas cada vez mais velozes e dinâmicas impostas pelo ambiente de mercado é processo decisivo para a sustentabilidade financeira da empresa (AMIT & ZOTT, 2011);
- v. A intenção de mudança em seu MN revela que a empresa percebe algo acontecendo à sua volta e existe a pré-disposição a mudanças; isto ainda revela que existe o aspecto do “ciclo de vida próprio do MN”, ou seja, existe certa mutabilidade na maneira e na efetividade com que as atividades e os processos são conduzidos ao longo do tempo (MAGRETTA, 2002);
- vi. A inovação é importante porque ajuda a própria empresa a visualizar além das estratégias primárias e pelo conhecimento apreendido da análise de um concorrente que inova de maneira processual e constante seu MN e tem seu desempenho incrementado em relação aos demais (MITCHELL *et al.*, 2003, 2004); e,
- vii. Um possível bloqueador para essa empreitada de mudança mora na questão de que, se a empresa opera num MN de alto desempenho, a tendência de ela se fechar em si mesma e voltar suas atenções para inovações incrementais em processos internos é alta (MITCHELL *et al.*, 2003).

Diante de tais considerações, algumas variáveis importantes são colocadas para análise quando da implementação da inovação ou do processo inovativo:

- A. O mapeamento interno deve ser descrito em detalhes AMIT & ZOTT, 2001, 2008, 2011; ANTONUCCI & PIANTA, 2002; MITCHELL *et al.*, 2003, 2004; MORRIS *et al.*, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2005; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011);
- B. Requer sinceridade e maturidade organizacional em apontar quais capacidades têm de ser melhoradas ou buscá-las na rede de valor – *Open Innovation*²⁰ - caso

²⁰ A conceituação de busca de inovação na rede de valor foi mantida no idioma original escrito por Chesbrough (2003) a fim de evitar interpretações equivocadas quando da sua tradução.

não seja possível realizar internamente (PRAHALAD & HAMEL, 1990; MARQUES, 1994; CHRISTENSEN, 1997; CHESBROUGH, 2002, 2003, 2006, 2007, 2010; MAGRETTA, 2002);

- C.** É necessário ter a responsabilidade difundida holisticamente dentro da empresa, sendo importante pontuar que cada pessoa esteja imbuída com o princípio inovador (MARQUES, 1994; ANTONUCCI & PIANTA, 2002; CHESBROUGH, 2002, 2003; MAGRETTA, 2002; MITCHELL *et al.*, 2003, 2004; MORRIS *et al.*, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2005; ANDREW & SIRKIN, 2007; DRUCKER, 2007; GIESEN *et al.*, 2007, 2010);
- D.** Identificar colaboradores com racional inovador para compor o corpo principal de gestores da firma (MORRIS *et al.*, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2005; DRUCKER, 2007; GIESEN *et al.*, 2007, 2010);
- E.** A capacidade empresarial em identificar oportunidades deve estar acurada e implementada processualmente (PRAHALAD & HAMEL, 1990; MARQUES, 1994; CHRISTENSEN, 1997; AMIT & ZOTT, 2001, 2008, 2011; ANTONUCCI & PIANTA, 2002; CHESBROUGH, 2002, 2003, 2006, 2007, 2010; MAGRETTA, 2002; MITCHELL *et al.*, 2003, 2004; MORRIS *et al.*, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2005; ANDREW & SIRKIN, 2007; DRUCKER, 2007; GIESEN *et al.*, 2007, 2010; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2007, 2011);
- F.** Testes contínuos e processuais para mensuração de riscos devem estar implementados e incorporados (PRAHALAD & HAMEL, 1990; MARQUES, 1994; CHRISTENSEN, 1997; AMIT & ZOTT, 2011; CHESBROUGH, 2002, 2003, 2006; MAGRETTA, 2002; MITCHELL *et al.*, 2003, 2004; MORRIS *et al.*, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2005; ANDREW & SIRKIN, 2007; DRUCKER, 2007; GIESEN *et al.*, 2007, 2010; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2011);
- G.** A inovação, especialmente no modelo de negócios, faz parte de estruturas oficiais de compartilhamento de informação, colocando consumidores e fornecedores muito próximos ao funcionamento real da companhia, aumentando sua visibilidade (PRAHALAD & HAMEL, 1990; MARQUES, 1994; CHRISTENSEN, 1997; AMIT & ZOTT, 2001, 2008, 2011; ANTONUCCI & PIANTA, 2002; CHESBROUGH, 2002, 2003, 2006, 2007, 2010; MAGRETTA, 2002; MITCHELL *et al.*, 2003, 2004; MORRIS *et al.*, 2003; KIM &

MAUBORGNE, 2005; ANDREW & SIRKIN, 2007; DRUCKER, 2007; GIESEN *et al.*, 2007, 2010; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2007, 2011);

- H.** Promover processos inovativos incrementais ou disruptivos, sejam eles abordando processo ou produto (PRAHALAD & HAMEL, 1990; MARQUES, 1994; CHRISTENSEN, 1997; AMIT & ZOTT, 2001, 2008, 2011; ANTONUCCI & PIANTA, 2002; CHESBROUGH, 2002, 2003, 2006, 2007, 2010; MAGRETTA, 2002; MITCHELL *et al.*, 2003, 2004; MORRIS *et al.*, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2005; ANDREW & SIRKIN, 2007; DRUCKER, 2007; GIESEN *et al.*, 2007, 2010; TAKAHASHI & TAKAHASHI, 2007, 2011);
- I.** Formular e implementar estratégias de inovação (grau de intensidade, foco, objetivos primordiais) (ANTONUCCI & PIANTA, 2002; CHESBROUGH, 2002, 2003, 2006, 2007, 2010; MAGRETTA, 2002; MITCHELL *et al.*, 2003, 2004; MORRIS *et al.*, 2003; GIESEN *et al.*, 2007, 2010); e,
- J.** Estabelecer processo frequente de renovação de seu próprio MN, realizando constante *benchmarking* no mercado e verificando MNs de referência e/ou novos MNs (PRAHALAD & HAMEL, 1990; MARQUES, 1994; CHRISTENSEN, 1997; AMIT & ZOTT, 2001, 2008, 2011; ANTONUCCI & PIANTA, 2002; CHESBROUGH, 2007, 2010; MAGRETTA, 2002; MITCHELL *et al.*, 2004; MORRIS *et al.*, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2005; DRUCKER, 2007; GIESEN *et al.*, 2007, 2010).

O Metamodelo proposto almeja englobar o maior número possível de variáveis identificadas como sendo influenciadoras ou componentes dos MNs. Apresenta-se, assim, a Figura 6.1.3, como consolidação iconográfica única de todos os pontos de análise interna e externamente ao MN. As flechas entre os elementos externos e entre o MN e estes indica a ideia de interação mútua entre MN, elementos do MN, ambiente e elementos do ambiente. Vale lembrar que as contribuições dos estudos de caso já estão incorporadas na Figura 5.1.2.2.

Concomitantemente, esforçou-se em elencar os elementos num formato lógico e objetivo, favorecendo sua verificação na prática. Tal verificação prática da proposição do MN conceitual foi então implementada por meio dos estudos de caso, os quais são apresentados na sequência.

Figura 5.1.2.2: O Metamodelo de Modelo de Negócios.

Fonte: Elaborado pelo autores.

6 OS ESTUDOS DE CASO

Evitando-se subterfúgio em relação aos objetivos, a verificação do Metamodelo proposto com os MNs selecionados no mercado é de grande valia no sentido de realçar os pontos listados como variáveis importantes na análise de um MN e de identificar possíveis pontos não abordados na literatura. Também são os casos fontes de evidência da compatibilidade entre o Metamodelo conceitual e o que se verifica na prática, abordando as diferentes nuances e composições entre as empresas.

Este sub-capítulo foi desenhado para contemplar **a)** a descrição dos estudos de casos realizados nas empresas; **b)** análises dos casos individuais e comparativas entre os casos e o metamodelo proposto.

6.1 ESTUDO DE CASO: EMPRESA “A”

Empresa de grande porte no cenário nacional. Atua de maneira sólida nos segmentos de sanidade animal e vegetal. Aquele mercado é onde a empresa desempenha excelentes resultados e desenvolve grande energia para conduzir seus negócios de maneira humana e eficiente, ocupando a 4º colocação deste mercado. Ainda na sanidade animal, possui reconhecimento do mercado nacional e internacional; para o segmento de sanidade vegetal, busca se firmar e ser reconhecida como uma empresa de soluções integradas para o produtor, valendo-se da já consolidada marca e confiança dos clientes.

Localizada no interior do estado de São Paulo (Brasil), apresenta estrutura ampla e laboratórios de pesquisa e fabricação dos produtos para sanidade animal de alta tecnologia e com padrões internacionais de qualidade. Possui mecanismo próprio de visitação às dependências, dada seu notório compromisso com o capital social de que dispõe.

Seu líder, engenheiro químico de formação e executivo de carreira, comanda a organização há um ano e possui dezoito anos de experiência. Com estrutura diferenciada no que diz respeito ao corpo diretor, a empresa “A” conta com cinco sócios de uma *holding*, quinze diretores sócios e doze diretores não-sócios, totalizando trinta e dois diretores. Em 2011, empregou em torno de 1200 pessoas e faturou R\$ 455 milhões.

O entrevistado conta que, mesmo com ampla estrutura diretiva, a empresa é altamente dinâmica e eficiente.

O gestor apresenta visão abrangente e busca compreender o ambiente, referenciando empresas de alta tecnologia como modelo de atuação no mercado – tais empresas, segundo ele, criaram o mercado, incitaram a demanda. E também se preocupa com o futuro: “Todos estão vendendo ‘genéricos’; o que vai acontecer com as empresas? O consumo fútil tende a sumir com a elevação da maturidade do país”.

Para 2012, o desafio é atingir R\$ 555 milhões de faturamento.

- *Análise dos elementos influenciadores do MN*

- a) Sustentabilidade: a empresa demanda dos colaboradores percepção altamente eficiente do ambiente e das mudanças que ocorrem de maneira veloz. “A Sustentabilidade é um item arraigado no DNA”, comenta o gestor da empresa “A”. Na visão da empresa, o mercado deveria fazer um balanço sustentável de suas atividades. A empresa pretende emitir anualmente um relatório de resultados com viés sustentável, incorporando os tradicionais aspectos financeiros e sociais de suas atividades. Para a empresa, a influência da Sustentabilidade se dá de duas maneiras: de ‘dentro para fora’ e de ‘fora para dentro’. O líder comenta: “A empresa do futuro é preocupada com os aspectos sustentáveis, que se apresentam em âmbito social e ambiental; a atuação da empresa “A” é extremamente adequada aos parâmetros internacionais.” Segundo a empresa, O Brasil deveria aperfeiçoar o uso de seus recursos, visto que, para 2050, esperam-se 9 bilhões de pessoas ocupando o planeta. A empresa demonstra preocupação em administrar os recursos naturais para alimentar tal população e considera que a discussão da Sustentabilidade na esfera governamental é vanguardista – e incipiente. A Sustentabilidade se mostra como item extremamente importante para os negócios da empresa “A”.
- b) Economia: Quando abordada sobre o item Economia, a empresa demonstra bom conhecimento relacionado aos conceitos de rede e cadeia. O entrevistado conta que o resultado principal da empresa, puxado pelo desempenho no mercado de saúde animal, é altamente atrelado ao preço da arroba do bovino comercializada no mercado, ou seja, atrelado ao resultado e à rentabilidade que o produtor capta com seu negócio naquele momento. A empresa “A” considera que ela deve ser altamente eficiente para perceber o nível de influência que a

rentabilidade do cliente tem na sua pré-disposição em pagar certa quantia pelo seu produto. Sugere-se que a empresa seja influenciada, de maneira considerável, pela conjuntura econômica, global e local. O gestor cita: “Quanto ao aspecto global, nos consideramos ‘exportadores’, e pretendemos nos tornar uma ‘multinacional’, sendo que este último conceito é entendido como a empresa que mantém operações *off-shore*, não apenas envia produtos para além das fronteiras de seu país sede (conceito relativo ao ser ‘exportadora’).”

- c) Tecnologia: Para a Tecnologia, a percepção da empresa “A” é: “A tecnologia é a nossa vida.” Os dados sugerem que a empresa “A” possua grande foco na pesquisa interna e seja comprometida com a qualidade de seus produtos. O executivo comenta: “Para garantir a qualidade, usamos tecnologia de ponta e temos o domínio da base tecnológica que necessitamos. Mas, sabemos que quanto mais tecnologia houver agregada ao produto, maior seu valor capturado, e menor tende a ser a atratividade econômica do produto no mercado.” Uma questão considerada polêmica pelo líder é com relação às empresas incubadas: “A diretriz principal destas empresas incubadas é o produto, não o mercado. Talvez isto seja uma distorção de um modelo de negócios. Ou talvez seja um modelo de negócios próprio – neste caso, a atuação da empresa no mercado, acredito, é dificultada. O negócio deve gerar resultado, no lugar de valorizar enfaticamente a ideia, o produto.”
- d) Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais: a empresa “A” entende que tais aspectos são uma importante barreira. Segundo o gestor, “a legislação de fármacos, em especial o Decreto 5053, impõe altos padrões de qualidade e abordam todos os aspectos relevantes para a operacionalização de uma empresa nesse ramo”. A percepção da empresa “A” é que para conseguir gerar resultado, a empresa deve ter escala e atuar com responsabilidade legal. A fim de viabilizar a internacionalização dos negócios, a empresa “A” entende que a legislação específica de cada país é um importante item a ser considerado na análise de um projeto neste sentido.
- e) Aspectos Socioculturais: a empresa “A” se mostra fortemente comprometida com a motivação, compromisso e valorização de seu pessoal. O entrevistado cita: “Somos humanistas, está nas veias da empresa; se você não gosta de gente, não trabalhe conosco.” Este viés social advém do tino comercial

presente em todos os colaboradores da empresa, segundo a empresa. Assim, este item é muito importante para a atuação da empresa.

Como resumo, a empresa “A” ordena por importância os elementos influenciadores de seu Modelo de Negócios:

1. Tecnologia;
2. Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais;
3. Economia;
4. Aspectos Socioculturais; e,
5. Sustentabilidade.

Apesar de ranqueá-los, o executivo ressalta que todos são muito importantes e suas análises indispensáveis para que se opere com alta eficiência e rentabilidade no mercado dinâmico dos dias atuais.

- *Análise dos elementos componentes do MN*

- a) Análise Integrada: a empresa “A” percebe o ambiente como uma unidade de análise complexa. Diante disto, estrutura processos para as áreas de P&D, Comercial e Financeira a fim de melhor compreender modificações e se planejar para atuar de maneira otimizada. Segundo o líder, “a empresa é especialmente competente na área financeira para administrar eficientemente a captação de recursos no mercado (possui o Banco Nacional de Desenvolvimento como parceiro sólido)”. Pelos dados coletados, sugere-se que a empresa visiona cenários de curto e médio prazos (este é de três a quatro anos). E o líder comenta: “A firma não racionaliza cenários mais longínquos, pois é rápida, eficiente e dinâmica o bastante para se readequar conforme a necessidade interna e demanda externa exigirem. Tais horizontes mais distantes são tidos como tácitos dentro da organização, e vão sendo incorporados à medida que os fatos acontecem”. Segundo o gestor, para analisar e se alinhar aos acontecimentos externos, não possui um mecanismo formal; mas cada departamento possui hierarquia de decisão suficiente para se movimentar. Ele cita: “Especialmente o departamento de Pesquisa, este possui uma agilidade e independência próprias que lhe permitem se reestruturar de maneira veloz – tal capacidade foi incrementada quando agregamos à pesquisa um método, um mecanismo próprio para conduzir as atividades e gerenciar o conhecimento trabalhado”.

- b) Análise Interna: a empresa possui forte direcionamento comercial, transcendendo à cultura da empresa. Esta pode ser uma vantagem competitiva da empresa “A”, pois, conforme os dados apoiam, um projeto para surgir em qualquer área (seja Pesquisa, seja Produção Industrial, seja Marketing) deve estar alinhado com as considerações compartilhadas pelo time comercial. Como menciona o entrevistado, “uma ideia sem mercado vira poesia”. Além do viés comercial, a empresa aponta como vantagens competitivas sua agilidade interna e ter um quadro de pessoal profundamente motivado. Arguido em relação à motivação citada, o executivo diz: “Esta motivação advém da consonância de realizações em âmbito profissional e pessoal – os sonhos das duas entidades estão em linha.” O departamento de P&D é também considerado, pelo gestor, uma vantagem competitiva da empresa, por ser estruturado e avançado – e comenta: “Somos *benchmarking* internacional.” A empresa aponta também que os diversos departamentos, sejam principais ou auxiliares, trabalham totalmente alinhados com a estratégia da empresa. Com relação ao grau de maturidade da empresa, o líder explica: “Somos adolescentes ante ao mercado. Temos muito a crescer e buscamos um lugar maior. Seremos maduros quando tivermos a capacidade total de nos adaptarmos ao jogo rapidamente.”
- c) Estratégia: a empresa comenta sobre a atuação que a presidência da companhia tem sobre três principais áreas: Recursos Humanos, Comercial e P&D. Segundo indicam os dados, para Recursos Humanos, a estratégia é captar e manter pessoas comprometidas com o resultado da empresa, mantendo o paralelismo entre ensejos pessoais e corporativos; quanto ao Comercial, a presença no cliente e o forte direcionamento comercial são tópicos abordados como essenciais à implementação bem-sucedida das estratégias da empresa; e, em relação ao departamento de P&D, conforme o relato do gestor: “Esta área é considerada *core competence* da organização e a administração estratégica de seus projetos e processos é essencial ao desempenho superior da companhia.”
- d) Valor: a empresa “A” define-se como “uma empresa que participa da sua vida”. Segundo o gestor, “a firma mantém um sistema de canal privado de televisão que transmite diversas categorias de informação; faz tudo, menos vende produtos”. Como expõe o relator, “a percepção do valor nas relações com os clientes é algo constante dentro da nossa casa. Fazer parte da vida das pessoas

torna as oportunidades variadas e frequentes. As demandas surgem e o valor e visibilidade da companhia aumentam”.

- e) Inovação: para a empresa “A”, a inovação diz respeito à capacidade de pensar diferente. Como se infere das informações compartilhadas no diálogo, a empresa mostra-se pré-disposta a mudar seu MN e readequar-se às prováveis novas realidades. Para o executivo, “a inovação está presente no dia-a-dia da empresa e no seu DNA. Temos um histórico de inovação reconhecido internacionalmente, apresentando ao mercado novos produtos e novos serviços. Recentemente, inovamos horizontalmente a maneira de fazer negócios, com a entrada no mercado de sanidade vegetal”.

- *Tendências visionadas pela empresa*

O gestor explana acreditar em mudanças profundas na esfera da Sustentabilidade e que irão impactar em seu MN. Estas mudanças vêm sendo previstas e estudadas pela companhia a fim de transformar as novas condições em oportunidades de negócios. A previsão é de cenários otimistas para seus segmentos de atuação (sanidade animal e vegetal). Como exposto na entrevista, a readequação modelar nos seus negócios se dá de maneira constante, e está pronta para absorver futuras condições no ambiente.

As expansões horizontal e vertical estão no fluxo de ações para se readequar.

- *Conceituações a respeito dos Modelos de Negócios*

A empresa conceitua como um MN ideal aquele por meio do qual a empresa percebe fortemente o ambiente em que está inserida. Como descreve o entrevistado, “o MN da empresa “A” se assemelha a esta definição, pois possui o radar constantemente acionado para detectar mudanças no ambiente. Esta concepção se dá em grande parte pelo fato de a empresa estar inserida no mercado de bens de consumo, e empresas de bens de consumo devem pensar globalmente”.

Quanto à readaptação no MN, o líder sugere que um MN deve ter a capacidade de constantemente se readaptar. Assim, a empresa não propõe uma cartilha para ser seguida quando necessária uma reestruturação.

6.1.1 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA “A”

A empresa se mostra bastante preocupada com o ambiente e suas tendências. No *ranking* de importância, mesmo reconhecendo que certos itens têm maior impacto nos negócios, ressalta-se que a organização é altamente dependente de todos os elementos influenciadores. A consciência para uma visão integrada dos acontecimentos e elementos que rodeiam a corporação se apresenta sob maturidade avançada e consciente.

Para os elementos influenciadores:

1. Entende a Sustentabilidade como premissa essencial em suas atividades e a tem incorporada em sua rotina;
2. Preconiza a Economia como direcional decisivo no desempenho, mantendo permanentemente energia e esforços no sentido de monitorar as oscilações deste item;
3. Interpreta a Tecnologia como figurando entre as principais competências da empresa, aplicando neste tema grandes investimentos e desenvolvimento do time;
4. Lê os Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais como importante barreira para a operacionalização regular das atividades – mantém direcional constante de análise deste elemento; e,
5. Gerencia os Aspectos Socioculturais de maneira focada e os têm como item primordial no perfil de seus colaboradores, como uma abordagem “mais humana” nos processos produtivos.

A capacidade de leitura e introspecção de cenários oriundos do ambiente é bem desenvolvida e difundida na empresa. Talvez a composição diferenciada do corpo diretor exija esta maior eficiência e agilidade organizacionais. Um exemplo desta agilidade foi a decisão de entrar em outro mercado de maneira rápida (neste caso, sanidade vegetal) – ressaltando que peculiaridades e características específicas deste mercado são grandes empecilhos para o sucesso de uma empreitada desta ordem.

Na análise interna, a empresa explicita que as grandes corporações são *benchmarking* na otimização das operações. Em abordagem quanto aos aspectos internos do modelo de negócio, a empresa demonstra forte direcionamento ao cunho social das operações e mapeamento interno avançado.

1. No quesito Análise Integrada, não existe um mecanismo formal de análise do ambiente e cada departamento tem autonomia para interpretar os estímulos externos – esta interpretação pode ser considerada madura;
2. Na Análise Interna, o aspecto comercial é cultuado intensamente, o departamento de P&D tem grande poder de decisão e autonomia e a percepção própria de maturidade reflete o bom autoconhecimento;
3. Para a Estratégia, as informações sugerem que um direcional estratégico mais estruturado pode ser adequado, elevando a gerência e diretoria em esferas superiores de atuação e reflexão, que não da intervenção na rotina diária;
4. Quanto ao Valor, “participar da vida das pessoas” é ambicioso e com viés introspectivo forte, o que sugere ser ponto positivo no MN da empresa; e,
5. No elemento Inovação, a empresa tem incorporado de maneira intensa o instinto de “fazer diferente”, como disse o entrevistado – isto é sugerido pelo fato de a empresa se mostrar pré-disposta e apta a mudanças constantes em seu próprio MN.

Para visualizar mais facilmente o diagnóstico, a Figura 6.1.1.1 exibe de maneira conceitual a importância atribuída pela empresa a cada elemento influenciador. A distância entre os círculos concêntricos e o posicionamento dos pontos não indicam nada além do *ranking* citado pelo entrevistado da importância dos elementos influenciadores para o MN da empresa “A”. Quanto mais afastado do centro, mais importante é o elemento influenciador.

Figura 6.1.1.1: Modelo de diagnóstico da importância dos elementos influenciadores do MN da empresa “A”.
Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 6.1.1.2 aloca os pontos correspondentes a cada elemento interno nos círculos de acordo com o panorama capturado na entrevista (quanto mais ao centro, menos desenvolvido seria o elemento dentro da empresa). O posicionamento dos pontos foi considerado diante das informações obtidas e de análises feitas comparando-as com o arcabouço teórico existente sobre os MNs.

Figura 6.1.1.2: Modelo de diagnóstico da maturidade dos elementos internos ao MN da empresa “A”.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Em caso de uma *due diligence*, talvez considerar um planejamento estratégico com horizonte maior seja apontado como produtivo. Isto em razão de o mercado e suas movimentações nem sempre previsíveis podem imprimir cenários complexos no que tange ao desempenho das empresas, por mais dinâmica que seja uma corporação.

O mapeamento interno das capacidades e habilidades parece maduro e é ponto forte para atuar no mercado. Sua composição diretiva, variada e ampla, exige da empresa capacidades essenciais na operacionalização dos negócios, como a captação eficiente de recursos no mercado e agilidade organizacional. Mas, ao mesmo tempo, exige processo de alinhamento constante entre a diretoria e conselho administrativo.

6.2 ESTUDO DE CASO: EMPRESA “B”

A empresa “B” é uma companhia de grande porte, multinacional americana do setor químico. Seu líder na América Latina possui trinta e quatro anos de experiência dentro da firma. Atualmente, ocupa o cargo de presidente para a América Latina nos três ramos da firma: química agrícola, química industrial e química fina. Com estrutura enxuta e quadro de pessoal direcionado, a empresa, fechando a análise para Brasil, conta com nove diretores e 494 colaboradores, no total.

Na divisão agrícola, seu principal segmento de atuação, a empresa atingiu 605 bilhões de dólares em vendas (ano referência 2011).

Durante a conversa, percebeu-se que o líder possui visão integrada e sistêmica bem desenvolvida, como expõe: “Não somos e nunca poderemos ser uma ilha. Servimos ao ambiente e dele dependemos.”

- *Análise dos elementos influenciadores do MN*

a) Sustentabilidade: quando indagado em relação à percepção do elemento Sustentabilidade influenciando o negócio, o gestor da empresa “B” explica que “um negócio deve ser sustentável e rentável, evitando grandes picos e posterior queda no ostracismo. A sustentabilidade também diz respeito a operar com ética, respeitar aspectos competitivos, sociais e ambientais”. Com projeções de longo prazo, a empresa “B” trabalha com a hipótese de que a população aumentará consideravelmente e as condições de produção de alimentos devem, no mínimo, acompanhar tal tendência. Para ele, “o desafio que temos de prover condições viáveis, financeira e socialmente, às pessoas de acesso aos alimentos é um importante *driver* dentro da companhia”. Como sugerem os dados, alcançar um modelo que assegure o crescimento sustentável, financeira, social e ambientalmente, é uma diretriz preconizada com ênfase dentro da empresa.

b) Economia: neste quesito, o entrevistado demonstra visão abrangente com relação aos demais segmentos da economia, tanto nacional quanto internacional. Como o gestor menciona, “vários fatores entram nesta análise: a prosperidade ou decadência de outros segmentos da sociedade, saúde financeira dos clientes e do mercado e, acima de tudo, é fundamental praticar

o *'ears on the ground'* – estar atento às novidades do mercado. A economia muda de maneira muito rápida nos dias de hoje, e se a empresa não estiver preparada para se readequar às novas condições e tendências, estaremos com problemas”.

- c) Tecnologia: altamente conectada à capacidade competitiva da empresa, de acordo com o executivo, a tecnologia altera de maneira enfática os rumos e estratégias da empresa. Na sua explanação, o gestor explica: “Projetos nascem e morrem conforme novas tecnologias chegam ao mercado ou perdem seu apelo diferencial, por um motivo ou combinação de vários deles. Somos fortemente impactados pelas biotecnologias que são inseridas no mercado. Temos de reinventar o negócio, acompanhar as novas tecnologias e manter a sustentabilidade do negócio. Nosso diferencial está em conseguir adaptar nossas soluções às biotecnologias que surgem no mercado de maneira versátil e rápida.” O líder comenta ainda que as tecnologias se desenvolvem num certo ritmo e que nada surge de uma hora para outra; para o gestor “isso significa que só depende da companhia estar com o radar ligado para tais processos de desenvolvimento e se preparar para os novos cenários”.
- d) Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais: Neste item, a percepção da empresa é que o alinhamento entre empresa e diretrizes regulatórias é essencial à viabilização dos negócios. Como expõe o gestor, “a área de registro de produtos, responsável por observar a conformidade dos processos de desenvolvimento e registro de produtos, e o presidente devem estar atentos aos movimentos relacionados a estes aspectos. A influência destes aspectos está numa dimensão nunca antes vista e é muito complexa. Pode inviabilizar completamente um projeto”. Para contornar as possíveis atribuições ocasionadas a este respeito, o executivo aponta algumas medidas: “Cercar-se de pessoas com perfis extraordinários e altamente positivas, com estímulo extra de sempre buscar alternativas à empresa; estar sempre em conformidade com as diretrizes dos órgãos públicos; e, otimizar ao máximo os processos internos.” O entrevistado também ressalta que as políticas voltadas ao incentivo do agronegócio deveriam ser incrementadas e readequadas, incluindo o código florestal brasileiro (atualmente em

discussão): “Somos profundamente impactados por novas diretrizes e regras colocadas pelo governo. Temos de estar atentos sempre.”

- e) Aspectos socioculturais: Com relação a estes aspectos, o presidente da empresa “B” comenta: “Analisamos o agronegócio como um todo. As pessoas e o local que operamos alteram as condições em que devemos trabalhar. A sociedade brasileira vem mudando constantemente. A Classe B da sociedade está maior e crescendo como nunca. O poder aquisitivo da sociedade, de modo geral, e a exigência por qualidade estão atingindo patamares inimagináveis há pouco tempo atrás. Produto, tecnologia e pessoas devem exibir claro alinhamento dentro da empresa.” O líder expõe que o segmento de atuação da empresa “B” pode exibir um dualismo: “O agronegócio é assim: gera paixão e ódio. Temos que gerenciar isso.” O executivo comenta ainda que, inerentemente à sua função de líder da América Latina para os ramos de atividade da empresa “B”, a gestão dos recursos e estruturas apresenta diferenças consideráveis de país para país. Ele cita: “É uma diversidade desafiadora e complexa. Tenho de estar preparado.”

Na hierarquia relativa de importância dos elementos influenciadores de seu Modelo de Negócios, a empresa cita:

1. Tecnologia;
2. Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais;
3. Economia;
4. Sustentabilidade; e,
5. Aspectos socioculturais.

A empresa ressalta que, apesar de enxergar certo nível de diferença entre os elementos influenciadores, todos são importantes e essenciais para serem analisados com cautela e de maneira integrada. O entrevistado aponta, ainda, que é fundamental ter a tecnologia como principal direcional nos negócios: “Alcançar resultados é fundamental para implementar o Modelo de Negócio de uma empresa em sua plenitude. Sem resultados, não existe milagre. E o resultado depende do grau tecnológico no qual operamos.”

- *Análise dos elementos componentes do MN*

- a) Análise Integrada: segundo o entrevistado, toda empresa necessita ter capacidade analítica altamente desenvolvida, ponderando-se a quantidade de

informação a que se tem acesso hoje em dia e relativa qualidade de tais dados. Ele comenta: “Temos de ter discernimento suficiente para separar o importante do irrelevante, pois temos um excesso de dados sendo bombardeados para dentro da empresa e estamos procurando privilegiar a simplificação das informações. Temos de agregar simplicidade aos processos e deixá-los mais otimizados. Todos estes elementos exteriores agrupados no metamodelo interagem entre si com certeza, e o estudo desta interação é algo primordial e muito complexo de ser feito.” O entrevistado aponta que mudanças no aspecto político, por exemplo, podem impactar sobremaneira na economia. E comenta: “Temos que ter foco no que importa; devemos analisar o ambiente de maneira contínua e sistemática. E este ambiente abrange a todos os elementos do metamodelo – principalmente concorrentes. Estamos com eles sempre no radar.” Para uma visão de longo prazo, a empresa considera como horizonte ótimo de trabalho de cinco a sete anos. Segundo a empresa “B”, “as estratégias devem ter foco no futuro, para que a tática seja implementada assertivamente no cotidiano”.

- b) Análise interna: para a empresa “B”, ter disposição para gerar soluções é essencial para o negócio. O executivo disserta: “Temos um alinhamento geral bastante efetivo na empresa “B”. Com o lema ‘Pronto pra Tudo’ e baseados em três premissas, desenvolvemos nossas competências ainda mais e buscamos as que não temos ainda. As premissas são: 1) transferimos *empowerment* para que cada colaborador identifique e resolva problemas, proponha novas soluções; 2) temos forte orientação ao cliente, às necessidades do cliente, ao negócio do cliente, ao dia-a-dia do cliente, enfim, nós amamos nossos clientes; e, 3) precisamos de pessoas com boa capacidade de implementação e velocidade de aprendizagem, com disposição para novos desafios a todo o momento.” O gestor comenta que os projetos conduzidos pela empresa “B” possuem forte comunicação, transparência com relação às metas que se espera serem atingidas e com ações estratégicas. Ele cita: “Prova da nossa sinergia interna é que todos os colaboradores têm conhecimento de nosso desafio de faturamento para 2014. Mesmo com possíveis problemas com confidencialidade, todo mundo sabe das nossas metas, todo mundo conhece nossos produtos novos, nossos

eventos de interação com clientes, nossas soluções para problemas dos clientes.” A empresa aponta ainda que possui uma disciplina financeira invejável, enfatizando que: “A hierarquia nunca prevalece sobre os valores humanos. Nossos colaboradores são nosso maior ativo”. Na análise da maturidade da empresa, o executivo expõe que “a empresa “B” está nos melhores anos da juventude, com fortes emoções, crescimento rápido e confiança no futuro, sem preconceitos de nenhuma estirpe”.

- c) Estratégia: a empresa presa veementemente pela sua capacidade de percepção das necessidades do cliente e pela sua agilidade. O entrevistado enumera as principais estratégias da empresa: 1) competitividade, capacidade de reinventar soluções; 2) orientação ao cliente; 3) foco no foco do cliente; 4) busca pela inovação em todas as áreas; e, 5) realizar tudo sob os mais altos padrões éticos. Ele comenta: “Como exemplo de nossa atenção às necessidades dos clientes, posso citar o projeto ‘X’, que é um sistema inovador para manejo dos produtos de defesa agrícola. Desenvolvemos este projeto para atender eminentemente a uma necessidade de nossos clientes. Todos são potenciais usuários desta proposta de manuseio dos produtos. É um recurso que agrega um manejo mais sustentável e correto, ambiental, social e economicamente falando.”
- d) Valor: a empresa trabalha com uma premissa de reciprocidade e compromisso. Conforme o gestor comenta: “O valor trocado com o ambiente deve ser solucionador e conveniente. A presença da empresa deve integrar a cadeia, integrar os valores e difundir o valor comum. Para o líder, a percepção de valor pelo cliente é fundamental para a cristalização do elo relacional. E cita: “Trabalhamos alinhados aos mercados nacional e internacional, gerando e compartilhando oportunidades e valores em comum; a sustentabilidade no geral, principalmente do negócio do cliente, é nosso maior *driver*.”
- e) Inovação: a empresa declara que persegue a inovação em todas as áreas da companhia. As soluções e abordagens aos clientes citadas na conversa demonstram o presente caráter inovador na busca de propostas para o mercado. Nas palavras do gestor: “O trabalho de nosso time de Tecnologia & Inovação está fortemente enviesado para a prospecção de produtos e manejos diferenciados. Temos reuniões regulares em que juntamos pessoas-

chave de cada departamento com o objetivo de, por meio de um *brain storm* coletivo, agremiar ideias e conceitos novos. O óbvio é algo terrível do qual devemos fugir!”

- *Tendências visionadas pela empresa*

Durante a conversa, o líder explica suas percepções futuras: “Nossos clientes estão sob crescente pressão, no que tange à sustentabilidade e critérios de certificação e exportação em todos os aspectos de produção, comercialização, relações comerciais e gerenciamento de ativos e recursos. Existem novas normativas colocadas pelo governo que mudaram de forma impactante o desenvolvimento dos negócios. No setor sucroenergético, por exemplo, os trabalhadores rurais têm direito a diversos benefícios e recursos, que obrigaram as empresas a se adaptarem e até a abrirem departamentos específicos para gerenciar este ponto. A questão sustentável também mudou a dinâmica em relação ao manejo de cana-de-açúcar – queimadas, colheita mecânica, colheita manual, etc.”

A empresa aponta que existe um grande movimento rumo à concentração do capital: “Estamos saindo de ‘pessoas jurídicas’ para ‘conglomerados’, que possuem potencial de operação gigantesco – sendo que a pessoa física ficou para trás há algum tempo já. Conglomerados de produtores já estão endereçando mercados que antes eram de empresas que forneciam serviços e produtos; agora, o próprio cliente tem sua sementeira, sua transportadora e até mesmo estão executando o processo de registro de um defensivo! É um novo mundo e temos de aproveitar as oportunidades.”

O executivo comenta ainda que ao longo dos últimos 10 anos, a velocidade de mudança tem sido ainda maior. O processo de sucessão, segundo o entrevistado, é outro ponto de muita atenção para todos os parceiros do cliente, pois o ponto de contato muda e o histórico de relação pode ser perdido. Estar atento a todas as esferas de decisão é essencial, como ele aponta: “Os grupos tem massa crítica própria enorme, buscam representatividade política e querem crescer, crescer, crescer...”

Sugere-se que a questão seria como acompanhar estas mudanças. O entrevistado cita que a implementação de um processo de relacionamento com os clientes mais estruturado e robusto é fundamental, bem como o desenvolvimento da área de *procurement*, cujo papel é auditar as transações eletrônicas dentro da companhia.

O líder explana mais detalhes: “Globalização do agronegócio brasileiro, capital estrangeiro adentrando nossas fronteiras aos montes, *joint-ventures* e conglomerados

emergindo... tudo isto e mais outra miríade de fatos e elementos devem ser levados em consideração no modelo de negócio da empresa “B”. Um cliente tem de ter produtividade e rentabilidade – estas duas são *conditio sine quibus non* para o sucesso.”

A visão da empresa é de que o Brasil tem muitas vantagens sobre os demais países produtores de alimentos, em especial os Estados Unidos da América, mas também tem muito que aprender com eles. Para explicar, comenta: “Nossa condição de crédito, a estrutura rural e seus módulos de produção, a disponibilidade de armazéns, o acesso ao crédito, o entendimento e atuação no mercado futuro, a parceria com *traddings*... temos muitos pontos de melhoria internamente. Precisamos do governo auxiliando-nos e a empresa “B” está pronta para isso.”

- *Conceituações a respeito dos Modelos de Negócios*

Para o líder, um MN ideal deve aliar a satisfação do cliente, com a satisfação do acionista e a satisfação da sociedade: “Traduzindo em termos mais práticos, o modelo de negócio da empresa deve ser lucrativo, deve ter raízes em valores éticos e deve ter incorporado o espírito de reinvenção constante, inovação a todo momento. A auto-sustentabilidade do negócio, apoiado nestes fatores, é inerente ao sucesso da firma.”

Na mesma linha de conceituação, para a empresa “B”, como cita o gestor, “nosso próprio MN é caracterizado por manter o crescimento sustentável, sempre investir na reinvenção do negócio, evitar a arrogância do êxito e ser flexível e adaptável às mudanças internas e externas. As novas gerações imprimem esta dinâmica acelerada de mudanças. E como lema para este ano: *Big, Bigger and Biggest!*”

6.2.1 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA “B”

Os dados levantados sugerem que a empresa opera um mecanismo sistemático de leitura do ambiente. A empresa demonstra visão sistêmica avançada. O fato de o entrevistado mencionar a existência de interações entre os elementos aqui chamados influenciadores e de que esta interação seria de profundo impacto sobre os negócios da empresa sugerem que a alocação dos elementos no metamodelo pode ser útil numa análise neste sentido, e que a firma tem consciência desenvolvida quanto a isto.

Quanto aos aspectos externos ao MN da empresa, os dados sugerem algumas considerações:

1. A empresa entende a Sustentabilidade em seus vários âmbitos e tem incorporado em sua cultura a relevância que este elemento mostra rotineiramente e de forma crescente;
2. A influência da Economia sobre o MN da empresa “B” é percebida e assimilada com readequação das estratégias correntes, de modo a garantir a “saúde financeira da empresa”, nas palavras do entrevistado;
3. Para o elemento Tecnológico, a empresa assume em caráter primordial reformatar o modelo de negócios, as estratégias e seus desdobramentos, no intuito de estar sempre alinhada às oportunidades decorrentes de mudanças nesta esfera;
4. A firma mostra-se consciente em relação aos Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais, sabendo que este elemento é de impacto essencial em seu MN e faz-se necessário ter diretriz consolidada de readequação e gerenciamento de conflitos, conforme modificações no complexo estrutural destes aspectos; e,
5. Na percepção da empresa “B”, os Aspectos Socioculturais compõem o arcabouço de análise necessário à viabilidade de operação de uma firma, considerando a especificidade da sociedade brasileira e seu dinamismo intenso.

Entende-se que a empresa é influenciada principalmente pelas novas tecnologias que são inseridas no mercado, visto a natureza de sua atividade principal. E emerge a sugestão de que a empresa tem consciência analítico-sistêmica desenvolvida.

De maneira semelhante ao caso anterior, a Figura 6.2.1.1 apresenta visualmente a percepção da empresa “B” em relação à ordem de importância dos elementos influenciadores em seu MN. Mais uma vez, a distância entre os círculos concêntricos e o posicionamento dos pontos não indicam nada além do *ranking* citado pelo entrevistado da importância dos elementos influenciadores para o MN da empresa “B”. Mais afastado do centro indica posição líderes no *ranking*.

Figura 6.2.1.1: Modelo de diagnóstico da importância dos elementos influenciadores do MN da empresa “B”.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados obtidos junto ao entrevistado levam a crer que a empresa é afetada de maneira intensa pelas inovações e saltos tecnológicos ocorridos na esfera mercadológica de operação da empresa “B”. Alterações nas diretrizes regulatórias e oscilações e tendências emergindo de análises econômicas também compõem os elementos essenciais para estudo do comportamento do MN da empresa “B”.

Dentre as competências principais da empresa, o aspecto relacional envolvido quando das transações comerciais é um ponto desenvolvido dentro da empresa “B”. Também é destacado pela firma o fato de a empresa ser ágil e unificada rumo a um mesmo objetivo. O autoconhecimento e a percepção de como o ambiente no qual a empresa está inserida se mostram sob um bom nível de desenvolvimento.

Na abordagem relacionada aos aspectos internos no entendimento de um MN, algumas sentenças são propostas:

1. A empresa revela necessidade de um entendimento analítico dos dados, dada a elevada quantidade e reduzida qualidade de tais informações. Isto é ainda agravado quando a interação entre os elementos influenciadores de um MN é enfatizada, considerando a complexidade de leitura desta interação;

2. A observação das necessidades do cliente é uma constante e um diferencial para a firma, o direcional comercial aparece com intensidade, o sustentáculo preparado para o quadro de pessoal é robusto e a energia é jovial;
3. O aspecto estratégico parece transcender um pouco ao comum. Entretanto, o foco demasiado nas necessidades do cliente, em todos os âmbitos, pode deixar em segundo plano algumas atividades prioritárias;
4. Objetivando a conveniência e otimização das atividades, os valores oferecidos e trocados pela empresa são baseados no compromisso com o negócio e com a sustentabilidade em todos os aspectos; e,
5. Com um processo embrionariamente estruturado, a inovação passa nas searas de solução dos problemas dos clientes e na maneira de como as atividades são conduzidas, focando em produtos e serviços que poderiam ser ofertados.

Como facilitador para o entendimento dos pontos internos abordados, a Figura 6.2.1.2 mostra as percepções que se obtiveram na entrevista junto ao CEO da empresa “B”. Os pontos foram localizados de acordo com a evidência de desenvolvimento que a empresa apresentou para cada elemento interno ao MN. Quanto mais ao centro, menos desenvolvido seria o item.

Figura 6.2.1.2: Modelo de diagnóstico da maturidade dos elementos internos ao MN empresa “B”.
Fonte: Elaborado pelos autores.

É possível sugerir que a estruturação sólida de uma proposta de valor, destacando os benefícios de se manter negócios com a empresa e como ela se encaixa construtivamente no MN do cliente, seria uma proposta que agregaria conteúdo ao processo de gestão dos clientes. Considerar, ainda, o desenvolvimento da Inovação na empresa, de maneira mais focada, conceituada e estruturada, poderia auxiliar na abordagem inovadora em soluções para o cliente.

A empresa se apresenta de maneira cônica quanto aos aspectos internos – capacidades, habilidades – e quanto ao ambiente em que está inserida e como este altera o andamento dos negócios. A interação comentada pelo entrevistado entre os elementos influenciadores de um MN possivelmente revela certa ciência em relação a este processo. A maneira como as análises são conduzidas e como isto é disseminado internamente e processualmente é algo que poderia ser incrementado para melhor gestão dos cenários e implicações estratégicas no curto, médio e longo prazos.

6.3 CONSOLIDAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO E ANÁLISES COMPARATIVAS

Este tópico do trabalho tem o objetivo de analisar e levantar considerações a respeito dos modelos de negócios de cada empresa entrevistada. Nesta seção, encontram-se apontamentos importantes no sentido de estruturar cada entrevista e analisá-las comparativamente em relação ao Metamodelo. Tal verificação pode agregar ao modelo conceitual proposto maior factibilidade na verificação de um MN praticado no mercado, além de auxiliar de maneira positiva quando da análise integrada destes fatores e quando da tomada decisões que exijam esta visão geral.

6.3.1 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS ESTUDOS DE CASO

Nesta seção, reúnem-se os principais pontos e informações coletados nos estudos de caso. As entrevistas em profundidade com os gestores de cada empresa e o arcabouço teórico, traduzido no metamodelo, proveem condições para que as análises comparativas entre os casos sejam realizadas com embasamento teórico e prático,

permitindo abordagens e utilizações do metamodelo talvez não implementadas neste trabalho.

A leitura cuidadosa do Quadro 6.3.1.1 possibilita verificar de maneira integrada e geral os apontamentos realizados a partir dos dados coletados nos estudos de caso. A análise comparativa entre os casos mostra que as percepções em relação aos elementos influenciadores são similares.

O direcional para os dois casos no sentido de estressar as variantes que implicam no elemento aqui dito Sustentabilidade é fortalecido internamente. Talvez pelo fato de os mercados das empresas exigirem grande alinhamento em relação às demandas do mercado e novos padrões de operação destes. Selos, certificações, normas e leis, associações, exigências e pré-requisitos para financiamentos, entre outros, são itens que geram nova realidade no mercado – novos padrões – e imprimem às empresas a necessidade do alinhamento constante citado.

No aspecto mercadológico, as empresas se assemelham no sentido de tentarem acompanhar as tendências e cenários corrigidos pelo aspecto incontrollável de Adam Smith. Inquestionavelmente, a estabilidade financeira das empresas, asserção suportada pelas informações dos casos, depende da habilidade das corporações em manter-se no mesmo sentido proposto pelas estratégias de cada firma.

Para a Tecnologia, sugere-se que a empresa “A” tem um direcional mais ativo e focado na geração e uso de novas maneiras de implementar atividades, ou seja, de novas tecnologias; já a empresa “B”, mostra-se pré-disposta a estar sempre em linha às novas condições tecnológicas do mercado, galgando oportunidades em meio a elas.

As abordagens com que as empresas “A” e “B” tratam as informações e os fatos relacionados aos Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais são gêmeas, quando considerada a questão de que estes aspectos são decisórios nos negócios de ambas as empresas – e podem implicar a inviabilização de projetos.

O foco e atenção dispensados nos Aspectos Socioculturais revelam o caráter humanístico imprimido pelas empresas em seus projetos e no perfil de seus colaboradores. A empresa “B” ressalta, ainda, que as características socioculturais de uma localidade são item essencial de análise em um projeto (a escolha da localização de uma nova planta, escolha de um novo ponto de venda, etc.)

Quadro 6.3.1.1: Análise do desenvolvimento organizacional das empresas e suas principais características, sob o metamodelo.

Empresa		Empresa "A"	Empresa "B"
Elemento			
Influenciadores	<i>Sustentabilidade</i>	Entende a Sustentabilidade como premissa essencial em suas atividades e a tem incorporada em sua rotina.	A empresa entende a Sustentabilidade em seus vários âmbitos e tem incorporado em sua cultura a relevância que este elemento mostra rotineiramente e de forma crescente.
	<i>Economia</i>	Preconiza a Economia como direcional decisivo no desempenho, mantendo permanentemente energia e esforços no sentido de monitorar as oscilações deste item.	A influência da Economia sobre o MN da empresa é percebida e assimilada com readequação das estratégias correntes, de modo a garantir a “saúde financeira da empresa”.
	<i>Tecnologia</i>	Interpreta a Tecnologia como figurando entre as principais competências da empresa, aplicando neste tema grandes investimentos e pessoal. Se mostra ciente das mais recentes mudanças neste quesito.	Para o elemento Tecnológico, a empresa assume em caráter primordial reformatar o modelo de negócio, as estratégias e seus desdobramentos, no intuito de estar sempre alinhada às oportunidades decorrentes de mudanças nesta esfera.
	<i>Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais</i>	Lê os Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais como importante barreira para a operacionalização regular das atividades – mantém direcional constante de análise deste elemento.	A firma mostra-se consciente em relação aos Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais, sabendo que este elemento é de impacto essencial em seu MN e faz-se necessário ter diretriz consolidada de readequação e gerenciamento de conflitos, conforme modificações no complexo estrutural destes aspectos.
	<i>Aspectos Socioculturais</i>	Gerencia os Aspectos Socioculturais de maneira focada e os têm como item primordial no perfil de seus colaboradores, como uma abordagem “mais humana” nos processos produtivos.	Na percepção da empresa, os Aspectos Socioculturais compõem o arcabouço de análise necessário à viabilidade de operação de uma firma, considerando a especificidade da sociedade brasileira e seu intenso dinamismo.
Internos	<i>Análise Integrada</i>	No quesito Análise Integrada, não existe um mecanismo formal de análise do ambiente e cada departamento tem autonomia para interpretar os estímulos externos – esta interpretação pode ser considerada madura.	A empresa revela necessidade de um entendimento analítico dos dados, dada a elevada quantidade e reduzida qualidade de tais informações. Isto é ainda agravado quando a interação entre os elementos influenciadores de um MN é enfatizada, considerando a complexidade de compreensão desta característica.
	<i>Análise Interna</i>	Na Análise Interna, o aspecto comercial é cultuado intensamente, o departamento de P&D tem grande poder de decisão e autonomia e a percepção própria de maturidade reflete o bom auto-conhecimento.	A observação das necessidades do cliente é uma constante e um diferencial para a firma, o direcional comercial aparece com intensidade, o suporte para o quadro de pessoal é robusto e a energia é jovial.
	<i>Estratégia</i>	Para a Estratégia, as informações sugerem que um direcional estratégico mais estruturado pode ser adequado, elevando a gerência e diretoria em esferas superiores de atuação e reflexão, que não da intervenção na rotina diária da firma.	O aspecto estratégico parece transcender um pouco ao comum. Entretanto, o foco demasiada nas necessidades do cliente, em todos os âmbitos, pode deixar em segundo plano algumas atividades prioritárias – a menos que um considerável incremento na estrutura organizacional ocorra.
	<i>Valor</i>	Quanto ao Valor, “participar da vida das pessoas” é ambicioso e com viés introspectivo forte, o que sugere ser ponto positivo no MN da empresa.	Objetivando a conveniência e otimização das atividades, os valores oferecidos e trocados pela empresa são baseados no compromisso com o negócio e com a sustentabilidade em todos os aspectos.
	<i>Inovação</i>	No elemento Inovação, a empresa tem incorporado de maneira intensa o instinto inovador – isto é sugerido pelo fato de a empresa se mostrar pré-disposta e apta a mudanças constantes em seu próprio MN.	Com um processo embrionariamente estruturado, a inovação passa nas searas de solução dos problemas dos clientes e na maneira de como as atividades são conduzidas, focando em produtos e serviços que podem ser ofertados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para os elementos internos, as diferenças de tratamento das informações são mais perceptíveis. Na Análise Integrada, a empresa “A” se mostra mais descentralizada – isto como uma premissa, não como consequência de algo deficiente nas diretrizes. Cada departamento detém autonomia e competência próprias para análises e readequações; com relação à empresa “B”, a unicidade de análise e diretrizes fica mais em voga, tratando de maneira integrada a quantidade de informação de todas as qualidades que são recebidas do ambiente.

Considerando-se os elementos da Análise Interna, as diferenças e as semelhanças se fundem e as considerações são específicas. A empresa “A” tem forte direcional para a seara de Pesquisa & Desenvolvimento de produtos; já a empresa “B” revela que a busca pela necessidade do cliente está à frente na agenda de gestores e diretores. Enquanto a empresa “A” mostra relativa descentralização e independência de departamentos (contrastando com a influência direta da diretoria por toda a empresa), a empresa “B” expõe unificação no entendimento geral de assuntos e metas, um processo mais estruturado na aprovação de projetos e ideias. Ambas as empresas exaltam o tino comercial como vantagem estratégica.

Em termos Estratégicos, a empresa “B” se apresenta sob uma estrutura mais unificada – possui uma visão difundida, exhibe a maneira com que interpreta e transforma informações em planos estratégicos e pontuações táticas. A empresa “A”, por sua vez, coloca de maneira pragmática sua estratégia voltada ao financiamento e ao gerenciamento eficientes de suas atividades.

A empresa “B” aborda a questão da sustentabilidade financeira e viabilidade dos negócios do cliente como um valor trocado entre as partes; enquanto para a empresa “A”, a presença intensa na vida de seus interlocutores como principal diretriz de Valor é sólida e ambiciosa, culminando em robusto aspecto positivo no seu MN.

Para a Inovação, as duas empresas entrevistadas se exibem com premissas inovadoras como elemento básico em suas atividades. A empresa “A” vai mais longe e enfaticamente comenta sobre inovações estruturais em seu próprio MN; a empresa “B” cita soluções inovadoras encontradas para as necessidades de clientes, o que revela uma atuação exacerbando além do que seria “apenas sua função”, delimitada por uma descrição prévia de trabalho. Enfim, as empresas revelam ter incorporada a inovação no seu cotidiano.

A Figura 6.3.1.1 mostra, sobrepostamente, os modelos de diagnóstico da importância dos elementos influenciadores para as duas empresas. É interessante notar a

figura final formatada, pois pode revelar características e conduzir a introspecções ainda não visualizadas pelas firmas. Vale evidenciar ainda que a caracterização física da figura originada deste tipo de análise pode exibir potenciais descrições acerca das empresas em questão.

Figura 6.3.1.1: Comparativo entre os modelos de diagnóstico da importância dos elementos influenciadores dos MNs das empresas "A" e "B".

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 6.3.1.2 plota, também de maneira sobreposta, as figuras de diagnóstico da maturidade dos elementos internos de cada empresa. Como descrito anteriormente, a alocação dos pontos ao longo dos círculos concêntricos mostra uma sugestão do estágio de desenvolvimento em que estaria cada elemento interno, baseando-se nas referências teóricas que foram agremiadas relativas a cada item e nos dados coletados nas entrevistas.

É notório ressaltar que, a partir de um estudo metódico e pragmaticamente bem conduzido, a figura resultante desta análise de maturidade dos elementos internos revelaria nuances as quais talvez passassem despercebidas tendo em mãos apenas a

descrição em texto corrido de uma empresa. A visualização dos dados na forma da figura proposta apresenta como uma de suas vantagens esta visão integrada dos elementos.

Figura 6.3.1.2: Comparativo entre os modelos de diagnóstico da maturidade dos elementos internos aos MNs das empresas "A" e "B".

Fonte: Elaborado pelos autores.

O conceito da próxima etapa da pesquisa é comparar os dados levantados nos estudos de caso e o material teórico estruturado anteriormente.

6.3.2 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS ESTUDOS DE CASO E O ARCABOUÇO TEÓRICO

Quando se colocam os casos num paralelo analítico com a estrutura teórica levantada pelo *survey*, tendo como apoio primário a análise sistemática dos dados em relação à base teórica, surgem introspecções e vieses que até então podem não ter sido considerados. É importante destacar que ao fazer tal paralelo, agrega-se ao metamodelo

certo respaldo teórico necessário à sua potencial contribuição analítica e de suporte decisório.

Com grandes chances, a busca pela definição de “qual seria o modelo de negócio da empresa ‘X’” traz indiretamente o benefício de estressar opiniões e ideias. Após discussões neste sentido, pode-se colocar como sugestão que os MNs, de ambas as empresas entrevistadas, carregam este benefício indireto. Como Chesbrough (2003) aponta, clarear ideias, auxiliar na priorização de atividades, otimizar processos internos, agregar novos processos e sintetizar e unificar teorias são funções de um MN, e internamente às empresas, tais fóruns de diálogo promovem esta conclusão compartilhada.

No intuito de consolidar e melhor detalhar as assertivas decorrentes da análise cruzada entre os dados levantados nas entrevistas e o material teórico apresentado previamente nesta pesquisa, o Quadro 6.3.2.1 é proposto.

Quadro 6.3.2.1: Análise integrada da coerência entre o conteúdo dos estudos de caso e o referencial teórico.

	Item	Autor	Ano	Descrição
Empresa "A"	<i>Desenvolvimento Organizacional: nuances dos estágios 7, 8 e 9</i>	Marques	1994	Características como: sistema de tomada de decisão descentralizada; P&D autônomo; e a busca pelo desconhecido, respectivamente, agregam elementos que indicam a presença dos três estágios propostos.
	<i>Tipologia: Integrador</i>	Andrew & Sirkin	2007	A ênfase na Pesquisa & Desenvolvimento de produtos e serviços, bem como a abordagem intensa em relação aos aspectos comerciais e operacionais, revelam a possível intencionalidade de dominar todas as etapas de produção e comercialização dos produtos de sua linha.
	<i>Tipologia: 4-5</i>	Chesbrough	2007	Propõe-se que a companhia englobe características das duas tipologias com base no fato de que, considerando os dados coletados, a questão estratégica poderia ser mais bem estruturada. A intervenção diária e frequente na rotina de certas divisões pode ocasionar disfunções e consequências não planejadas. Na base de trabalho, a inovação é um critério primordial na análise de viabilidade de um projeto.
	<i>Função dos MNs</i>	Osterwalder <i>et al.</i> ; Chesbrough	2005; 2007	Como parte da função de um MN, a estrutura empresarial se mostra eficiente, <i>e.g.</i> , no método de aquisição de recursos, o que sugere uma administração focada e eficaz. A autonomia dos departamentos pode conduzir à situações de menor sinergismo entre divisões da empresa. Os dados sugerem, ainda, que a prospecção e a busca por diferentes abordagens (para produtos e serviços) são itens enraizados em seu <i>modus operandis</i> .
	<i>Modelo tridimensional de inovação: de médio a alto</i>	Giesen <i>et al.</i>	2007	A inovação no modelo empresarial pode ser percebida quando o entrevistado cita a movimentação da empresa rumo a um novo mercado; a inovação no modelo de receitas pode estar aderida às novas opções e ferramentas apresentadas ao mercado; e a inovação no modelo de segmento aparenta estar embasada no forte direcionamento e autonomia de seu departamento de P&D. A evidência de novas abordagens nestas dimensões de análise (modelo empresarial, de receitas e de segmento) conduzem à análise de que o índice associado a elas seria de médio a alto.
	<i>Geração de Valor: Complementaridade, Lock-in</i>	Amit & Zott	2011	A questão da complementaridade é abordada pela empresa "A" quando expõe o interesse de entrar no mercado de sanidade vegetal para complementar uma necessidade do cliente, estreitando o laço de relacionamento entre as partes - foco na fidelização.
Empresa "B"	<i>Desenvolvimento Organizacional: nuances dos estágios 7, 8 e 9</i>	Marques	1994	Os elementos percebidos na entrevista que embasam a proposta de composição de estágios performando o nível de desenvolvimento organizacional são, na sequência: autonomia administrativa e descentralização; preocupação com o valor percebido pelo cliente; e resposta antecipada à mudança ambiental.
	<i>Tipologia: Orquestrador/Integrador</i>	Andrew & Sirkin	2007	A empresa demonstra deter sob seu domínio a maioria das operações essenciais para viabilização de seus negócios - produção e comercialização; alguns itens aparentemente são suportados por elementos externos, como a distribuição.
	<i>Tipologia: 4-5</i>	Chesbrough	2007	Sugere-se que a firma esteja nesta fase de transição embasado no fato de a percepção, ante aos dados, é que a inovação apresenta-se em fase de difusão e consolidação nas esferas de decisão. O foco nas necessidades dos clientes dos clientes apresenta-se de maneira estruturada. A inovação caminha rumo ao status de pré-requisito no perfil dos colaboradores.
	<i>Função dos MNs</i>	Osterwalder <i>et al.</i> ; Chesbrough	2005; 2007	A empresa preconiza a difusão das informações na empresa, a fim colocar todos na mesma página - inclusive arcando com possíveis situações de quebra de confidencialidade. Tais informações foram oriundas da análise do ambiente e seus sistemas. O direcional à Inovação aparece de maneira crescente e vem se tornando item essencial nos projetos da empresa
	<i>Modelo tridimensional de inovação: de médio a alto</i>	Giesen <i>et al.</i>	2007	Considerando-se como exemplo soluções diferenciadas para demandas dos clientes dos clientes, a inovação se manifesta no modelo empresarial (atuação em outro mercado), no modelo de receitas (serviços novos adicionados à prateleira de produtos) e no modelo de segmento (readequações antecipadas às novas condições do ambiente). O fato de serem sugeridas tais arenas de inovação leva a crer um índice de médio a alto para os critérios.
	<i>Geração de Valor: Novidade, Lock-in</i>	Amit & Zott	2011	O direcionamento da empresa no sentido de identificar necessidades do cliente e oferecer soluções, gera um valor diferenciado e tem suas raízes num apelo de novidade - fugindo ao convencional serviço prestado / produto ofertado; a nova abordagem busca manter o cliente em sua rede.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Numa abordagem inicial, a classificação apresentada por Marques (1994) organiza estágios de desenvolvimento das firmas, partindo de sua concepção e chegando ao nível em que a empresa é altamente direcionada à inovação, com modificações constantes e autogerenciamento eficiente e é capaz de gerar alterações no ambiente.

Para classificar as empresas-caso no modelo de Marques (1994) (conforme Quadro 4.3.1.1), sugere-se que as firmas não estejam num nível específico, mas que estas apresentam nuances de alguns níveis do modelo do autor. Portanto, elas estariam numa transição entre estágios, ainda possivelmente apresentando características de estágios anteriores. A contento, de acordo com as informações obtidas, o nível de desenvolvimento das empresas entrevistadas aparenta estar bem avançado.

Quando a discussão aborda as tipologias de modelos de negócios que as empresas podem assumir, como mostra a Figura 4.2.1.3, elaborada com base em Andrew & Sirkin (2007), algumas inferências sugerem possíveis classificações das empresas-caso.

Para a empresa “A”, considerando a possível intenção epistêmica de dominar a tecnologia empregada nos negócios, este aspecto leva a análise de tipologia no sentido da integração de processos e atividades de maneira holística. Esta caracterização é própria de empresas que veem na detenção geral dos processos (ou centralização) a melhor forma de gestão dos negócios (ANDREW & SIRKIN, 2007).

Em relação à empresa “B”, a maioria dos elementos essenciais à sua atividade foram citados como componentes de sua base de conhecimentos primária. Alguns, como a distribuição de seus produtos, por exemplo, não citados neste enquadramento, sugere-se que sejam suportados por recursos externos à empresa. Possivelmente, uma característica orquestradora presente no MN (ANDREW & SIRKIN, 2007).

As curvas de caixa apresentadas (Figuras 4.2.1.5 e 4.2.1.6) mostram, na sequência, o gráfico resultante do comportamento, no tempo, do fluxo de caixa das empresas que se encaixam no tipo Integrador e Orquestrador. Para aquelas Integradoras (em essência, a empresa “A”, aqui sugerido) o dispêndio inicial de investimentos é maior; mas o tempo de retorno é menor, e, conseqüentemente, os índices de rentabilidade de um projeto neste sentido são maiores – *i.e.*, o *payback* é menor, o índice de retorno é maior. Junto a eles vão os riscos e maior vulnerabilidade a que se fica exposto – vulnerabilidade ao não cumprimento de prazos de entrega de matéria-prima, do produto final, de recebimento, de distúrbios de qualidade, etc.

Quanto às Orquestradoras, ou Integradoras/Orquestradoras, como é sugerida a classificação para a empresa “B”, a curva se apresenta de maneira mais suave e com vale inicial menor. Isto se deve ao menor volume de investimento inicial; porém, as taxas de retorno são alongadas, bem como o tempo de retorno. Os riscos são menores, há mais parceiros envolvidos no processo e a análise de viabilidade financeira requer considerar cenários mais longos para índices de rentabilidade.

Ainda na seara tipológica, considerando a Figura 4.2.4.4 apresentada com referência em Chesbrough (2007), ambas as empresas apresentam robustez estrutural e ótimo nível de diferenciação em relação ao leque de soluções perseguidas e ofertadas ao mercado. Nos dois casos, baseado nos dados observados, o que se propõe de classificação alicerçada no modelo de Chesbrough (2007) é que as empresas estariam numa fase de transição entre os tipos 4 e 5.

Esta sugestão tem fundamento no fato de as empresas não aparentarem estar no tipo 6, em que a permeabilidade e resiliência e adaptação são constantes, e, como cita Chesbrough (2007), a empresa é uma plataforma moldável, o fluxo de caixa é inchado e o valor criado é compartilhado no ambiente. Também não aparentam estar arraigadas no tipo 3, no qual o foco é em alto volume e preço baixo.

A assertiva de as firmas estarem entre os tipos 4 e 5 refere-se à possível constatação de que elas estão agregando em seu MN a inovação de maneira enfática, mas ainda não completa. A abertura a ideias inovadoras e vindas de fora é concreta. O foco em necessidades dos clientes dos clientes é difundido no cotidiano dos gestores. A empresa se torna uma provedora de soluções abrangente, transcendendo à sua competência primária.

Relativo ao segmento teórico que diz respeito às funções dos MNs, o que se infere dos dados coletados é que o Modelo de Negócio não é entendido como uma entidade que promove o entendimento e a partilha, direciona as análises, engloba as diretrizes administrativas e tem a função de prospectar novas maneiras de se implementar projetos e sugerir abordagens diferenciadas aos clientes (OSTERWALDER *et al.*, 2005; CHESBROUGH, 2007). O que se depreende é que o Modelo de Negócio das empresas-caso é o resultado (grifo nosso) de uma administração focada, com informações vindas do ambiente compartilhadas e difundidas dentro da empresa e com direcional à busca do novo, fugindo da mesmice.

De modo a complementar a base teórica relacionada ao tópico inovação, Giesen *et al.* (2007) elaboraram um modelo tridimensional (Figura 4.3.2.4) por meio do qual é

possível visualizar as vertentes de inovação e a intensidade implementada pela empresa em cada uma destes ramos.

Quando o foco está sobre a geração de valor e suas facetas, as empresas “A” e “B” se mostram com abordagens diferentes uma à outra. Identificou-se, por meio dos dados coletados nas entrevistas, que a empresa “A” possui um direcional voltado à complementaridade de soluções ofertadas aos clientes. Isto é sugerido, entre outros fatores, pela assertiva de que a entrada no mercado de sanidade vegetal se deve à necessidade de soluções dos clientes neste quesito, além do óbvio apelo de mercado potencial que esta área possivelmente mostra. A expansão na atuação de uma empresa para um mercado novo e desconhecido é devidamente dito como audacioso e revela tal direcionamento citado.

Para a empresa “B”, o que se constatou é que a busca “incessante”, como cita o executivo da firma, pelas soluções que atenderão às reais necessidades do cliente – sejam em qual âmbito forem – exhibe o azimute norteado à fidelização do cliente (*Lock-in*), além de evidenciar a novidade que tais iniciativas carregam para os clientes.

A etapa que se segue da pesquisa visa a estruturar as conclusões e proposições decorrentes da análise do material teórico, da análise dos dados coletados nos estudos de caso e das análises cruzadas entre os casos e entre o arcabouço teórico com os dados obtidos com as firmas entrevistadas.

7 CONCLUSÕES

Para que seja viável estruturar um racional lógico, único e fluido, o procedimento desta seção da pesquisa é, inicialmente, no sentido retroativo, resgatar os principais raciocínios e proposições apresentados ao longo do texto. A reificação dos conceitos e estruturas contemplados no texto é de fundamental importância no sentido de consolidá-los e agregar coerência a eles. Com a revisitação das análises da pesquisa, seguem-se as conclusões e considerações finais.

Os tópicos abordados pelos autores conduzem à ideia de que os modelos de negócios são ainda um tema incipiente e disperso, tanto na literatura quanto na prática (ZOTT *et al.*, 2011). Há certa pluralidade de conceitos e definições. Esforços na tentativa de organizar de maneira lógica o tema são válidos para compor e estruturar o arcabouço teórico para os MNs.

Partindo de um racional com raízes estratégicas, a percepção que se tem ao observar os complexos estruturais nesta seção do conhecimento é que aspectos macros são mais enfatizados, direcionando e apontando em sentidos mais amplos e abrangentes. Isto relacionado mais restritamente ao quesito estratégico dentro das firmas.

Com abordagem ampla e estruturada, os Modelos de Negócios designam análises integradas, direcionadas e focadas em como o ambiente influencia no comportamento organizacional e como esta influência é lida, interpretada e traduzida em estratégias e táticas internamente à firma.

A lógica associada ao conceito modular de negócios carrega este elemento mais integrado e, possivelmente, pode proporcionar um resultado analítico mais sinérgico. Diz-se mais integrado por almejar organizar e listar os principais elementos influenciadores e componentes dos modelos de negócios. E diz-se mais sinérgico por propor a leitura sistemática e frequente das interações entre tais elementos. Talvez aí esteja o maior apelo útil para o metamodelo apresentado, ou seja, um olhar mais integrado e sistêmico ao ambiente e para dentro da própria organização.

Focando mais enfaticamente no valor e suas relações (sua percepção, sua distribuição, captação e compartilhamento no ambiente), o modelo de negócios apresenta um propósito organizado para auxiliar na leitura integrada citada

anteriormente. Mais uma vez, o que se sugere é que esta modelagem apresentada seria capaz de promover conexões entre elementos dispersos conceitualmente, até então.

Desta forma, surgem tipologias para os modelos de negócios, suas variáveis e nuances. A noção de maturidade empresarial torna-se explícita. Autores discorrem sobre aspectos financeiros (curva de caixa), relacionais (*network*, histórico de relacionamento), analíticos (relações com o ambiente, concorrentes, parceiros), estratégicos (precificação, portfólio de produtos e serviços, direcionamentos gerais e específicos), de valor e de inovação (qual o valor proporcionado ao cliente, qual o grau de novidade aderido ao valor desenhado).

Surgem também, valendo-se de abordagem mais unificada, as funções que os MNs podem exercer numa determinada condição de funcionamento da empresa. Emergem conceituações que colocam o modelo de negócios como consequências de escolhas, ou resultados da influência de certos aspectos na concepção do MN.

Quando a inovação é colocada como item primordial dos MNs, abordada em segmento específico neste trabalho, fica evidente que novas maneiras de se fazer uma mesma atividade ou realizar novas atividades é fonte de vantagem competitiva e que agrega valor às transações meramente comerciais, com foco no custo.

Adentrando mais as searas de análise propostas por meio do metamodelo, algumas asserções e ideias podem ser propostas.

Quanto ao conhecimento, talvez o ativo mais importante de uma companhia, quando este é implementado com alta aplicabilidade econômica e técnica, pode-se alcançar os mesmos ganhos que um modelo de negócios inovador também é capaz de garantir. Porém, diante da complexidade e variedade de domínios dentro do conhecimento é que se dá a especialização. Além disto, o fluxo de informações, sistemas de recompensas e as competências requeridas dos colaboradores tornam a análise do uso do conhecimento essencial.

Com este intuito integrador, sugere-se que os aspectos que compõem o ambiente de análise dos Modelos de Negócios sejam: os elementos influenciadores/externos (Sustentabilidade, Economia, Tecnologia, Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais e Aspectos Socioculturais) e os elementos componentes/internos de um MN (Análise Integrada, Análise Interna, Estratégia, Valor e Inovação). Todos estes itens elencados estão reunidos sob o formato do metamodelo, um modelo representativo de modelo de negócios.

Faz-se uso da dialética para explicar a ligação do tipo recíproca entre os itens exteriores (elementos influenciadores) do MN, sobrepondo-se à individualidade destes elementos. Isto porque, com grandes chances, tais elementos não influenciam apenas individualmente a formatação do MN de uma empresa no mercado. Interações entre as dimensões externas devem ser consideradas quando da concepção, análise e manutenção de um Modelo de Negócios.

Tendenciosamente, um racional importante que emerge deste complexo de elementos é que estes seriam interconectados e há interações constantes entre eles. Tais interações são, na mesma linha ideológica, citadas num dos casos apresentados.

De outra maneira, pode-se dizer: “O Modelo de Negócios refere-se ao complexo que abrange e estrutura a interação das dimensões Influenciadoras (Sustentabilidade, Economia, Tecnologia, Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais e Aspectos Socioculturais) e Componentes (Análise Integrada, Análise Interna, Estratégia, Valor e Inovação) do MN”.

Sem dúvida, a análise deste tipo de interação contém certa complexidade. Uma firma que demonstre capacidade avançada nesta leitura integrada dos elementos que exercem influência sobre seu próprio MN pode possuir um desenvolvimento organizacional avançado, diga-se, seria uma firma madura.

Ao analisar-se o ambiente empresarial sob o enfoque integrado proposto pelo metamodelo, obtém-se um mapeamento incrementado do Modelo de Negócios corrente da firma. Conjuminando com tal diagnóstico mais avançado, a capacidade cônica de análise, em conjunto com a crescente complexidade da gestão de ativos, é essencial pois leva a uma maior necessidade de interdisciplinaridade entre as esferas internas e relativização entre o que se observa externamente e pratica-se internamente à firma.

De outra ordem, analisar em maior nível de detalhamento como os elementos influenciadores se comportam e permeiam-se uns aos outros oferece condições de suporte mais apuradas quando das tomadas de decisão.

Presume-se que a disposição visual²¹ dos elementos do Metamodelo e posterior descrição de cada item de maneira aplicada possam auxiliar aos estrategistas e pesquisadores no sentido melhor compreender os MNs. A diminuição da dissonância

²¹ A despeito de a visualização dos dados coletados nas entrevistas se dar por meio das figuras propostas (*e.g.*, Figura 6.2.3.3.2) – um tanto quanto pitorescas, buscaram-se os recursos visuais em auxílio ao entendimento de como a empresa interioriza o ambiente e como as características internas compõem seu MN.

cognitiva associada às tomadas de decisões corriqueiras e vertebrais de uma companhia com certeza agrega um elemento de otimização do tempo e da energia despendida.

Assim, a melhor compreensão dos MNs, em conjunto com seu mapeamento incrementado, pode ser capaz de propiciar ambientes abstratos de análises e projeções futuras que auxiliarão em tomadas de decisões estratégicas, sejam elas, num exemplo:

- a. Iniciar atividades em outro segmento dentro do mesmo mercado;
- b. Operacionalizar negócios em outro mercado;
- c. Operações *off-shore* podem ser viabilizadas; e,
- d. Otimizações e minimização de gargalos podem ser suportadas pela análise geral do MN.

A consciência reflexiva construída a partir da verificação do metamodelo junto a MNs do mercado reforça o arcabouço ideológico, teórico e prático relativos ao esquema sugerido. O diagnóstico da eficiência do MN atual pode se tornar mais assertivo. Sugere-se que tal estrutura abstrata possa ser um mecanismo otimizador, do qual pesquisadores e executivos podem valer-se para melhor compreender o complexo de elementos externos e internos a um MN.

Visando à consolidação dos apontamentos de maneira clara, podem ser elencadas algumas assertivas que contemplam os benefícios do uso do metamodelo:

- o Apresenta abordagem ampla e estruturada;
- o Promove análises integradas, direcionadas e focadas nas relações entre ambiente e empresa;
- o Implementa análises das leituras do ambiente feitas pela empresa e sua interiorização em estratégias e táticas;
- o Provê possibilidade de incremento na capacidade cônica-analítica dos executivos em relação aos seus negócios (percepção de maturidade, ideia de evolução);
- o Proporciona a estruturação facilitada do conhecimento detido pela empresa, explícito ou tácito;
- o Propicia o arranjo eficiente de propostas de valor com elemento inovativo agregado, considerando as percepções do ambiente externo (e seus componentes e interações), as considerações dos elementos internos (e suas variantes e sinergias), a estratégia preconizada pela companhia e questões adicionais (financeiras, relacionais);

- o Auxilia no processo de otimização e coerência dos processos internos, direcionados pelas premissas e escolhas estratégicas;
- o Sustenta cenários e projeções sinérgicos, apoiados em leituras respaldadas pela sistematização e recorrência de análises; e,
- o Abrange todos os tópicos anteriores.

Enfim, talvez a maior arena com potencial de contribuição do metamodelo elaborado esteja na diferenciação quando se analisam negócios sob este modelo, proporcionando um resultado mais integrado e sinérgico. Analisar negócios sob a ótica do metamodelo pode favorecer visualização mais facilitada dos elementos-chave quando de uma tomada de decisão importante. Isto pode não ser alcançado por uma abordagem que foque enfaticamente no modelo de receitas, por exemplo; ou ainda, que tenha o direcionamento ou para a otimização dos processos internos, ou para a rede de relacionamentos da empresa.

Ideologicamente, propõe-se que o metamodelo auxilie os executivos a migrar de uma concepção esquemática dos modelos de seus negócios para uma estrutura mental mais sólida e eficiente, um universo simbólico, um mecanismo conceitual de integração e explicação; qual seja, uma figura completa e integrada do MN.

Ora, o óbvio constitui-se num dos elementos mais difíceis de ser percebido e compreendido pela sociedade. Isso se dá, talvez, pelo fato de tópicos já difundidos e conhecidos da sociedade se tornarem elefantes brancos ou partes de um folclore. Estressar complexos propostos e situações presenciadas certamente amplificam nossa capacidade e habilidade analíticas.

Expedir-se pelas veredas do conhecimento revelará, em seu maior significado, quão pouco exploramos de nós mesmos, quão pretensiosos podemos ser e quão excitante é perceber que há um universo totalmente desconhecido – pictoricamente, um universo físico, do perceptível e explícito, e um universo abstrato, do introspectivo e tácito.

7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Propõe-se que sejam retomados alguns conceitos e objetivos iniciais desta pesquisa. As diretrizes principais do trabalho guiaram os esforços empregados no

sentido de ampliar de maneira geral o conhecimento, concepção e a estruturação a respeito do tema Modelo de Negócios.

Realizou-se uma verificação entre as estruturas e conceitos listados a partir da revisão bibliográfica com os dados fornecidos pelos estudos de caso (captura de *insights* da prática). Com estas informações teóricas e práticas, chegou-se à estruturação teórica e conceitual proposta no Quadro 4.2.4.1 deste trabalho, bem como ao Metamodelo de Modelo de Negócios (apresentado e descrito no capítulo 5).

Ao longo do processo de coleta de dados teóricos, da consolidação do material, da estruturação do Metamodelo e da coleta de dados práticos (estudos de caso), procurou-se manter como diretriz principal a verificação pragmática dos elementos listados no Metamodelo com o que se pratica no mercado nos dias atuais. Este processo de tentativa de legitimação do metamodelo embasa-se na possível aplicabilidade da estrutura apresentada.

As proposições descoladas entre a teoria e prática, fato este enfatizado por vários autores, respaldam a importância de pesquisas no sentido de alinhar conceitos e estruturas nas duas esferas de utilização destes elementos. Confusões, desconhecimento acepção errônea de conceitos, demanda por capacidade consciente de análise integrada do MN por pesquisadores e estrategistas, relativa desestruturação teórica do tema, vieses de análises, entre outros; são alguns itens que demandam estudos e geram discussões no sentido de estruturar o tema. Foram estes também motivadores da pesquisa.

As inferências têm total direcionamento em manter-se aquém de qualquer injunção analítica, fugindo de um direcional coercitivo. Assim, as assertivas colocadas no texto são sugestões, possibilidades, nuances ou abordagens propostas. A análise do metamodelo e seus elementos componentes e influenciadores sendo conduzida por maior número de pesquisadores pode se constituir numa iniciativa válida.

Quanto aos aspectos ligados às tendências visionadas pelos executivos entrevistados, percebeu-se que a projeção de futuro, enraizada no passado e sob ampla capacidade de julgamento e discernimento do presente, é importante item orientador para as tomadas de decisões estratégicas de uma empresa.

É possível depreender da leitura dos casos que a proposta de que existe uma interação entre os elementos influenciadores de um MN é válida, principalmente pelo fato de ser citado que tal interação é de dificultada análise.

É possível dizer que buscou-se neste trabalho o valor da tentativa de agregar e estruturar de maneira lógica e coerente conceitos e estruturas presentes na literatura relacionada ao tema Modelo de Negócios. Adicionou-se um modelo conceitual genérico de MN que almeja consolidar os tópicos macro que constituem esta unidade de análise – o metamodelo. A posterior verificação do metamodelo com algumas empresas do mercado procura agregar o caráter aplicado de contribuição desta pesquisa, além do teórico mencionado.

Assim, entende-se que os objetivos do trabalho podem ser considerados satisfeitos, visto a possível contribuição teórica de estruturação do material e a proposição do metamodelo confrontado e verificado na prática.

A discussão proposta neste trabalho é que a leitura a respeito dos Modelos de Negócios seja repensada e reanalisada. Espera-se que o metamodelo conceitual de modelo de negócios apresentado esteja em linha com as expectativas para que esse tópico seja mais bem desenvolvido na teoria e prática e que seja um mecanismo útil de análise e verificação do MN de uma empresa, além de ser uma linguagem utilizada para conceituação dos MNs.

Quanto às possíveis limitações desta pesquisa, elencam-se alguns pontos de ressalva:

- a. Os objetivos da pesquisa se restringiram aos explanados no trabalho, sendo que objetivos maiores de certa maneira poderiam contribuir com mais informações para o arcabouço teórico relacionado ao assunto;
- b. A metodologia empregada neste estudo foi a de estudos de casos múltiplos, com questionário semi-estruturado. Outras maneiras de fazê-lo talvez trouxessem contribuições que tal metodologia, neste caso, não foi possível de agregar;
- c. Alguns aspectos teóricos específicos podem não ter sido abordados de maneira profunda, como a discussão econométrica em torno das curvas de caixas apresentadas;
- d. A análise de algumas empresas (restrita aos casos) de alguns segmentos do mercado pode ser um fator que não agregue ao trabalho todas as variáveis relacionadas ao tema, tornando incipiente uma possível generalização que relacione certa penumbra a alguns conceitos;
- e. As percepções individuais dos entrevistados podem conter vieses que muitas vezes não são compartilhados pela maioria; e,

- f. As visões de futuro das empresas em questão serem passíveis de tendenciarem-se no sentido das preferências do corpo gerencial.

Mensurando-se a quantidade de autores que focaram suas pesquisas nos elementos internos ao Modelo de Negócio, em comparação aos que focaram nos elementos externos, o volume de dados gerados pelo primeiro grupo é sensivelmente maior.

Os elementos influenciadores externos incorrem de análises mais pertinentes para que seja possível mensurar qualitativamente como cada um destes itens atua na estruturação e desempenho de um MN. Talvez o elemento mais mapeado seja a Economia, mas, ainda assim, algum esforço extra neste sentido deva ser focado no estudo da influência econômica. Portanto, a análise mais aprofundada dos elementos influenciadores do MN se constitui oportunidade de pesquisa futura.

Agregar ao modelo proposto um caráter metodológico de diagnóstico do MN das empresas poderá trazer mais embasamento e estruturação para as diretrizes formatadas pelos estrategistas da organização. Aqui se constitui outra oportunidade para pesquisas subsequentes, visto que o metamodelo é um protótipo.

Apenas com o profundo detalhamento do comportamento de um modelo de negócio diante de mudanças nos elementos que o influenciam seria factível avaliar de maneira consistente as adaptações necessárias a um MN para que este se mantenha competitivamente no mercado ou indicar as condições de entrada no mercado para um iniciante. E este detalhamento retiraria a completude-ocasional que suporta os atuais MNs.

Em tempo, a epistemologia associada aos modelos de negócios exhibe grandioso horizonte no qual o conhecimento agregado guarda potencial de evolução. A fuga da menoridade humana é tácita e inexorável nos indivíduos que se inquietam perante seu *status quo* e estão sempre em busca da ampliação das verdades, sobrepostas com crenças e confirmadas empiricamente.

O desenvolvimento mais aprofundado do metamodelo proposto ou de outros axiomas que contemplem as variantes de um modelo de negócio é, com grandes chances, de grande importância tanto na arena acadêmica quanto na prática. Buscar um maior detalhamento do metamodelo em caráter teórico traria elementos e características os quais promoveriam elevação da contribuição da estrutura proposta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, I. **Gerenciando as mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ALLEN, D.; LUECK, D. The nature of the farm. **MIT Press**. Cap. 8 e 9. Cambridge, 2003.

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, pp. 493-520, 2001.

AMIT, R.; ZOTT, C. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 18, n. 2, pp. 181-199, Mar/Apr, 2007.

AMIT, R.; ZOTT, C. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, pp. 1-26, 2008.

AMIT, R.; ZOTT, C. Business model design: an activity system perspective. **Long Range Planning**. 2009a.

AMIT, R.; ZOTT, C. Designing your future business model: an activity system perspective. **IESE Business School**. 2009b.

AMIT, R.; ZOTT, C. The business model: recent developments and future research. **Social Science Research Network**. Feb/2011.

ANDREW, J. P. SIRKIN, H. L. **Payback: a recompensa financeira da inovação**. The Boston Consulting Group. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ANSOFF, I. H. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANTONUCCI, T.; PIANTA, M. Employment effects of product and process innovation in Europe. **International Review of Applied Economics**, v. 16, n. 3, 2002.

ADLER, P. S. Interdepartmental interdependence and coordination: the case of the design/manufacturing interface. **Organization Science**, v. 6, n. 2, Mar/Apr, 1995.

BEER, S. **Diagnosing the System for Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1985.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. Competing through business models. **IESE Business School**, WP – 713, Nov/2007.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. Company strategy: business model reconfiguration for innovation and internationalization. **IESE Business School**, WP – 807, Jul/2009a.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and to tactics. **IESE Business School**, WP – 813, Aug/2009b.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. **Management Research**, v. 8, n. 2, 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, pp. 529-555, 2002.

CHESBROUGH, H. Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. **HBS Press**, 2003.

CHESBROUGH, H. Open Business Models: How to thrive in the Innovation Landscape. **HBS Press**, 2006.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 6, 2007.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, 2010.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail**. Boston: HBS Press, 1997.

CHOO, C. W. **The knowing organization**. New York: Oxford University Press, 1998.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, New Series, v. 4, n. 16, pp. 386-405, Nov/1937.

COMSTOCK, B.; GULATI, R.; LIGUORI, S. Unleashing the power of marketing. **Harvard Business Review**, Oct/2010.

CÔNSOLI, M. A. **Análise dos aspectos relevantes para integração na cadeia de suprimentos aplicada ao setor de serviços de alimentação**. 2009. 224f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009.

DELAI, I.; TAKAHASHI, S. Sustainability measurement system: a reference model proposal. **Social Responsibility Journal**, v. 7, n. 3, pp 438-471, 2011.

DRUCKER, P. **The Practice of Management**. New York: Harper and Row Publishers, 2007.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, pp. 532-549, 1989.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2002. 200 p.

FLIGSTEIN, N. A political-cultural approach to market institutions. **American Sociological Review**, v. 6, n. 4, pp. 656-673, 1996.

GADIESH, O.; GILBERT, J. L. Profit Pools: a fresh look at strategy. **Harvard Business Review**. May-June, 1998.

GIESEN, E.; BERMAN, S. J.; BELL, R.; BLITZ, A. Three ways to successfully innovate your business model. **Strategy and Leadership**, v. 35, n. 6, pp. 27-33, 2007.

GIESEN, E.; RIDDLEBERGER, E.; CHRISTNER, R.; BELL, R. When and how to innovate your business model. **Strategy and Leadership**, v. 38, n.4, pp. 17-26, 2010.

GOTTFREDSON, M.; ASPINALL, K. Innovation versus complexity. **Harvard Business Review**. Nov/2005.

GRANOVETTER, M. Action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, pp. 481-510, Nov/1985.

HANSA-MARKETING. **Delivering the brand: nine principles of change management**. Disponível em <<http://blog.hansa-marketing.com/?p=891>>. Acesso em 30 jul. 2011.

HAX, A. C.; WILDE II, D. L. **The delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy**. New York: Palgrave, 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**. 7th edition. Kentucky: Thomson South-Western, 2007.

HUYLENBROECK, G. van.; VUYLSTEKE, A.; VERBEKE, W. Public good markets: the possible role of hybrid governance structures in institutions for sustainability. Beckmann V., Padmanabhan M. (eds). **Institutions and Sustainability**. Springer Science + Business Media B. V., 2009.

JUNG, C. F. **Metodologia científica: ênfase em pesquisa tecnológica**, 4^a ed., Taquara, RS: FACCAT, 2004. 395 p. CD-ROM.

JÚNIOR, J. F. D. **O que é realidade**. 7^a ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1990.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; RACKHAM, N.; KRISHNASWAMY, S. Ending the war between sales and marketing. **Harvard Business Review**, Jul-Aug/2006.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

LINDER, C. J.; CANTRELL, S. Five business-model myths that hold companies back. **Strategy & Leadership**, v. 29, n. 6, pp 13-18, 2001.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, May/2002.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. O desenvolvimento de produtos sustentáveis – os requisitos ambientais dos produtos industriais. **Edusp**, 2002.

MARQUES, A. C. F. **Deterioração organizacional: Como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHELL, D. W.; COLES, C. B. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. **Journal of Business Strategy**, v. 24, n. 5, pp. 15-21, 2003.

MITCHELL, D. W.; COLES, C. B. Establishing a continuing business models innovation process. **Journal of Business Strategy**, v. 25, n. 3, pp. 39-49, 2004.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneurs business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**. Nov/2003.

NEVES, M. F. Strategic marketing plans and collaborative networks. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 25, n. 2, 2007.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **An ontology for e-business models**. University of Lausanne, 2003.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 15, May/2005.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**. Mar/Apr. 1979.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Nova Iorque: Free Press, 1985a.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1985b.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985c.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**. Nov/Dec, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May-June/1990.

REYNOLDS, P.; STOREY, D. J.; WESTHEAD, P. Cross-national comparisons of the variation in new firm formation rates. **Regional Studies**, v. 28, pp. 443-456, 1994.

SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. **Business Horizons**, n. 48, pp. 199-207, 2005.

TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, V. P. **Gestão da Inovação de Produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TAKAHASHI, S.; DELAI, I. Uma proposta de modelo de referência para mensuração da sustentabilidade corporativa. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v.2, n. 1, pp. 19-40, Jan-Abr/2008.

TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, V. P. **Estratégia de Inovação: Sinergia entre Oportunidades e Competências**. São Paulo: Manole, 2011.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategy Management Journal**, Chichester, v. 18, n. 7, pp. 509-533, Jul/1997.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, pp. 172-194, 2010.

TORDJMAN, H. Some general questions about markets. **IIASA**, IR-98-025, May/1998.

WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 20, pp. 1087-1108, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIP, G. S. Using strategy to change your business model. **Business Strategy Review**, vol. 15, issue 2. Sum/2004.

ZOOK, C.; ALLEN, J. Growth outside the core. Harvard **Business Review**, Dec/2003.

ZOTT, C.; AMIT, R.; LORENZO, M. The business model: recent developments and future research. **Social Society Research Network**, 2011. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1674384>>. Acesso em: 01 dez. 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Protocolo de Pesquisa para o Estudo de Casos

1. Os procedimentos para realização do estudo de casos

Procedimentos de contato com a pessoa-foco da empresa: O contato prévio é feito por meio de comunicação eletrônica (e-mail), apresentando os participantes do estudo (orientado e orientador), os objetivos principais da entrevista e contextualização geral da pesquisa ao entrevistado, formalizado no seguinte formato:

Ribeirão Preto, DD de MMMMM de AAAA.

À (EMPRESA)
A/C (CONTATO)

Vimos, por meio desta, convidar sua empresa, representada pelo Sr.(a), a participar da pesquisa conduzida pelo mestrando Gabriel Rausch, orientado pelo Prof. Dr. Sérgio Takahashi, sob o programa de mestrado em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP, departamento de Administração desta faculdade, com tema “**Modelo de Negócios: Proposição de um Metamodelo Conceitual**”.

Temos como objetivos principais desta pesquisa a reunião de informações teóricas e práticas a respeito do tema Modelo de Negócios e como os conceitos e estruturas encontrados na literatura podem ser resumidos num Modelo Conceitual de Modelo de Negócios (um metamodelo), podendo auxiliar no mapeamento dos Modelos de Negócios das empresas, incrementado seu planejamento estratégico e *performance* no mercado.

Portanto, no intuito de mapear o Modelo de Negócios atual de Vossa empresa, com levantamento de eventos contingenciais históricos e perspectivas/tendências futuras, realizaremos um conjunto de perguntas para agregar informações adequadas a tais análises. Como base sustentadora, temos um arcabouço teórico e o Modelo Conceitual para direcionar a entrevista.

Pretendemos, assim, verificar na prática a compatibilidade do Modelo Conceitual elaborado, agregando *insights* e elementos que previamente podem não ter sido considerados.

Esta pesquisa é composta de apenas uma etapa presencial para a entrevista, nas dependências de Vossa empresa, com envio prévio do roteiro de questões.

Ao final da pesquisa, todos os participantes receberão uma cópia digital da dissertação com os resultados da pesquisa.

Ficamos ao dispor para esclarecimentos e desde já agradecemos a atenção e disponibilidade.
Atenciosamente,

Gabriel Rausch
Mestrando em Administração de Organizações
FEA-RP/Universidade de São Paulo
Engenheiro Agrônomo
ESALQ/Universidade de São Paulo
(19) 9209-3970

Prof. Dr. Sérgio Takahashi
Universidade de São Paulo
Coord. Geral Centro de Competência GECIN/USP
Gestão Estratégica de Conhecimento e Inovação da USP
FEA-RP/USP
Departamento de Administração
(16) 3602-4753

Quando do aceite para a entrevista por parte da empresa, nova comunicação digital é enviada, anexando as questões do estudo (Apêndice A) para familiarização prévia do entrevistado diante do tema. Esta comunicação intermediária com confirmação da entrevista e envio das questões foi estruturada da seguinte maneira:

Ribeirão Preto, DD de MMMMM de AAAA.

À (EMPRESA)

A/C (CONTATO)

Conforme comunicação anterior, confirmamos, por meio desta, sua participação na pesquisa conduzida pelo mestrando Gabriel Rausch, orientado pelo Prof. Dr. Sérgio Takahashi, sob o programa de mestrado em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP, departamento de Administração desta faculdade, com tema “**Modelo de Negócios: Proposição de um Metamodelo Conceitual**”.

A entrevista fica confirmada para o dia **DD/MM/AAAA às HHhsMM**.

Em anexo seguem as questões para que o Sr.(a) se familiarize com os conceitos e termos a serem abordados na reunião presencial. Se possível, pedimos que o(a) Sr.(a) analise o roteiro e prepare as respostas para os temas de maneira prévia.

Reforçando o intuito deste estudo em mapear o Modelo de Negócios atual de Vossa empresa, com levantamento de eventos contingenciais históricos e perspectivas/tendências futuras, realizaremos um conjunto de perguntas para agregar informações adequadas a tais análises. Como base sustentadora, temos um arcabouço teórico e o Modelo Conceitual para direcionar a entrevista.

Agradecemos a oportunidade de compartilhamento de informações e a disponibilidade. Qualquer dúvida, por favor, entrem em contato.

Atenciosamente,

Gabriel Rausch

Mestrando em Administração de Organizações
FEA-RP/Universidade de São Paulo
Engenheiro Agrônomo
ESALQ/Universidade de São Paulo
(19) 9209-3970

Prof. Dr. Sérgio Takahashi

Universidade de São Paulo
Coord. Geral Centro de Competência GECIN/USP
Gestão Estratégica de Conhecimento e Inovação da USP
FEA-RP/USP
Departamento de Administração
(16) 3602-4753

Após a realização da pesquisa e formatação final da dissertação, é enviada nova comunicação digital aos entrevistados, encaminhando em anexo uma versão digital da dissertação final, sob o seguinte formato:

Ribeirão Preto, DD de MMMMM de AAAA.

À (EMPRESA)

A/C (CONTATO)

Vimos agradecer sua empresa, representada pelo Sr.(a), por participar da pesquisa conduzida pelo mestrando Gabriel Rausch, orientado pelo Prof. Dr. Sérgio Takahashi, sob o programa de mestrado em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP, departamento de Administração desta faculdade, com tema “**Modelo de Negócios: Proposição de um Metamodelo Conceitual**”.

A partilha de conhecimentos e experiências entre a Academia, aqui representada pela FEA-RP/USP, e o Mercado, representado pela EMPRESA, é de extrema importância para o avanço sustentável da geração de conhecimento e desenvolvimento da sociedade. Esta intermediação, implementada por meio desta pesquisa, é mais uma etapa neste sentido de abordagem ampla de partilha entre estas entidades.

Em anexo, segue versão final do trabalho para sua apreciação.

Ficamos ao dispor e agradecemos a colaboração.

Atenciosamente,

Gabriel Rausch

Mestrando em Administração de Organizações
FEA-RP/Universidade de São Paulo
Engenheiro Agrônomo
ESALQ/Universidade de São Paulo
(19) 9209-3970

Prof. Dr. Sérgio Takahashi

Universidade de São Paulo
Coord. Geral Centro de Competência GECIN/USP
Gestão Estratégica de Conhecimento e Inovação da USP
FEA-RP/USP
Departamento de Administração
(16) 3602-4753

2. O questionário de pesquisa

1ª parte:

1) Questões exploratórias para entendimento geral e obtenção de dados gerais da empresa

1.1 Nome do Contato, Cargo e tempo de Empresa:

1.2 Quantos sócios/diretores compõem o corpo diretivo da EMPRESA?

1.3 Qual o principal segmento de mercado no qual a EMPRESA atua?

1.4 Quantos funcionários compõem o quadro de pessoal da EMPRESA (para o ano de 2011)?

1.5 Qual o faturamento global para o ano de 2011? (se possível)

2ª parte:

2.1) Questões exploratórias para entendimento e validação do Metamodelo: Elementos influenciadores dos MNs

A título de introdução, apresenta-se o Metamodelo de Modelo de Negócios, explicando os elementos que o compõe e, a partir de um entendimento comum, inicia-se abordagem exploratória para capturar percepções do entrevistado:

2.1.1 Sustentabilidade

a) Como o senhor percebe a influência da Sustentabilidade no desempenho da corporação?

- b) Quais os mecanismos/elementos/fatos relacionados à Sustentabilidade que são importantes influenciadores no negócio da EMPRESA?
- c) De maneira qualitativa, é possível classificar esta dimensão influenciadora como MUITO, POUCO, ou NADA influente nas atividades da EMPRESA?

2.1.2 Economia

- a) Como o senhor percebe a influência da Economia no desempenho da corporação?
- b) Quais os mecanismos/elementos/fatos relacionados à Economia que são importantes influenciadores no negócio da EMPRESA?
- c) De maneira qualitativa, é possível classificar esta dimensão influenciadora como MUITO, POUCO, ou NADA influente nas atividades da EMPRESA?

2.1.3 Tecnologia

- a) Como o senhor percebe a influência da Tecnologia no desempenho da corporação?
- b) Quais os mecanismos/elementos/fatos relacionados à Tecnologia que são importantes influenciadores no negócio da EMPRESA?
- c) De maneira qualitativa, é possível classificar esta dimensão influenciadora como MUITO, POUCO, ou NADA influente nas atividades da EMPRESA?

2.1.4 Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais

- a) Como o senhor percebe a influência dos Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais no desempenho da corporação?

- b) Quais os mecanismos/elementos/fatos relacionados aos Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais que são importantes influenciadores no negócio da EMPRESA?

- c) De maneira qualitativa, é possível classificar esta dimensão influenciadora como MUITO, POUCO, ou NADA influente nas atividades da EMPRESA?

2.1.5 Aspectos Socioculturais

- a) Como o senhor percebe a influência dos Aspectos Socioculturais no desempenho da corporação?

- b) Quais os mecanismos/elementos/fatos relacionados aos Aspectos Socioculturais que são importantes influenciadores no negócio da EMPRESA?

- c) De maneira qualitativa, é possível classificar esta dimensão influenciadora como MUITO, POUCO, ou NADA influente nas atividades da EMPRESA?

2.1.6 Após análise de cada elemento influenciador, o senhor seria capaz de ranqueá-los em ordem de grau de influência/importância para o negócio da EMPRESA?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

2.2) Questões exploratórias para entendimento e validação do Metamodelo: Elementos componentes dos MNs

2.2.1 Análise Integrada

- a) Como a EMPRESA analisa e interpreta de maneira integrada/sistêmica o ambiente e a empresa?
- b) A interação entre os elementos exteriores (Sustentabilidade, Economia, Tecnologia, Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais e Aspectos Socioculturais) é levada em consideração nas tomadas de decisão da EMPRESA? Se SIM, de que forma, para cada elemento?
- c) Quais são as estruturas/mecanismos que analisam e acompanham sistemicamente os elementos exteriores e quem as compõem?
- d) Existe uma diretriz principal do Modelo de Negócio da EMPRESA que guia estas análises?
- e) Como é feita a análise de cenários futuros e como o resultado destas análises é interpretado pela EMPRESA?

- f) Como é feito o rastreamento da cadeia, considerando concorrentes atuais e novos, produtos e serviços substitutos, as ameaças e oportunidades, a configuração da cadeia e os atores que influenciam fortemente o ambiente? Este processo é constante? Quem o implementa?

2.2.2 Análise Interna

- a) A análise interna da EMPRESA é guiada pelo Modelo de Negócio da EMPRESA?
- b) Quais as principais Competências da EMPRESA (relacionadas a produto, inovação, manufatura, *marketing*, comercial, relacional, execução de projetos, ...)? Quais as habilidades exigidas dos colaboradores?
- c) Como o conhecimento é gerado internamente? Existem mecanismos oficiais de incentivo à geração de conhecimento de forma compartilhada?
- d) Como o Modelo Financeiro está alinhado ao Modelo de Negócio da EMPRESA?
- e) Como o Modelo de Marketing está alinhado ao Modelo de Negócio da EMPRESA?
- f) Como o Modelo de Operações e Logística está alinhado ao Modelo de Negócio da EMPRESA?

- g) Como as Estruturas de Alinhamento Interno mantêm o foco no Modelo de Negócio da EMPRESA?
- h) Como as Estruturas de Alinhamento Externo mantêm/alteram as diretrizes do Modelo de Negócio da EMPRESA?
- i) O Gerenciamento de projetos, processos e recursos está em linha com o Modelo de Negócios da EMPRESA? Como este gerenciamento contempla a sinergia estratégica entre os elementos de um projeto?
- j) Qual o grau de maturidade interna da EMPRESA, na sua opinião (Alto, Médio ou Baixo)? O mapeamento interno é detalhado ou existem lacunas a serem preenchidas? E em relação ao mercado, qual o grau de maturidade da EMPRESA?

2.2.3 Estratégia

- a) Como as Estratégias praticadas estão alinhadas ao Modelo de Negócio da EMPRESA?
- b) Quais estratégias da EMPRESA são consideradas vantagens competitivas?
- c) Quais são as estratégias de entrada e manutenção no mercado? (Apelo de custo, apelo de diferenciação, variedade de opções, ...)

- d) Quais são as estratégias implementadas pela EMPRESA para diferenciação dos concorrentes?
- e) Como a estratégia da EMPRESA é direcionada a partir da análise do mercado (por meio de pesquisas de mercado, por exemplo)?
- f) Quais as estratégias de produto/serviço praticadas pela EMPRESA? (foco em custo, apelo diferencial, apelo em novidades, ...)
- g) Quais são as estratégias de busca por novos mercados/novas oportunidades, se elas existirem?

2.2.4 Valor

- a) Como a EMPRESA percebe a conceituação de valor oferecido ao mercado?
- b) Qual é o valor que a EMPRESA trabalha como abordagem estratégica ao mercado?
- c) É difundido o entendimento que existe uma rede de valor na qual a EMPRESA está inserida?
- d) Este valor é oferecido, capturado ou compartilhado, ou os três itens? Qual o modelo diretriz da EMPRESA para trabalhar estas abordagens de oferecimento, captura e partilha de valor?

- e) Quais são os elementos geradores e mantenedores de valor da EMPRESA para o mercado? (foco em novidade, em eficiência, em complementaridade, sistema *Lock-in*, ...)

2.2.5 Inovação

- a) A inovação é considerada premissa básica de atuação da EMPRESA no mercado, ou seja, do MN da EMPRESA?
- b) A inovação é considerada premissa básica quando da concepção de um projeto conduzido dentro da EMPRESA?
- c) Como a inovação está presente no dia-a-dia e nas diretrizes da EMPRESA?
- d) Quais as formas de inovação que a EMPRESA persegue (incremental, disruptiva, ...)?
- e) A EMPRESA inova constantemente ou pretende inovar seu MN, observando que existe um ciclo de vida do MN da EMPRESA?
- f) A EMPRESA já implementou inovações verticais e/ou horizontais, seja com aquisições, novas abordagens, novos conceitos ou novas propostas?

3ª parte:

3) Questões exploratórias para entendimento das principais tendências visionadas pela EMPRESA que podem influenciar no seu MN:

3.1 Em quais elementos influenciadores dos MNs (Sustentabilidade, Economia, Tecnologia, Aspectos Políticos, Regulatórios e Legais e Aspectos Socioculturais) a EMPRESA prevê mudanças que podem afetar profundamente o MN da EMPRESA?

3.2 A EMPRESA prevê cenários promissores ou de cautela para o(s) segmento(s) que a EMPRESA atua (nacional e internacionalmente, se for o caso)?

3.3 Diante destes cenários visionados, como a EMPRESA pretende readequar seu Modelo de Negócio no sentido de manter-se competitiva no mercado?

4ª parte:

4) Questões de discussão aberta e fechamento da entrevista:

4.1 Diante dos pontos conversados, como o senhor descreveria um Modelo de Negócios “ideal”?

4.2 Como o senhor definiria o Modelo de Negócios da EMPRESA?

4.3 Quais são as etapas que o senhor recomenda serem seguidas quando da concepção de um MN por uma pessoa/investidor/empresário?

4.4 Quais são as etapas que o senhor recomenda serem seguidas quando da readequação de um MN numa empresa já existente?

APÊNDICE B – Cronograma do trabalho

A primeira etapa metodológica do trabalho consiste na reunião dos conceitos da base teórica existente a respeito de Modelos de Negócios, a fim de identificar conceitos, definições, funções, tipologias, características e o desenvolvimento geral sobre o tema.

A estrutura conceitual (Metamodelo de MN), gerada na segunda etapa metodológica, é baseada nos diversos trabalhos consultados na literatura que tratam do modelo de negócios das organizações como algo dinâmico e integrado, e que não vem recebendo a devida importância na esfera corporativa (AMIT & ZOTT, 2009b). O que ocorre é um fenômeno de completude-ocasional que vem suportando os atuais Modelos de Negócios, mas sem o devido embasamento teórico. O Metamodelo almeja incorporar elementos que influenciam e que compõem o MN.

A terceira etapa, que se implementa na condução dos estudos de caso, visa à verificação do metamodelo proposto na prática. Finalizando, na quarta etapa, foram conduzidas as análises citadas no item 3.4.

As principais fases do estudo foram (linha do tempo plotada ao Quadro B):

- a) Cursar disciplinas referentes ao programa de pós-graduação *strictu sensu* nível Mestrado, junto aos departamentos de Administração da FEA-RP/USP e Economia da Unicamp (disciplina “Transformação e Dinâmica da Agricultura”);
- b) Levantamento de dados teóricos relacionados aos Modelos de Negócios nas principais bases nacionais e internacionais;
- c) Elaboração da metodologia do trabalho, considerando as etapas descritas na seção 3 deste documento;
- d) Submissão e aprovação no exame de qualificação (realizado no dia 24/10/2011);
- e) Consolidação do metamodelo de Modelo de Negócios;
- f) Envio do artigo final à Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE);
- g) Condução dos estudos de casos com as empresas;
- h) Análises finais, conclusões, fechamento e finalização da dissertação; e,
- i) Defesa da pesquisa à banca final.

Quadro B: Cronograma de trabalho da pesquisa.

Atividade	2010											
	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
Disciplinas mestrado (FEA-RP/USP)												
Revisão teórica												

Atividade	2011											
	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
Disciplina mestrado (Unicamp)												
Metodologia												
Qualificação												
Modelo conceitual												

Atividade	2012											
	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
Envio do artigo à Revista Ibero-Americana de Administração												
Estudos de caso (empresas “A” e “B”)												
Análises, conclusões e entrega da dissertação												
Defesa												

Fonte: Elaborado pelos autores.