

## **Afinal, Modelo de Negócios é uma Ferramenta Efetiva de Implementação de Estratégias?**

**KELLY CRISTINY CHINELATO SACRAMENTO**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

## **Afinal, Modelo de Negócios é uma Ferramenta Efetiva de Implementação de Estratégias?**

### **INTRODUÇÃO**

Nas últimas duas décadas, o conceito de modelo de negócios tem crescido em importância no campo da gestão estratégica (Massa et al, 2017). O modelo de negócios pode ser compreendido como um guia conceitual, racional e estruturado de como uma organização cria, entrega e captura valor (Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010). Em essência, o modelo de negócios opera como o nível intermediário entre a estratégia e os processos operacionais, traduzindo e tangibilizando os objetivos estratégicos em definições operacionais (Cortimiglia et al, 2016; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Teece, 2010). Compreendido como uma ferramenta de operacionalização da estratégia, o modelo de negócios de uma empresa pode ser utilizado especificamente na implementação, independente da indústria considerada. (Cortimiglia et al, 2016).

Apesar da necessidade de precisão imposta pelo ambiente competitivo (McGrath, 2013), a maior parte das estratégias falha. Pesquisadores reportam uma taxa que varia entre 50 e 90% de planos estratégicos não realizam plenamente suas expectativas e ambições devido à má implementação (Cândido & Santos, 2015). A implementação estratégica pode ser definida como “um processo dinâmico, interativo e complexo, composto por uma série de decisões e atividades por parte dos gestores e funcionários – impactado por um número de fatores internos e externos interrelacionados – para transformar planos estratégicos em realidade de modo a atingir os objetivos estratégicos” (Li et al., 2008, p. 6). Nesse sentido, o modelo de negócios pode ser uma importante ferramenta para compreender a articulação entre os diferentes fatores que influenciam o sucesso da implementação.

Muito se discute na literatura a relação entre o planejamento estratégico e o modelo de negócios, mas esse ensaio teórico se propõe a esmiuçar o elo posterior, entre o modelo e sua implementação. O principal objetivo deste trabalho é, então, responder à questão “Qual o papel do modelo de negócios na implementação de estratégias?”, através de um ensaio teórico (Cooper & Schindler, 2008), articulando tanto a literatura de modelo de negócios quanto a de implementação estratégica, de forma a salientar pontos de convergência e divergência entre elas.

Ademais, se o modelo de negócios é a representação dos aspectos simplificados da estratégia sobre os quais os decisores devem focar na operacionalização, é imprescindível que os elementos relativos à implementação estejam ali representados. Caso contrário, sua não representação no modelo de negócios poderia produzir heurísticas de decisão (Perkmann & Spicer, 2010) falhas, uma vez que não incorporariam elementos essenciais ao sucesso da estratégia.

Estratégias podem falhar por diferentes motivos (Raps, 2005), mas é possível identificar nove fatores influentes recorrentes na literatura de implementação de estratégias: formulação da estratégia; relacionamento entre diferentes unidades de negócios; executores (alta gestão; média gestão; não-gestores); comunicação; táticas de implementação; consenso; comprometimento; estrutura organizacional e sistemas administrativos (Li et al, 2008). Portanto, compreendendo modelo de negócios como curadoria e referência das interações sociais e econômicas na organização (Choudary, 2015), é imprescindível compreender a articulação de cada um desses fatores influentes com os elementos representados no modelo de negócios.

Nesse trabalho, escolheu-se o modelo canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) para representação de um modelo de negócios genérico por ser amplamente difundido e utilizado tanto entre executivos quanto por acadêmicos (Massa et al, 2017; Cortimiglia et al, 2016). Para explicitar os aspectos essenciais para criação e captura de valor, o modelo canvas é composto por nove elementos inter-relacionados: parceiros chaves, recursos chaves, atividades chaves, proposta de valor, relacionamento com clientes, canais, segmentação de clientes, estrutura de custos e linhas de lucro (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Vale ressaltar que não há consenso na literatura sobre quais seriam os componentes críticos ideias a um modelo de negócios (Massa et al, 2017). Embora o modelo canvas seja o mais difundido, alguns autores sugerem que o mesmo não é suficiente para explicar as diferenças entre performances das empresas, propondo ajustes e elementos adicionais (Joyce & Paquin, 2016; Pedroso, 2016). Portanto, é mister investigar se sob a ótica da implementação o modelo canvas é um guia confiável e abrangente.

Primeiramente, discute-se modelo de negócios como tradução da estratégia, seguido de sua relação com a implementação estratégica. Na sequência, os principais desafios da implementação e seus vínculos a literatura de modelos de negócios são discutidos individualmente, apenas para efeitos didáticos, uma vez que são interdependentes na realidade. Ao final, são discutidas as conclusões com destaque às críticas cabíveis acerca do caráter estático do modelo de negócios canvas, que não prevê mudanças no ambiente externo, e à falta de ênfase a processos e heurísticas cognitivas de comunicação, relacionamento e gestão do conhecimento, essenciais à obtenção do resultado. Por fim, entende-se que a contribuição desta pesquisa consiste em apresentar evidências que auxiliem estudiosos e praticantes a uma utilização mais eficaz do modelo de negócios como ferramenta de operacionalização da estratégia, evidenciando dificuldades ocultas e alavancando resultados, o que pode auxiliar no desenvolvimento de futuras pesquisas sobre o tema.

## **MODELO DE NEGÓCIOS COMO TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA**

Embora sejam constructos distintos, modelo de negócios e estratégia são conceitos complementares (Zott & Amit, 2008), uma vez que ambos são necessários para assegurar vantagem competitiva à organização (Teece, 2010). O modelo de negócios pode ser compreendido como um guia conceitual, racional e estruturado de como uma organização cria, entrega e captura valor (Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010). Através da articulação lógica das informações que suportam a proposta de valor ao cliente e da estrutura de receitas e custos que a viabilizem (Teece, 2010), o modelo de negócios propõe-se a simplificar as inúmeras variáveis que compõe a estratégia e influenciam os negócios de uma empresa, de forma coerente e unificada (Baden-Fuller & Morgan, 2010), favorendo sua compreensão (Cortimiglia et al, 2016).

De forma geral, pode-se entender que o modelo de negócios é uma nova perspectiva de análise estratégica, centrada em atividades, que se propõe a explicar tanto a criação, quanto a captura de valor, em uma visão sistemática da organização (Hossain & Hossain, 2017; Massa et al, 2017). A criação de valor identifica a articulação de diferentes atributos internos (McGrath, 2010), enquanto que o valor capturado determina como o valor é entregue e monetizado. (Teece, 2010). Dessa forma, modelo de negócios expandiria a concepção de “valor criado” e “valor capturado” encontrada nas teorias clássicas de estratégia (Massa et al, 2017), ao discutir questões pouco exploradas nessa literatura (McGrath, 2010; Teece, 2010).

A RBV (visão baseada em recursos), por exemplo, propõe que a fonte primordial de vantagens competitivas seriam rendas ricardianas, advindas da posse e utilização de recursos

raros e custosos de serem transferíveis e replicáveis (Barney, 1991), criando valor a partir de processos e heurísticas acerca de tais recursos e capacidades dinâmicas (Teece et al, 1997). Entretanto, uma das principais críticas à RBV é sua baixa previsibilidade e exequibilidade de conceitos (Priem & Butler, 2001). Nesse sentido, modelo de negócios poderia apresentar-se como um microfundamento chave para capacidades dinâmicas (Teece, 2010), i.e. uma tangibilização em nível micro dos processos e heurísticas discutidos em nível macro na literatura eferente à RBV.

O modelo de negócios tende a ser definido ao final do processo formal de desenvolvimento da estratégia, quando a maioria dos dados sobre ambientes externos e internos já foram coletados e analisados e estratégias alternativas foram desenhadas e avaliadas. (Cortimiglia et al, 2016). Dessa forma, o modelo torna-se uma representação da estratégia concebida, o que pode torna-lo fundamental para apoiar a execução (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Zott et al., 2011), ao evidenciar a interrelação entre diferentes elementos da implementação da estratégia (Cortimiglia et al, 2016; Osterwalder & Pigneur, 2010).

Em essência, o modelo de negócios opera como o nível intermediário entre a estratégia e os processos operacionais, traduzindo e tangibilizando os objetivos estratégicos em definições operacionais (Cortimiglia et al, 2016; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Teece, 2010). Enquanto o foco do processo formal de desenvolvimento da estratégia seria a conquista e sustentação da vantagem competitiva enfatizando o ambiente externo (Zott et al., 2011), o modelo de negócios traduziriam objetivos e direcionamentos estratégicos numa forma concreta de criar e capturar valor junto ao cliente (Teece, 2010), através de uma visão sistêmica dos elementos e relacionamentos relevantes (Cortimiglia et al, 2016).

Compreendido como uma ferramenta de operacionalização da estratégia, o modelo de negócios de uma empresa pode ser utilizado especificamente na implementação, independente da indústria considerada. (Cortimiglia et al, 2016).

## **MODELO DE NEGÓCIOS E IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA**

Boas estratégias não garantem o sucesso do negócio, a menos que sejam implementadas com sucesso (Ho et al., 2014). Entretanto, a literatura contemporânea de administração sugere que há uma lacuna entre a formulação e a execução das estratégias. Após dedicarem-se ao planejamento da estratégia, os executivos mantêm apenas razoável compreensão das ações necessárias para alcançá-la (Leonardi, 2015), resultando numa taxa de 50-90% de planos implementados de forma ineficiente (Cândido & Santos, 2015). Apesar da alta taxa de insucesso, gestores e acadêmicos concordam que a implementação de iniciativas estratégicas é um ponto central para o sucesso da organização (Mcgrath, 2013) e que deve, portanto, ser melhor compreendida.

A implementação estratégica pode ser definida como “um processo dinâmico, interativo e complexo, composto por uma série de decisões e atividades por parte dos gestores e funcionários – impactado por um número de fatores internos e externos interrelacionados – para transformar planos estratégicos em realidade de modo a atingir os objetivos estratégicos” (Li et al., 2008, p. 6). Nesse sentido, o modelo de negócios pode ser uma importante ferramenta para compreender a articulação entre os diferentes fatores que influenciam o sucesso da implementação.

É a implementação que viabiliza o elemento de criação de valor, embutido no conceito de modelo de negócios, que afinal reflete os recursos internos e externos, os processos, atividades e capacidades que determinam como o valor é gerado na organização (Zott et al,

2011; Teece, 2010). Em outras palavras, a semente para a implementação estratégica situa-se na dimensão *COMO* do modelo de negócios, dentre as quatro propostas por Gassman, Frankenber e Csik (2014), uma vez que essa refere-se às atividades e capacidades utilizadas para criar a proposta de valor. Visualmente, a criação de valor e, portanto, a implementação, aparece representada em dois dos nove elementos do modelo canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), amplamente difundido entre os praticantes: atividades chaves e recursos chaves (Cortimiglia et al, 2016).

A compreensão da relação entre modelo de negócios e implementação estratégica pode trazer contribuições e benefícios para ambas literaturas. Por exemplo, parte da ampla variação de resultados relatadas na literatura advém da falta de clareza de critérios que determinem o sucesso ou fracasso da implementação de uma estratégia (Cândido & Santos, 2015) ou do fato de a implementação ainda ser tratada como uma etapa sequencial do processo de planejamento estratégico (Hrebiniak & Joyce, 2004). Nesse sentido, a representação visual do modelo de negócios (Osterwalder & Pigneur, 2010), ao tangibilizar a estratégia, pode atribuir um balizador mais tangível e mensurável dos critérios de sucesso esperados na etapa de desenvolvimento da estratégia, além de reduzir a complexidade e revelar empecilhos ocultos à estratégia (Täuscher & Abdelkafi, 2017).

Já a literatura de implementação de estratégias pode ajudar a explicar as diferenças entre valor criado e valor capturado, que intrigam estudiosos de modelos de negócios (Massa et al, 2017). Uma vez que as ideias em si não têm valor econômico, apenas valor latente (Chesbrough & Rosenbloom, 2002), o potencial da proposta de valor difere dos processos de criação de valor (Cortimiglia et al, 2016). Em paralelo, a compreensão de valor capturado não pode limitar-se a precificação, devendo incluir questões como *timing* e efetividade (Baden-Fuller & Haefliger, 2013). Como consequência, o valor criado articulado no modelo de negócios é apenas potencial. Para criação efetiva de valor, é imprescindível implementar adequadamente. Dessa forma, seria possível compreender que o *valor capturado* seria o *valor criado potencial* deduzido do *valor desperdiçado* com ineficiências.

Para evitar desperdício de valor criado potencial por má execução e ainda ampliar a efetividade do modelo de negócios como ferramenta de tradução da estratégia, é importante que a representação visual do modelo evidencie os principais fatores que influenciam a implementação estratégica. Caso contrário, o modelo esquemático e cognitivo pode trazer efeitos nocivos à organização (Chesbrough, 2010), uma vez que a simplificação que eles propõem tendem a guiar tomadores de decisão a ignorar informações e dados ausentes ou discrepantes, embora relevantes à realização dos resultados (Massa et al, 2017).

## **DESAFIOS DA IMPLEMENTACAO E O PAPEL DO MODELO DE NEGOCIOS**

Múltiplos fatores impactam o sucesso ou o fracasso da implementação de uma estratégia pré-determinada, sendo que muito desses atributos são internos à organização e não externos a ela (Nutt, 1987). Os principais fatores influentes encontrados na literatura de estratégia podem ser classificados entre em uma perspectiva estrutural, também conhecida como "*hard factors*" e uma perspectiva de processos interpessoais, também denominada "*soft factors*" (Skivington & Daft, 1991; Noble 1999), podendo ainda ocorrer uma combinação de ambas perspectivas (Li et al., 2008). A perspectiva estrutural inclui questões relacionadas à reestruturação organizacional (Govindarajan, 1988) e a mecanismos de controle (Nilsson & Rapp, 1999). A perspectiva de processos interpessoais envolve uma gama de questões comportamentais e cognitivas (Noble, 1999), abrangendo a qualidade da comunicação (Forman

e Argenti, 2005), a existência de consenso (Noble, 1999) e comprometimento dos envolvidos (Heracleous, 2000), dentre outras.

Estratégias podem falhar por diferentes motivos (Raps, 2005), mas é possível identificar nove fatores influentes recorrentes na literatura de implementação de estratégias: formulação da estratégia; relacionamento entre diferentes unidades de negócios; executores (alta gestão; média gestão; não-gestores); comunicação; táticas de implementação; consenso; comprometimento; estrutura organizacional e sistemas administrativos (Li et al, 2008). Portanto, compreendendo modelo de negócios como curadoria e referência das interações sociais e econômicas na organização (Choudary, 2015), é imprescindível compreender a articulação de cada um desses fatores influentes com os elementos representados no modelo de negócios. Nesse trabalho, escolheu-se o modelo canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) para representação de um modelo de negócios genérico por ser amplamente difundido e utilizado tanto entre executivos quanto por acadêmicos (Massa et al, 2017; Cortimiglia et al, 2016).

### *Formulação estratégica*

O fator influente denominado **formulação estratégica** propõe que o direcionamento da estratégia deve ser consistente, preciso e adequado às capacidades da empresa (Li et al, 2008). Questões referentes ao conflito da estratégia planejada com os valores culturais e/ou estruturas de poder da empresa (Allaire & Firsirotu, 1985) ou à dificuldade de identificação antecipada de problemas no ambiente externo (Alexander, 1985) geram entraves à implementação que resultam em perda de potencial de criação de valor.

O destaque proposto no modelo canvas aos recursos e atividades chaves necessários para geração dos resultados desejados permite que as empresas elaborem suas estratégias ancoradas em recursos e atividades já bem desenvolvidos internamente (Cortimiglia et al, 2016). Ou seja, a elaboração do modelo de negócios permite que as empresas avaliem se possuem as capacidades necessárias antes de investir recursos e esforços na implementação.

No entanto, para manterem-se rentáveis e em crescimento, as empresas precisam lançar constantemente novas iniciativas estratégicas, explorando vantagens competitivas cada vez mais transitórias (Mcgrath, 2013). Se no passado as empresas raramente viam-se forçadas a reconsiderar seu direcionamento, a velocidade das mudanças no mundo corporativo atual demanda que as organizações repensem suas estratégias, adaptem-se constantemente a novos contextos e promovam mudanças operacionais com agilidade, sob o risco de assumir uma posição de arriscada vulnerabilidade (Kotter, 2012).

Nesse sentido, modelos de negócios podem ser fonte de inércia, por reforçarem o foco interno (Ocasio, 2011) e não explorarem nenhum elemento dinâmico, no longo prazo (Pedroso, 2016). O modelo canvas tenderia, então, a prejudicar a implementação estratégica no longo prazo por não explicitar a necessidade de monitoramento constante de mudanças cada vez mais frequentes no cenário, intensificando a dificuldade de antecipar movimentos de mercado.

### *Comunicação e Consenso*

Comunicação é a mais óbvia e discutida (Massa et al,2017) contribuição do modelo de negócios aos estudos de estratégia. Na literatura de implementação, o fator influente **comunicação** é definido como o alinhamento adequado e a compreensão correta das motivações, desdobramentos e resultados esperados da estratégia junto a todos os stakeholders, o que evita retrabalho e acelera a implementação (Li et al, 2008).

Os ganhos em comunicação advêm da própria formalização visual do modelo de negócios e não de algum dos nove elementos propostos no modelo canvas. A lógica do modelo é baseada em modelos e crenças coletivas dos membros da organização (Kaplan, 2011), que é mais facilmente compartilhada quando combina o esquema cognitivo (o que os outros vêem e percebem) com a dimensão linguística (comunicação dentro da organização) (Massa et al, 2017).

Favorecer a compreensão e comunicação dos aspectos físicos e interações sociais relativos ao negócio é a essência da própria atividade de descrever modelos conceituais (Mylopoulos, 1992). Ao simplificar a cognição vigente, a narrativa proposta no modelo de negócios permite alcançar diversos objetivos concomitantes como persuadir audiências externas, criar um senso de legitimidade em torno de um novo intento ou ainda guiar o foco de atenção dos tomadores de decisão (Perkmann & Spicer, 2010). Por tal natureza, modelo de negócios pode atuar como facilitador para dificuldades relatadas na literatura de implementação como a falta de clareza na definição e divulgação das tarefas e atividades críticas (Rapert et al, 2002) ou a divulgação ineficaz das metas globais da decisão estratégica para todos os níveis da empresa (Kaplan & Norton, 2001).

O surgimento de determinadas heurísticas de decisão (Perkmann & Spicer, 2010) ocorre uma vez que o modelo se propõe a destacar os elementos mais importantes do negócio para os decisores. Ao retirar questões consideradas desnecessárias ou menores em favor de questões centrais, a reduzida complexidade do modelo conceitual facilitaria não só a comunicação, mas também a mensuração e capacidade preditiva da estratégia. A combinação de tais fatores permitiria, então, que o modelo de negócios formal seja utilizado para articular, desafiar, transferir e recombinar o conhecimento tácito existente (Massa et al, 2017).

Modelo de negócios também contribui para a formação de um consenso na organização (Ring & Rands, 1989), ao explicitar e comunicar os objetivos estratégicos de forma articulada para entregar uma determinada proposta de valor. Embora definido como um fator influente independente, o **consenso** pode ser compreendido como associado ao fator comunicação. O consenso pode, então, ser compreendido como a concordância entre a alta gestão, a média gestão e os colaboradores em níveis operacionais a respeito de quais prioridades da empresa devem ser alcançadas para que a implementação tenha sucesso (Li et al, 2018).

Vale ressaltar que, no modelo canvas, a comunicação interna não é considerada uma atividade chave. Entretanto, é no momento de implementação que ajustes sutis ou a reformulação do conteúdo do plano inicial podem ocorrer (Bonoma, 1984; Sminia & de Rond, 2012). Uma vez que os planejadores não teriam como prever e definir todos os pormenores da estratégia, exigindo alguns ajustes incrementais, a partir da identificação e solução dos problemas que surgem no decorrer do processo (Lê & Jarzabkowski, 2015).

É da competência da comunicação interna a disseminação de conhecimento e aprendizado durante todo o processo de implementação. Assim, sua não representação no modelo de negócios poderia produzir heurísticas de decisão (Perkmann & Spicer, 2010) falhas, uma vez que não incorporariam um elemento essencial ao sucesso da estratégia. A literatura de implementação ratifica dificuldades sofridas pelas organizações acerca dessa miopia. Por exemplo, a dificuldade de acesso e comunicação por parte dos colaboradores e níveis administrativos mais baixos junto à alta gestão (Forman & Argenti, 2005), faz com que os ajustes necessários ocorram com lentidão, desperdiçando valor potencial.

A **liderança** é fundamental tanto para a elaboração do modelo de negócios quanto à sua execução. Em última instância, o modelo de negócios formal reflete a visão da liderança acerca dos fatores críticos para a criação e captura de valor (Martins et al, 2015), portanto a efetividade da estratégia depende da qualidade (habilidades, atitudes, competências e experiências) das pessoas envolvidas no processo (Li et al, 2008). Em outras palavras, o modelo é a compreensão do líder acerca da realidade e expressa seu próprio modelo cognitivo.

Nesse sentido, a existência de um modelo de negócios formal já beneficia a implementação estratégica, uma vez que torna tangível e compartilhável uma visão individual. Os entraves à execução gerados pela mudança repentina de prioridades ou pela falta de apoio da alta gestão (Nutt, 1987) seriam então mitigados, uma vez que o modelo forneceria uma base comum de conhecimento e linguagem entre os membros da organização (Kaplan & Norton, 2001), além de previsibilidade de decisões através das heurísticas evidenciadas (Perkmann & Spicer, 2010).

A maneira como os gestores conduzem a execução também diverge entre as organizações. Nutt (1986) aponta quatro táticas diferentes de implementação comumente utilizadas: (a) implementação por intervenção, na qual os executivos justificam a necessidade de mudança; (b) implementação por participação, na qual alguns representantes de grupos de interesse determinam características da mudança a ser realizada; (c) implementação por persuasão, na qual alguns especialistas tentam convencer os demais colaboradores a respeito da mudança que eles projetaram; e (d) implementação por decreto, na qual a alta liderança emite diretrizes ordenando a execução.

A escolha e utilização por parte dos gestores da **tática de implementação** correta a cada situação influencia positivamente a execução (Li et al, 2008). Nesse ínterim, a articulação lógica dos elementos adequados à proposta de valor pretendida e a narrativa proposta no modelo de negócios favorecem o uso da tática escolhida pela liderança, uma vez que podem ser ferramenta de persuasão e legitimação do negócio (Perkmann & Spicer, 2010).

Os pesquisadores de modelo de negócios reiteram a importância da liderança e atribuem à alta gestão, em particular, a capacidade de impactar diretamente o resultado da implementação e inovação do modelo de negócios (Hossain & Hossain, 2017). A coesão da liderança é apontada como uma das capacidades-core de uma organização ágil, associada à sensibilidade estratégica e à fluidez de recursos (Doz & Kosonen, 2010). Para obter tal unidade, as organizações deveriam incentivar atividades como diálogo, compartilhamento e integração (Hossain & Hossain, 2017) entre gestores, fazendo com que os líderes foquem nas dinâmicas de relacionamento informais dentro da empresa (Zott et al, 2011). Ademais, resultados empíricos atestam que tanto o capital humano (habilidades empreendedoras e de gestão) quanto o capital social (redes de relacionamento) da liderança impacta positivamente a implementação do modelo de negócios (Guo et al, 2013).

Entretanto, apesar da importância atribuída à liderança na literatura, nenhum dos elementos propostos no modelo canvas reitera os incentivos à estrutura de gestão (Hossain & Hossain, 2017) ou a habilidade da gerência para gerar a mudança e/ou superar a resistência interna (Hrebiniak, 2006). Sem o necessário destaque ao modelo de gestão no esquema visual, o modelo de negócios pode não ser capaz de explicar a performance de uma empresa (Pedroso, 2016).

*Relacionamento entre unidades de negócios (UN's)*

O **relacionamento entre diferentes unidades de negócios** tem estreita relação com a implementação estratégica, uma vez que a relação funcional e interpessoal entre as diferentes áreas de negócios e seu grau de autonomia interferem na implementação da estratégia. O grau de autonomia das unidades, programas formais de compartilhamento e a sinergia obtida impactam positivamente a implementação, enquanto conflitos e desalinhamentos podem prejudicá-la (Li et al, 2008).

A falta de uma visão integrada e de compartilhamento de informações entre as unidades de negócios é apontada como uma dificuldade recorrente na implementação (Gupta, 1987). Nesse sentido, a elaboração e divulgação de um modelo de negócios esquemático favorece a criação de tal visão unificada (Perkmann & Spicer, 2010), embora pouco colabore com o compartilhamento de informações ou com eventuais conflitos de interesse internos (Chimhanzi, 2004).

Embora alguns estudos de modelos de negócios já indiquem a influência que times multidisciplinares tem na implementação e inovação dos modelos, através do aprendizado coletivo (Hossain & Hossain, 2017; Huang et al, 2014), pouco esta literatura tem discutido e contribuído para amenizar os entraves de implementação referente aos relacionamentos internos. No modelo canvas, a problemática não é evidenciada em nenhum dos nove elementos, ocultando uma questão pertinente acerca da execução dos estrategistas e dos gestores.

### *Comprometimento*

O envolvimento e o **comprometimento** de todos os colaboradores devem ser desenvolvidos e estimulados continuamente durante toda a implementação, para alcance dos resultados pretendidos (Li et al, 2008). Em outras palavras, o grau de envolvimento e compromisso com a organização, a estratégia e suas tarefas individuais por parte da maioria dos colaboradores de diferentes níveis impacta o sucesso da implementação da estratégia.

Por ser uma articulação lógica e coerente da estratégia (Teece, 2010) e dos componentes que a viabilizem (Baden-Fuller & Morgan, 2010), o modelo de negócios favorece a compreensão das relações de causa e consequência das principais decisões acerca da criação e captura de valor (Cortimiglia et al, 2016). Dessa forma, contribui para o fator comprometimento da implementação estratégica ao limitar os efeitos nocivos de uma potencial percepção negativa dos gestores em relação aos prováveis resultados da estratégia e à sua capacidade de implementá-la (Heracleous, 2000).

No entanto, o modelo canvas não evidencia processos e incentivos que favoreçam o comprometimento em nenhum de seus nove elementos, permitindo mais uma via de desatenção dos gestores e consequente desperdício de valor potencial.

### *Estrutura e Sistemas*

Os últimos dois fatores influentes são classificados como “*hard factors*”, ou seja, estão associados à perspectiva estrutural da implementação (Skivington & Daft, 1991). A **estrutura organizacional** deve estar alinhada à estratégia, e deve sofrer os ajustes necessários para que o ambiente corporativo seja propício à implementação. Já **sistemas de controle** e políticas corporativas favorecem a implementação, pois permitem acompanhar seu desenvolvimento, salientando divergências com agilidade (Li et al, 2008).

Estrutura e Sistemas são os fatores influentes com associação mais direta ao modelo canvas. Facilmente associados aos elementos ‘recursos chaves’ e ‘atividades chaves’

(Osterwalder & Pigneur, 2010), são favorecidos pelo modelo de negócios, uma vez que este mitiga o risco de incompatibilidade da estrutura organizacional da empresa e da estratégia definida (Kaplan & Norton, 2001) e ainda equaciona a dificuldade da falta de modelos ou sistemas formais de controle para direcionar os esforços de implementação (Kaplan & Norton, 2001; Alexander, 1985).

### 3. Conclusão

O principal objetivo deste ensaio foi discutir qual o papel do modelo de negócios na implementação de estratégias, articulando tanto a literatura de modelo de negócios quanto a de implementação estratégica, de forma a salientar pontos de convergência e divergência entre elas. Percebeu-se, então, que o modelo de negócios pode auxiliar a implementação por ser uma representação esquemática e simplificada dos principais pontos da estratégia, favorecendo sua compreensão, sendo as principais vantagens listadas abaixo:

- a. favorece a consistência da formulação estratégica com as capacidades organizacionais;
- b. facilita a comunicação das metas globais e indicadores de sucesso;
- c. atua como uma ferramenta de persuasão e legitimação do intento estratégico;
- d. permite tangibilizar a visão da liderança para os demais colaboradores;
- e. auxilia na formação de uma visão unificada entre diferentes unidades de negócios;
- f. favorece o comprometimento ao esclarecer os vínculos entre as ações demandadas e a proposta de valor a ser entregue;
- g. mitiga o risco de incompatibilidade da estrutura organizacional da empresa e da estratégia definida; e
- h. equaciona a dificuldade da falta de modelos ou sistemas formais de controle para direcionar os esforços de implementação.

Entretanto, como elo intermediário entre a estratégia e sua operacionalização, o modelo de negócios torna-se insuficiente por ignorar elementos importantes da implementação que, quando não endereçados, podem ser fonte de desperdício de valor potencial. Os principais pontos erroneamente desconsiderados no modelo canvas são:

- a. modelos de negócios podem ser fonte de inércia, por reforçarem o foco interno e não explorarem nenhum elemento dinâmico que explicita o monitoramento constante de mudanças de cenário, no longo prazo;
- b. a não representação da comunicação interna no modelo de negócios poderia produzir heurísticas de decisão falhas e prejudicando a disseminação de conhecimento e aprendizado durante todo o processo de implementação;
- c. nenhum dos elementos propostos no modelo canvas reitera os incentivos à estrutura de gestão ou a habilidade da gerência para gerar a mudança e/ou superar a resistência interna;
- d. o modelo de negócios não endereça questões acerca do compartilhamento de informações ou de eventuais conflitos de interesse entre diferentes unidades de negócios; e
- e. o modelo canvas não evidencia processos e incentivos que favoreçam o comprometimento em nenhum de seus nove elementos, permitindo mais uma via de desatenção dos gestores e consequente desperdício de valor potencial.

Uma análise consolidada da representação dos principais fatores influentes não deixa dúvidas da insuficiência do modelo de negócios em assegurar uma implementação estratégica adequada. Os efeitos nocivos da ausência de elementos imprescindíveis à implementação no

modelo de negócios são intensificados pela tendência da gestão a desconsiderar questões não representadas como irrelevantes, criando uma danosa miopia à obtenção dos resultados desejados. É a implementação que viabiliza o elemento de criação de valor, embutido no conceito de modelo de negócios, devendo ser, portanto um pilar central de sua representação.

Recomenda-se como estudos futuros a discussão detalhada acerca de cada fator influente da implementação sobre o modelo de negócios, bem como a elaboração de um modelo de negócios que enfatize processos e heurísticas cognitivas de comunicação, relacionamento e gestão do conhecimento, essenciais à obtenção do resultado. Este estudo teórico pode fornecer bases para estudos empíricos. Por fim, entende-se que a contribuição desta pesquisa consiste em apresentar evidências que auxiliem estudiosos e praticantes a uma utilização mais eficaz do modelo de negócios como ferramenta de operacionalização da estratégia, evidenciando dificuldades ocultas e alavancando resultados, o que pode auxiliar no desenvolvimento de futuras pesquisas sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- Alexander, L.D. (1985). Successfully Implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning*, 18, 91-97.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1985). How to implement radical strategies in large organizations. *Sloan Management Review*, 26, 19-34.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long range planning*, 46(6), 419-426.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long range planning*, 43(2), 156-171.
- Barney, Jay B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120
- Bonoma, Thomas V. (1984). Making Your Marketing Strategies Work. *Harvard Business Review*, 62, 69–76.
- Cândido, C., & Santos, S.P.D. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate?. *Journal of Management & Organization*, 21(02), 237-262.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2), 195-215.
- Chesbrough, H. (2010) Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43, 354–363.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Chimhanzi, J. (2004). The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*, 38, 73-98.
- Choudary, S. P. (2015). Platform Scale: How a new breed of start-ups is building large empires with minimum investment.

- Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2008). *Métodos de pesquisa em administração*. 10ª Ed. Editora Bookman.
- Cortimiglia, M. N., Ghezzi, A., & Frank, A. G. (2016). Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study. *R&D Management*, 46(3), 414-432.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2), 370-382.
- Forman, J., & Argenti, P.A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8, 245-264.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.
- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31, 828-853.
- Guo, H., Zhao, J., & Tang, J. (2013). The role of top managers' human and social capital in business model innovation. *Chinese Management Studies*, 7(3), 447-469.
- Gupta, A.K. (1987). SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 30, 477-500.
- Heracleous, L. (2000). The role of strategy implementation in organization development. *Organization Development Journal*, 18, 75-86.
- Ho, J.L.Y., Wu, A., & Wu, S.Y.C. (2014). Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: evidence from the operational-level of organizations. *Accounting Organizations and Society*, 39, 38-58.
- Hossain, M., & Hossain, M. (2017). Business model innovation: past research, current debates, and future directions. *Journal of Strategy and Management*, 10(3), 342-359.
- Hrebiniak, L.G. & Joyce, W.F. (2004). Implementing strategies: An appraisal and agenda for future research. In: Hitt, M.A.; Freeman, R.E.; Harrison, J.S. *The Blackwell handbook of strategic management*. Blackwell Publishers.
- Hrebiniak, L.G. (2006). *Fazendo a estratégia funcionar*. Editora Bookman.
- Huang, H.C., Lai, M.C., Kao, M.C. and Sung, C.H. (2014), "A team-learning framework for business model innovation in an emerging market", *Journal of Management & Organization*, Vol. 20 No. 1, pp. 100-120.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.

- Kaplan, S. (2011). Research in cognition and strategy: Reflections on two decades of progress and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 48(3), 665-695.
- Kotter, J. P. (2012) Acelere!. *Harvard Business Review Brasil*, novembro.
- Lê, J. K., & Jarzabkowski, P. A. (2015). The role of task and process conflict in strategizing. *British Journal of Management*, 26(3), 439-462.
- Leonardi, P.M. (2015). Materializing strategy: The blurry line between strategy formulation and strategy implementation. *British Journal of Management*, 26, 17-21.
- Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M.J. *Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation*. Università della Svizzera Italiana, 2008.
- Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: a cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 99-117.
- Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, annals-2014.
- McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long range planning*, 43(2), 247-261.
- Mcgrath, R.G. (2013) Vantagem transitória. *Harvard Business Review Brasil*, junho.
- Mylopoulos, J. (1992). Chapter 2: Conceptual modeling and Telos. In P. Loucopoulos & R. Zicari (Eds.), *Conceptual modeling, databases, and CASE*: 49-68. New York: Wiley.
- Nilsson, F., & Rapp, B. (1999). Implementing business unit strategies: The role of management control systems. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 65-88.
- Noble, C.H. (1999). Building the strategy implementation network. *Business Horizons*, 42(6), 19-28.
- Nutt, P.C. (1986). Tactics of implementation. *Academy of Management Journal*. 29, 230-261.
- Nutt, P.C. (1987). Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic Management Journal*, 8, 1-14.
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science*, 22(5), 1286-1296.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Pedroso, M. C. (2016). Modelo de negócios e suas aplicações em administração. (Tese de livre-docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Perkmann, M., & Spicer, A. (2010). What are business models? Developing a theory of performative representations. In *Technology and organization: Essays in honour of Joan Woodward* (pp. 265-275). Emerald Group Publishing Limited.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.

- Rapert, M. I., Velliquette, A., & Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, 55(4), 301-310.
- Raps, A. (2005). Strategy implementation - An insurmountable obstacle?. *Handbook of business strategy*, 6(1), 141-146.
- Ring, P. S., & Rands, G. P. (1989). Sensemaking, understanding, and committing: Emergent interpersonal transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program. *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*, 337-366.
- Skivington, J.E., & Daft, R.L. (1991). A study of organizational framework and process modalities for the implementation of business-level strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 28(1), 45-68.
- Sminia, H., & De Rond, M. (2012). Context and action in the transformation of strategy scholarship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1329-1349.
- Täuscher, K., & Abdelkafi, N. (2017). Visual tools for business model innovation: Recommendations from a cognitive perspective. *Creativity and Innovation Management*, 26(2), 160-174.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic management journal*, 29(1), 1-26.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.