

**MODELOS DE NEGÓCIOS E CAPTURA DE VALOR: UM CASO EM SERVIÇOS.**

**JORGE IVAN CORREA JUNIOR**  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

# MODELOS DE NEGÓCIOS E CAPTURA DE VALOR: UM CASO EM SERVIÇOS.

## 1. INTRODUÇÃO

Como uma organização cria, configura e captura valor por meio da sua atuação? A literatura sugere que um modelo de negócios reflete a lógica de como uma organização pode fazer isso de forma estruturada (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010; TEECE, 1986, 2010), considerando a dinâmica e interações dos ambientes de negócios (DEMIL & LECOCQ, 2010). Entretanto, a revisão bibliográfica do presente trabalho sugere ainda haver lacunas quanto aos desafios de uma organização em capturar valor a partir do seu modelo de negócios. Além disso, como seria possível aplicar a lógica de um modelo de negócios em uma organização já em operação?

Este trabalho tem o propósito de descrever como uma empresa do setor de serviços, com foco em varejistas, foi iniciada sem ter estabelecido formalmente seu modelo de negócios, e sua luta para conseguir se viabilizar dos pontos de vista econômico e de mercado. Havia um modelo de receitas e uma série de diretrizes estratégicas, com atividades de planejamento estratégico sendo realizadas periodicamente ao longo de sua existência. Porém, tais atividades não se materializaram em uma estrutura formal para criação e configuração de valor (AMIT & ZOTT, 2001), e nem mesmo o seu modelo de receita se viabilizou como o esperado nos planejamentos, sugerindo que a empresa não conseguiu capturar valor junto aos seus clientes (BAUMAN; AMBROSINI, 2000).

Foi realizado um estudo de caso qualitativo que descreveu a trajetória dessa empresa e seus desafios, configurando uma proposta metodológica sobre os elementos que poderiam ser considerados para estruturar um modelo de negócios e adotando um dos modelos apresentados para simular sua elaboração por meio da análise de dados coletados.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

O problema de pesquisa que norteia o presente trabalho é **“como um modelo de negócios formalizado poderia ajudar uma empresa a criar, configurar e capturar valor?”**

Os objetivos são:

1. Apresentar a lógica dos principais modelos de negócios encontrados na literatura;
2. Descrever como a trajetória de uma empresa pode se relacionar com a lógica de modelos de negócios;
3. Construir um modelo de negócios para uma empresa a partir dos dados coletados;

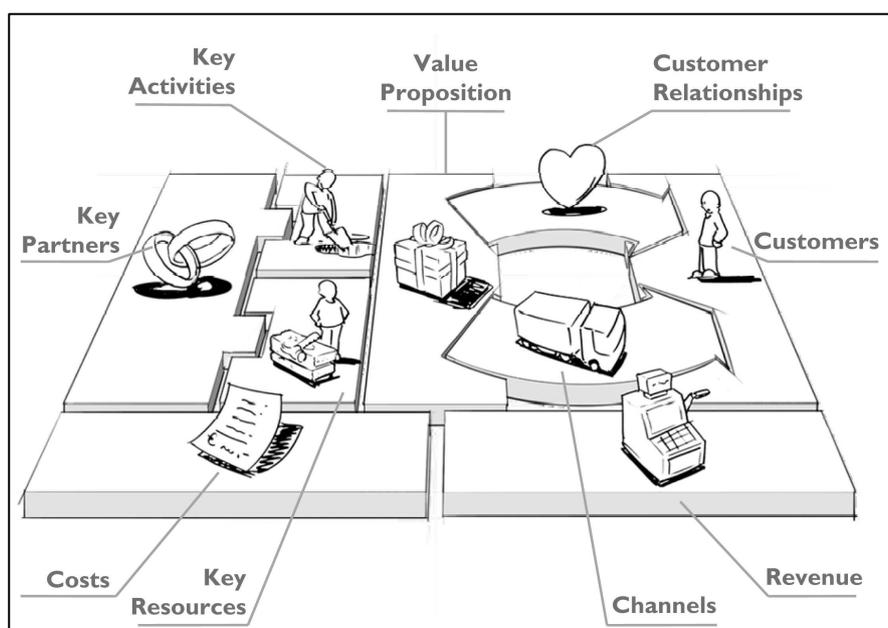
## 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1. Modelo de Negócios

Embora seja possível observar na literatura diferentes abordagens para a definição de modelo de negócios, os estudos contemporâneos tratam da lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010), com expectativa de que tal configuração seja capaz de proporcionar vantagem competitiva (TEECE, 2010). Sendo mais específico, pode-se ver um modelo de negócio como a forma como conteúdo, estrutura e

governança das transações de uma organização permite criar valor ao explorar oportunidades de negócios (AMIT & ZOTT, 2003). Aqui serão tratados três modelos de negócios, com diferentes abordagens, cujas explicitações deverão ajudar a definir qual modelo de negócios pode ser mais adequado à Empresa U.

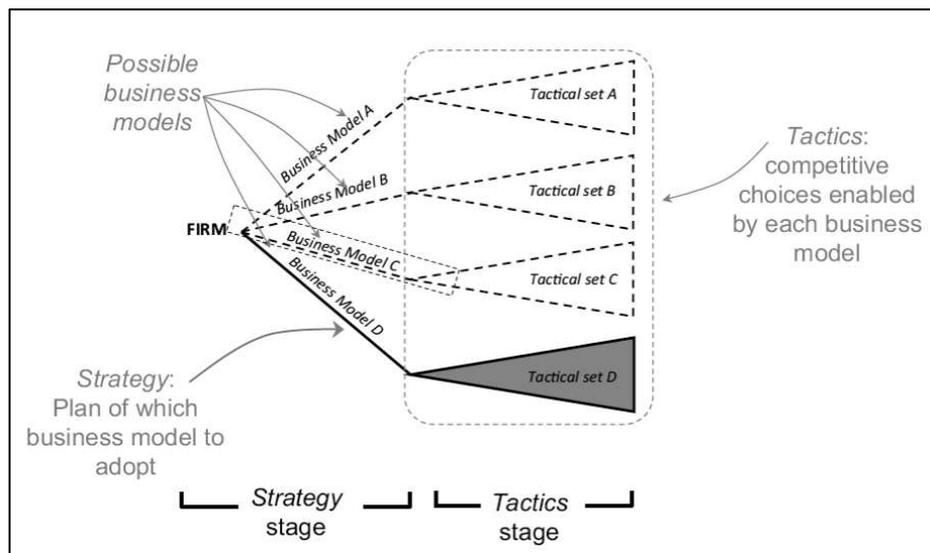
A proposta de modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2010), materializada pela ferramenta *Business Model Canvas* (BMC), parece ter ganhado maior relevância pelo seu padrão aberto de desenvolvimento com a colaboração de 470 pessoas em 45 países e por seu aspecto provocativo de ser “Um manual para visionários, inovadores e revolucionários que se esforçam para derrubar modelos de negócios ultrapassados e projetar os empreendimentos do amanhã” (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010, p.3). A ferramenta materializa nove componentes considerados pelos autores como cruciais para a definição de um modelo de negócios, tendo como início o componente “proposta de valor”, como indicado na Figura 1:



**Figura 1: BMC (*Business Model Canvas*).**

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010, p. 18).

Embora Osterwalder e Pigneur (2010) tenham considerações acerca das definições estratégicas necessárias ao bom desenvolvimento do BMC, estas aparecem apenas ao final da obra. Essa cronologia didática pode induzir o leitor ao equívoco de que tais definições estratégicas pareçam menos importantes do que o modelo de negócios em si. Esse risco não parece ocorrer no conceito de Casadesus-Masanell e Ricart (2010), uma vez que o modelo de negócios derivaria de orientações estratégicas. Dessa forma, uma mesma orientação estratégica poderia suportar diferentes modelos de negócios, cabendo à organização a decisão de desenvolver o mais adequado para lidar com o mercado. A partir do modelo de negócio definido, decorrem uma série de decisões inerentes à tal modelo, decisões táticas para a competitividade do dia a dia, como sintetizado na Figura 2:



**Figura. 2: Estratégia, Modelo de Negócios e Táticas.**

Fonte: Casadesus-Masanell e Ricart (2010, p. 204).

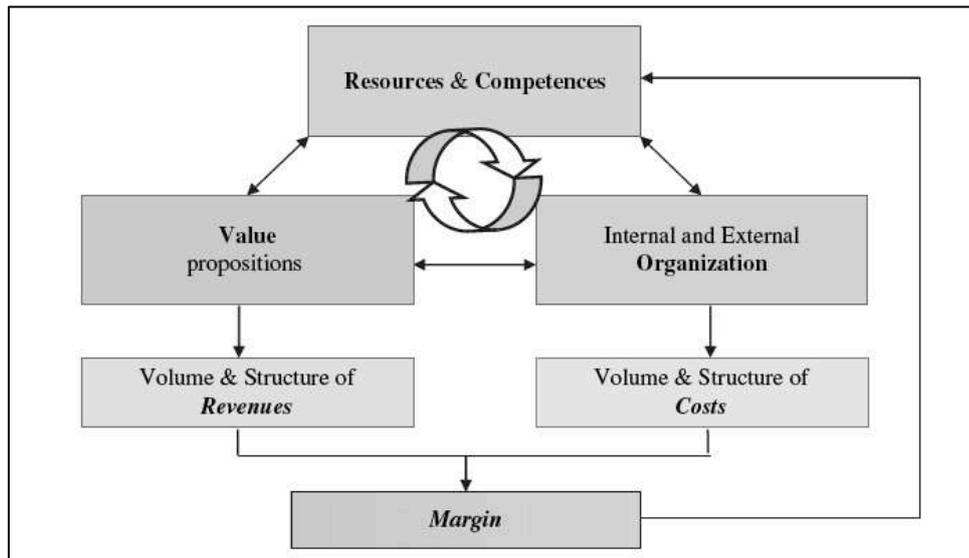
Nesse conceito, o modelo de negócios é visto como uma consequência natural das definições estratégicas de uma organização. Ou seja, diferentemente do BMC, aqui as definições estratégia ficam mais claramente caracterizadas como requisitos ao modelo de negócios. Isso pode tornar a elaboração do modelo de negócios mais estruturada, mas por outro lado traz certa complexidade ao considera-lo flexível conforme o conjunto de estratégias adotada. Em seu artigo, os autores apresentam diferentes modelos de negócios, e a ênfase parece estar na capacidade de elabora-lo em função da estratégia (CASADESUS-MASANELL & RICART, 2010).

Entretanto, tanto o BMC como o modelo de de Casadesus-Masanell e Ricart não necessariamente endereçam de forma adequada a dinâmica dos ambientes de negócios: parecem mais fotografias tiradas em determinados momentos do que um filme capaz de promover o alinhamento contínuo entre as decisões estratégicas e os resultados decorrentes do modelo de negócios adotado. Seriam fotografias que permitiriam a rápida visualização e entendimento do modelo de negócios adotado pela organização, principalmente o BMC, mas haveria o risco da fotografia refletir estaticamente determinado momento e contexto. Essa é a base da crítica feita por Benoît Demil e Xavier Lecocq (2010), que consideram os modelos de negócios como decorrentes de duas abordagens:

- 1) **Abordagem estática**, na qual o modelo fica didático e prático, mas carece de meios para descrever seu processo evolutivo, já que não foi concebido para isso;
- 2) **Abordagem transformacional**, que endereça a dinâmica necessária à evolução do modelo de negócio, mas tende a trazê-lo para a discussão das mudanças causadas, mais do que a discussão das mudanças no modelo de negócio em si;

Demil e Lecocq (2010) propõem que os modelos de negócios são compostos por três elementos centrais: os recursos e competências da empresa (internos ou passíveis de aquisição no mercado); a estrutura organizacional (a forma como a organização estrutura sua atividade para explorar seus recursos) e a proposta de valor (traduzido pelos produtos e serviços da organização). Com base nesses elementos, propuseram o *framework* RCOV para desenvolvimento de modelos de negócios, acrônimo de recursos, competências, organização e

valor (DEMIL & LECOCQ, 2010). A Figura 3 sintetiza seus elementos e respectivas relações:



**Figura 3: Modelo RCOV.**

Fonte: DEMIL & LECOCQ (2010, p. 234).

O *framework* RCOV guarda similaridades com os elementos do BMC, de Osterwalder e Pigneur (2010), mas os agrupa de forma ligeiramente diferente, além de sugerir a dinâmica do modelo de negócios como proveniente das interações entre os elementos (reconfigurando a empresa ou ajustando sua proposta de valor, por exemplo) e dentro dos elementos propriamente ditos (mudanças nas competências ou na estrutura organizacional, por exemplo) (DEMIL & LECOCQ, 2010). Assim, o modelo busca por um lado endereçar mudanças ambientais disruptivas que podem repentinamente afetar o funcionamento da organização, e por outro lado contemplar a dinâmica proveniente das decisões internas da empresa capazes de afetar seu modelo de negócio (DEMIL & LECOCQ, 2010).

Em outras palavras: a proposta seria dinamizar o modelo de negócios adotado por uma organização em dado momento, tornando-o atualizado e atualizável. Para isso, seria necessário adotar a ideia penrosiana de um “desequilíbrio permanente”, com parte desse desequilíbrio podendo ser corrigidos por decisões gerenciais, mas outra parte decorrente de outras decisões emergentes não tão claramente relacionadas, e que podem permitir otimizar a utilização de recursos (DEMIL & LECOCQ, 2010). Para lidar com esse “desequilíbrio permanente”, dinamizando o modelo de negócios, os autores sugerem três atividades sequenciais:

- 1) **Monitorar** permanentemente os riscos e incertezas dos ambientes interno e externo da organização, capazes de impactar o modelo de negócio;
- 2) **Antecipar** as consequências das mudanças ambientais e internas, em abordagem sistêmica que evite círculos viciosos;
- 3) **Promover** os ajustes eventualmente necessários no modelo de negócios, em processo evolutivo que preserve a consistência entre seus elementos;

Assim, o modelo RCOV propõe adicionar dinamismo ao processo de gestão do modelo de negócios, pois suas interações internas e ambientais buscam integrar duas correntes dos estudos em estratégia na busca e sustentação de vantagem competitiva: a visão porteriana (vinda da economia industrial) e a visão baseada em recursos (*Resource Based View*) (DEMIL & LECOCQ, 2010).

A proposta é então, a partir da metodologia definida e da sua adequação de pesquisa, construir um modelo de negócios para uma empresa do setor de serviços, tomando como base em um dos modelos aqui apresentados. É o que será tratado nas próximas seções.

#### 4. METODOLOGIA

Este trabalho tem como objetivo estudar o caso da Empresa U, com os desafios enfrentados para criar, configurar e capturar valor sem ter um modelo de negócio formalmente elaborado conforme a literatura, simulando como poderia ser (ou ter sido) elaborado seu modelo de negócios. Assim, tem-se aqui um **caráter explanatório** (para explicar padrões relacionados ao fenômeno em questão) e **descritivo** (para documentar e descrever determinado fenômeno) (Marshall; Rossman, 1999). Tomou-se então como base metodológica a de estudo de caso único, com método qualitativo para coleta e análise de dados. Os estudos de caso qualitativos são adequados quando o pesquisador se depara com questões do tipo “**como**” e “**porque**” (YIN, 2003), e suas principais características são (Godoy, 2006):

- A escolha do objeto de estudo, analisando em profundidade este **objeto e o contexto** no qual está inserido;
- Considera as **especificidades e idiosincrasias** do fenômeno;
- Deve estar centrado em uma **situação particular**, o que o torna especialmente adequado aos estudos de **problemas práticos**;

O acesso foi acordado com a Empresa U condicionado à preservação do anonimato da empresa e dos sócios. Os dados foram coletados no primeiro semestre de 2017 em formato de arquivos eletrônicos, como os documentos referentes aos exercícios de planejamento estratégico e reuniões de acompanhamento de 2014 a 2016. Adicionalmente foi realizada entrevista semi-estruturada com um dos sócio-diretores em 26/05/2017, via Skype, seguindo roteiro pré-definido.

Do ponto de vista metodológico, recomenda-se alguns cuidados com relação à coleta de dados:

FONTE DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<b>Documentação</b> (cartas, agendas, atas, relatórios, material jornalístico, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estável: pode ser revisada inúmeras vezes</li> <li>•Discreta: não foi criada como resultado do estudo de caso</li> <li>•Exata: contém nomes, referências e detalhes de um evento</li> <li>•Ampla cobertura: longo espaço de tempo, muitos eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacidade de recuperação pode ser baixa</li> <li>•Seletividade tendenciosa</li> <li>•Relato de vieses (ainda que desconhecidos do autor)</li> <li>•Acesso pode ser restringido</li> </ul>
<b>Registros em arquivos</b> (registros de serviços, organizacionais, mapas, gráficos, censos, diários, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Idem à documentação</li> <li>•Precisos e quantitativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Idem à documentação</li> <li>•Acessibilidade devido à razões particulares</li> </ul>
<b>Entrevistas</b> (tratam diretamente as questões humanas, são a mais importante fonte de informação, podem ser espontâneas, focadas ou formais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Direcionadas: enfocam diretamente o tópico do estudo de caso</li> <li>•Perceptíveis: fornecem inferências causais percebidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vieses devido a questões mal elaboradas</li> <li>•Respostas viesadas</li> <li>•Imprecisões de memória</li> <li>•Reflexibilidade: o entrevistado diz o que o entrevistador quer ouvir</li> </ul>
<b>Observações diretas</b> (podem ser formais ou informais, sem a participação ativa do observador no fenômeno)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realidade: acontecimentos em tempo real</li> <li>•Contextuais: tratam o contexto do evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Consumem muito tempo e dinheiro</li> <li>•Seletividade</li> <li>•Reflexibilidade: o evento pode ocorrer por causa da observação</li> </ul>
<b>Observação participante</b> (o observador assume uma função n o estudo de caso, participando dos eventos estudados)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Idem a observação direta</li> <li>•Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Idem a observação direta</li> <li>•Vieses por manipulação de eventos</li> </ul>
<b>Artefatos físicos</b> (aparelho de alta tecnologia, ferramenta, instrumento obra de arte, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacidade de percepção de aspectos culturais e operações técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Seletividade</li> <li>•Disponibilidade</li> </ul>

**Tabela 1: Pontos fortes e fracos na coleta de dados qualitativos.**

Fonte: Adaptado de Yin (2003).

Yin (2003) sugere ainda que cada uma das seis fontes de evidências seja desenvolvida e administrada separadamente, garantindo sua utilização adequada, lembrando que nem todas as fontes são importantes para todos os tipos de estudos de caso. Especificamente para o caso da Empresa U aqui estudada, foram utilizadas como fontes de dados documentação e entrevista.

A análise de dados deve ser realizada continuamente, concomitante à coleta de dados, de forma abrangente e disciplinada, sendo categorizados, organizados e armazenados (física e conceitualmente) de forma indutiva (GODOY, 2006). Nesse sentido, foi interessante verificar durante a entrevista que, embora os arquivos disponibilizados pela empresa contivessem dados gerais de desempenho econômico-financeiro e orientações estratégicas gerais, o sócio-diretor não reportou tal aspecto, apesar de perguntas diretas sobre o assunto. Isso sugere que talvez a empresa não desejasse formalizar verbalmente o assunto, ainda que em um trabalho com enfoque acadêmico, corroborando ainda mais para a preservação de sua identidade.

Especificamente sobre entrevistas, Godoy (2006) considera que há a necessidade de compreender os significados atribuídos a fatores relacionados com o tema pesquisado como semi-estruturadas. São orientadas por uma linha-mestra, e especialmente adequadas quando o assunto é complexo, pouco explorado, confidencial ou delicado. A entrevista aqui realizada visou complementar a análise documental, seguindo a lógica de desenvolvimento de um modelo de negócios, sem, no entanto, deixar essa lógica explícita ao entrevistado. A ideia foi obter as respostas mais isentas possíveis, sem a preocupação do entrevistado em alinhar suas respostas à alguma lógica que pudesse enviesar suas respostas (YIN, 2003).

Das diferentes técnicas para análise de dados qualitativos (GODOY, 2006), seguiu-se aqui a linha de análise de conteúdo de Bardin (2006), que contempla três fases: **pré-análise**, na qual considera-se o entendimento inicial dos documentos; a **exploração**, onde define-se o sistema de codificação, ou seja, as categorias de análise; e a **interpretação**, onde o pesquisador sintetiza as análises e realiza inferências. Com o objetivo de simular a elaboração de um modelo de negócios, a categorização foi realizada conforme os elementos do BMC de Osterwalder e Pigneur (2010).

O BMC foi o aqui adotado por melhor cumprir o caráter de apresentar de forma estruturada os diferentes elementos de um modelo de negócios dentre os modelos analisados, sem necessariamente aprofundar-se nas definições estratégicas que ampliariam por demais o escopo deste trabalho. A interpretação dos dados procurou, tanto quanto possível, categorizar os dados conforme os elementos do BMC. Entretanto, uma das limitações da técnica de análise de conteúdo é focar em demasia em dados escritos e verbais, não considerando outras fontes de evidências passíveis de enriquecer o estudo (GODOY, 2006).

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 O início da empresa

A Empresa U tem suas origens em 2010, pela iniciativa do seu fundador. Após trabalhar em um grande varejista de moda por quase vinte e cinco anos, quinze deles como responsável pela área de planejamento e gestão de mercadorias que dava suporte aos compradores e planejadores, o profissional se desligou da empresa com o intuito de prestar serviços como consultor. A pretensão foi de atuar com escopo voltado às suas competências, credibilizadas pela longa atuação em um player de grande visibilidade, reconhecido pelo mercado por possuir boas práticas de gestão mercadorias, práticas essas que impactam diretamente o desempenho dos varejistas (EMPRESA U, 2017, SÓCIO-DIRETOR 1, 2017).

Em uma rede de varejo, cujo negócio principal é a compra e venda de mercadorias, a capacidade de planejar e gerir adequadamente os níveis de estoques e seu sortimento desempenha fator crucial não apenas para o seu sucesso mercadológico, mas também para a saúde financeira. Estoques muito altos imobilizam capital de forma desnecessária, enquanto níveis muito baixos podem gerar rupturas (indisponibilidades de itens) que afetam vendas e imagem junto ao público-alvo. Uma das técnicas mais usuais no varejo para planejar as compras das mercadorias a serem comercializadas é o OTB (*open to buy* – abertura de compras), normalmente estruturada por meio de sistemas de informação. Nessa técnica, as vendas de mercadorias são planejadas para os períodos futuros, com seus respectivos níveis de estoque desejados, sendo o montante a ser comprado o saldo entre a venda planejada e o estoque desejado (LEVY; WEITZ, 2000).

A empresa na qual o fundador atuou por quase vinte e cinco anos operava com ferramentas de OTB desde sua chegada ao Brasil, na década de 1970. Assim, a atuação da Empresa U, “desde o começo com um foco bem claro na área de varejo” (SÓCIO-DIRETOR 1, 2017) gerava não apenas especificações consultivas, mas também o desenvolvimento de ferramentas de planejamento baseadas em Microsoft Excel®, principalmente OTB, feitas para cada cliente conforme suas necessidades específicas de gestão (EMPRESA U, 2017). Inicialmente com a figura de seu fundador, a Empresa U fechou contrato de prestação de serviços com um único cliente, uma rede varejista de grande porte de artigos esportivos, para a qual atuou por cerca um ano em regime de dedicação quase total (EMPRESA U, 2017).

Por meio do networking construído ao longo de sua carreira, diversos profissionais da área de compras no varejo convidavam o fundador da Empresa U para elaborar propostas de apoio ao planejamento e gestão de mercadorias nas empresas em que atuavam: “A gente não foi atrás de cliente” (SÓCIO-DIRETOR 1, 2017). Assim, em 2011 a Empresa U fechou um

segundo cliente de consultoria, uma grande indústria de cosméticos com rede própria de varejo. Com isso foi admitido na sociedade um primeiro sócio-diretor, vindo do setor bancário, para assumir funções administrativas e financeira e também apoiar na geração de novos negócios (EMPRESA U, 2017).

Entretanto, com esse segundo cliente, foi ficando evidente a dificuldade em desenvolver soluções robustas à base de Microsoft Excel®, não apenas pelas limitações do software, mas principalmente porque este não permitia escala: cada solução era feita para aquele cliente, demandando muito esforço posterior para manutenção e aprimoramentos. Nessa fase a empresa operava com lucro, dado que as despesas eram relativamente baixas e as receitas eram provenientes dos serviços prestados diretamente pelos dois sócios, em formato *home-office* (EMPRESA U, 2017).

## 5.2 A configuração da empresa ao mercado

Com novos clientes sendo conquistados, em 2012 foram incorporados à sociedade um sócio-diretor para apoio às práticas de consultoria, e outro sócio-diretor para cuidar da parte de Tecnologia da Informação (TI) e desenvolvimento, configurando formalmente a empresa ao mercado. Foi feito o primeiro exercício de planejamento estratégico pelos sócios, focado na definição de missão, visão e valores, produtos e projeções orçamentárias (EMPRESA U, 2017). Nas palavras do primeiro sócio-diretor:

“No começo a gente estava atuando apenas como consultoria, ajudando. A gente acreditou que as empresas pequenas que teriam maior necessidades, mas logo de início a gente percebeu que as empresas grandes tinham tanto ou mais necessidade de ajuda nesse tema, na parte de gestão de mercadorias, de como fazer a gestão do estoque do que as empresas pequenas e conforme a gente foi fazendo as consultorias e ensinando boas práticas. (SÓCIO-DIRETOR 1, 2017).

Entretanto, ensinar tais “boas práticas” acabou fazendo a empresa esbarrar no limites das soluções em Excel, tornando cada vez mais desafiador criar valor aos clientes (AMIT & ZOTT, 2001):

“A gente percebeu que a pergunta seguinte sempre era: legal, como é que eu implemento isso? Qual o software que você me recomenda para utilizar esses conceitos que você está me sugerindo? Como que eu faço para trazer pessoas capacitadas para fazer essa gestão de planejamento tão eficiente?” (SÓCIO-DIRETOR 1, 2017).

Neste mesmo ano foi fechado um grande contrato com um player internacional do setor esportivo, que demandava maior robustez nas soluções inicialmente desenvolvidas em Microsoft Excel®. Surgia aqui uma oportunidade de configurar valor tomando como a base a percepção de valor por parte do cliente (BAUMAN; AMBROSINI, 2000), no sentido da empresa apropriar um conhecimento e estrutura-lo para proporcionar valor (LEPAK; SMITH, 2007).

E foi nessa direção que a Empresa U avançou, com a perspectiva desse cliente financiar boa parte do desenvolvimento do software e com a necessidade de escalar as soluções já desenvolvidas, a Empresa U começou a “[...] ampliar um pouco mais o escopo e investir na criação de um software” (SÓCIO-DIRETOR 1, 2017). Se uma proposta de valor é algo como uma promessa que a empresa faz ao mercado (FROW et al., 2014), a Empresa U foi se estruturando para cumprir essa promessa especificando e desenvolvendo uma ferramenta própria para planejamento e gestão de mercadorias, um *software* em plataforma adequada e arquitetura WEB, com flexibilidade de implantação e uso, com baixo custo de aquisição (EMPRESA U, 2017).

Parecia ser uma boa oportunidade para criação de valor (AMIT & ZOTT, 2001), não apenas pelo *fundings*, mas também porque as soluções similares no mercado vinham de

empresas como SAP® e Oracle®, gigantes cujas soluções exigiam pesados investimentos e ofereciam pouca flexibilidade. O modelo de receita foi concebido em dois formatos: venda de licenças de uso com pagamento de manutenções anuais e o formato SaaS (*Software as a Service*), no qual o cliente paga mensalidade pelo uso da ferramenta, sem pagamentos iniciais e manutenções anuais. Nesse formato, a ferramenta fica hospedada em um servidor em nuvem, provido por uma empresa de *hosting*, com a ferramenta sendo acessada remotamente pelos usuários. Os serviços de consultoria se resumiriam aos serviços de integração e eventuais revisões de processos de negócios visando a implantação da ferramenta (EMPRESA U, 2017), e dessa forma a Empresa U seria capaz de atender à empresas de variados portes (SÓCIO-DIRETOR 1, 2017).

Assim, para a decisão de *make or buy* no aspecto tecnológico (TEECE, 1986) foi contratada uma *software-house* para escrever os códigos, tomando como base as especificações funcionais feitas pela Empresa U, e teve início o desenvolvimento da ferramenta de planejamento e gestão de mercadorias, o OTBex, com previsão da primeira versão ficar pronta em um ano (EMPRESA U, 2017). Paralelamente, seguiam os trabalhos de consultoria, ainda que dependendo de ferramentas baseadas em Microsoft Excel® (SÓCIO-DIRETOR 1, 2017), conquistando novos clientes e contando com um time próprio de doze pessoas, além da equipe alocada pela *software-house*; ainda investindo, a empresa encerrou o ano de 2013 com faturamento de R\$1,3mm e prejuízo de R\$300 mil (EMPRESA U, 2017). Nessa fase, a Empresa U já visualizava a importância do seu time de funcionários e sócios como recursos estratégicos para o sucesso da empresa (pelo conhecimento acumulado), além dos parceiros estratégicos como os clientes iniciais (que acreditaram no desenvolvimento da ferramenta), a *software-house* (que desenvolvia o código da ferramenta) e a empresa provedora de *hosting* (hospedagem digital que viabilizava o serviço de SaaS) (SÓCIO-DIRETOR 1, 2017).

### 5.3 O crescimento da empresa

No início de 2014 a Empresa U realizou seu segundo exercício de planejamento estratégico, agora envolvendo todo o time e estabelecendo metas de participação nos resultados (EMPRESA U, 2017). Mas se a Empresa U já havia definido o caminho de criar valor por meio de uma ferramenta específica, a análise dos seus materiais internos (EMPRESA U, 2017) sugere que a configuração para criar tal valor não parecia claramente estruturada como sugerido na literatura de Modelos de Negócios (CASADESUS-MASANELL & RICART, 2010; OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010; TEECE, 1996). Mais do que isso, embora caminhando para se tornar uma empresa cuja ferramenta tecnológica tangibilizaria sua proposta de valor, àquela altura a Empresa U mantinha tal proposta limitada ao âmbito dos seus clientes, ainda não considerando em seu modelo de negócio a formação de um ecossistema capaz de conectar outras ferramentas ou competências de eventual interesse dos *stakeholders* (FROW et al., 2014). Ou seja: o valor da ferramenta estaria focada prioritariamente em seus clientes diretos.

O desenvolvimento do OTBex estava levando bem mais tempo do que o um ano previsto inicialmente, drenando esforços e gerando a necessidade de mais aportes para bancar a operação e o seu desenvolvimento, e fez a empresa buscar empréstimos em bancos e agências de fomento (EMPRESA U, 2017). Nesse sentido, a empresa considera tais empréstimos como vindos de parceiros, e não de simples agentes financeiros:

“Quando a gente optou sim por desenvolver um software para dar uma visibilidade maior, a gente foi atrás de alguns parceiros, a gente percebeu que até os bancos dariam uma linha de crédito mas não era exatamente o que uma empresa que está crescendo precisa. Essas empresas acabam olhando sempre o histórico, o passado das empresas. Quando se fala de investimento para fomentar o negócio você tem que olhar o futuro.” (SÓCIO-DIRETOR 1, 2017)

Assim, mesmo com restrições de recursos financeiros, a decisão de terceirizar o desenvolvimento do OTBex à *software-house* foi revista, sendo o processo internalizado, pois passou-se a considerar o desenvolvimento do código da ferramenta fator crítico para o sucesso da Empresa U (TEECE, 1986).

Mesmo com novos clientes na carteira, a Empresa U apresentava grandes dificuldades para rentabilizar seus projetos, ora por falta de competências consultivas, ora por retrabalho nos desenvolvimentos em Excel que ainda perduravam. Resgatando a abordagem de dois estágios de Casadesus-Masanell e Ricart (2010) na qual o estágio estratégico inicial de definição do modelo de negócio conduz ao estágio tático de decisões do dia a dia, a orientação estratégica parecia focar na sobrevivência, pois não havia uma formalização para a configuração do valor e predominavam as decisões táticas sem a recomendada fundamentação estratégica. Fechou-se o ano de 2014 com cerca de R\$2 milhões de faturamento e R\$500 mil de prejuízo (EMPRESA U, 2017).

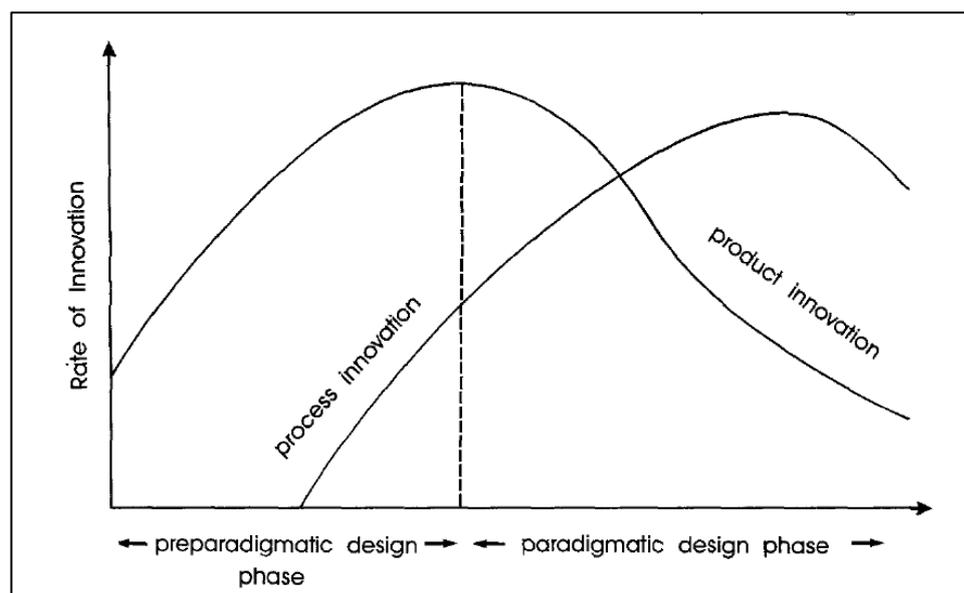
Em meados de 2015, com quase um ano de atraso, a primeira versão do OTBex ficou pronta e começou a ser implantada nos clientes que já a haviam adquirido antecipadamente, como verdadeiros parceiros (EMPRESA U, 2017; SÓCIO-DIRETOR 1, 2017). No entanto, verificou-se que essa primeira versão apresentava uma série de problemas (*bugs*) não detectados na fase de homologação, o que demandou retrabalho e desgaste com clientes, comprometendo inclusive a prestação de outros serviços consultivos. Empacotar o conhecimento como valor ao cliente (LEPAK; SMITH, 2007) parecia cada vez mais difícil, e o quadro chegou a vinte e três pessoas, incluindo os sócios (EMPRESA U, 2017).

Outro desafio que começou a se configurar mais claramente era como se apropriar do valor gerado aos clientes, especialmente se considerando que a ferramenta OTBex possuía certo apelo inovador (TEECE, 1986) pela flexibilidade e modelo de comercialização. A análise dos materiais internos da empresa sugere que os clientes desejavam pagar pelo OTBex um preço mais baixo do que o desejado pela Empresa U, predominantemente por dois motivos:

1 – A empresa ainda era uma start-up, fornecendo ferramenta e serviços para uma área crítica dos varejistas, que impacta diretamente os níveis de estoques. Se por um lado os sócios aportavam sólido conhecimento e experiência em sua área de atuação, a empresa ainda era nova. E justamente por ser nova, aparentemente o mercado não a comparava com os demais *players* de grande porte, como SAP® e Oracle®, mas sim com alguma solução caseira desenvolvida em Microsoft Excel®;

2 – Talvez como decorrência do primeiro motivo, ao comprar/contratar o OTBex, os clientes não se dispunham a fazer novos desembolsos em consultoria e capacitação que fossem além da operação da ferramenta em si. Isso fazia com que a Empresa U acabasse investindo muito mais tempo do que o estimado em cada um dos clientes, para que o OTBex não perdesse valor na percepção dos usuários, sem a necessária contrapartida financeira. O risco seria ferramenta cair em desuso e ser substituída por algum outro método ou ferramenta, caseira ou de mercado.

A Empresa U se encontrava então em uma faixa de atuação de mercado entre a solução caseira em Microsoft Excel® e os grandes players. Como uma ferramenta baseada em conceitos de OTB não seria exatamente uma novidade, a Empresa U parece ter apostado suas fichas na flexibilidade da ferramenta, em seu modelo de receita e no conhecimento (técnico e de networking) dos sócios. Entretanto, empacotar isso foi mais desafiador do que o discurso sugere. Como sugerido em Teece (1986), o mercado de atuação da Empresa U parece estar em fase paradigmática, na qual a já existem padrões estabelecidos da inovação em produto e o foco da inovação passa a ser em processos, como sintetizado na Figura 4:



**Figura 4. Inovação em relação ao ciclo de vida do produto/setor.**

Fonte: Teece (1986, p. 289).

A abordagem de Teece (1986) torna o cenário da Empresa 1 ainda mais desafiador, pois se a ênfase deveria ser na inovação em processos, e não em produtos, como fazê-lo se os clientes não pareciam dispostos a contratar serviços adicionais além da ferramenta em si? Uma pergunta feita recorrentemente por clientes e *prospects* era sobre como operar plenamente o OTBex (SÓCIO-DIRETOR 1, 2017), e isso parecia ir além da execução dos comandos na ferramenta: passava por um conjunto de competências que, aparentemente, não existiam de forma plenamente estabelecida em boa parte dos seus clientes (EMPRESA U, 2017). Se por um lado parecia que a Empresa U era capaz de combinar seu produto com outras capacidades para ter sucesso comercial (TEECE, 1986), por outro parece que tal combinação não estava sendo capaz de trazer efetivamente o resultado financeiro desejado.

Embora tenha comercializado em 2015 novos módulos do OTBex em seus clientes, ao longo do ano a Empresa U conquistou apenas um novo cliente. (EMPRESA 1, 2017). As dificuldades financeiras aumentavam e a empresa obteve novos aportes via empréstimo bancário e agências de fomento, elevando sua alavancagem. Mas os sócios acreditavam que com a estabilização do OTBex novos negócios seriam gerados, mesmo sem a empresa possuir uma estrutura comercial formal para prospecção e vendas: o produto e o network dos sócios deveria ser suficiente. Fechou-se 2015 com faturamento de R\$3,3 milhões e novo prejuízo de R\$1mm, mas o ano de 2016 prometia, pois seria o primeiro ano completo com o OTBex já estabilizado em suas funcionalidades iniciais: era projetado um faturamento de R\$6 milhões e lucro líquido de R\$500 mil (EMPRESA U, 2017).

#### 5.4 A empresa em 2017

A Empresa U encerrou o ano de 2016 com faturamento 40% abaixo do projetado, novamente sem gerar lucro, com vários ajustes realizados ao longo do ano no quadro de funcionários e nas despesas em geral, que evitaram novo prejuízo. Apesar das dificuldades na captação de novos clientes e na rentabilização dos clientes atuais (EMPRESA U, 2017), os sócios parecem acreditar no rumo adotado. O foco de atuação da Empresa U, nas palavras do Sócio-Diretor 1 ainda parece ser o mesmo:

“Hoje acho que a gente tem uma proposta de valor que é a mesma do que a gente tinha lá no início, de trabalhar com esse tema planejamento de mercadorias porém a gente consegue dar uma abordagem um pouco mais completa e entregar isso de uma forma mais substancial por meio da ferramenta.” (SÓCIO-DIRETOR 1, 2017).

Embora declarada como sendo a mesma desde o início da Empresa U, essa declaração sugere que a sua proposta de valor manteve o foco, mas ampliou seu escopo ao incorporar uma ferramenta (*software*) em sua entrega. Embora com proposta de valor aparentemente consistente, a Empresa U parece ainda ter dificuldades em capturar o valor criado, dado que os clientes ainda não parecem dispostos a pagar pelo valor criado (EMPRESA U, 2017). Em outras palavras, os clientes não parecem ter a percepção de que o valor criado vale o preço a ser pago, o que pode levar ao questionamento se há realmente valor criado, já que o cliente não o percebe em sua plenitude (BOWMAN & AMBROSINI, 2000).

Para tentar superar esse desafio, a partir de 2017 a Empresa U começou a estruturar novas formas para abordar o mercado, estruturando equipe de vendas, participando de eventos (inclusive internacionais) e implantando um sistema interno de CRM (*Customer Relationship Management*) para gestão do relacionamento com clientes e prospecções, além de configurar uma rede de parceiros de negócios para prospecção de mercado (SÓCIO-DIRETOR 1, 2017), o que equivaleria a ampliar seus canais de acesso aos clientes (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010). Apesar das dificuldades desses anos iniciais, a capacidade de relacionamento com os clientes parece ser um ponto forte da Empresa U, pois a maior parte dos clientes iniciais ainda segue com eles (EMPRESA U, 2017), sendo o acompanhamento dos sócios nos projetos dos clientes considerado uma atividade-chave da empresa:

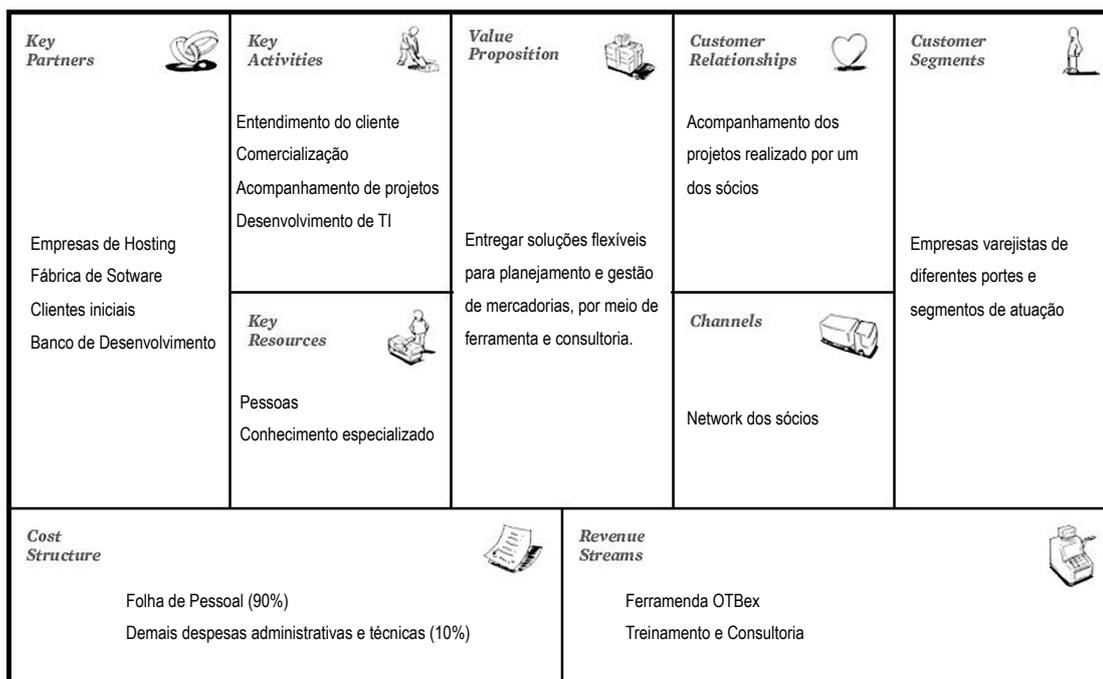
“Os próprios sócios que são bem experientes, eles acabam fazendo por acompanhar o processo no início ao fim e enxergar o cliente como um parceiro e não como uma venda isolada. É um dos valores que a gente tem, é esse relacionamento de longo prazo.” (SÓCIO-DIRETOR 1, 2017).

Quanto às finanças, o modelo de receita da Empresa U se encontra equilibrado: metade do faturamento é proveniente da venda de licenças (e respectivas manutenções anuais) e a outra metade vem do SaaS. Não ocorrem mais venda de serviços de consultoria isolados, sem vinculação com a implantação do OTBex, (EMPRESA U, 2017) e praticamente 90% do dos custos são para folha de pagamento (SÓCIO-DIRETOR 1, 2017). O controle acionário é dos sócios, apesar dos aportes por meio de empréstimos de bancos e de agências de fomento (SÓCIO-DIRETOR 1, 2017), que elevaram sensivelmente o grau de alavancagem da empresa.

## **6. MODELO DE NEGÓCIOS PARA O CASO: CRIAÇÃO, CONFIGURAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR**

Do ponto de vista prático, adotar o modelo RCOV parece requerer da organização um processo de gestão específica do seu modelo de negócios, para manter a ‘consistência dinâmica’ sugerida pelos autores, com processos e ações cuja fundamentação estratégica pode torna-lo desafiador aos gestores. Estudar o histórico evolutivo de uma organização, capturando os momentos de decisões relacionadas ao seu modelo de negócios demandaria metodologia de pesquisa capaz de ir além do *ex-post* da análise documental e entrevistas, como foi aqui realizado.

Com base no que foi exposto até aqui, a proposta foi elaborar com base nos dados coletados uma primeira versão do BMC para a Empresa U, que ficaria como demonstrado na Figura 5:



**Figura 5: BMC (BUSINESS MODEL CANVAS) DA EMPRESA U.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabem aqui considerações sobre alguns dos elementos do BMC. A Fábrica de *software* (*Software-house*), considerada inicialmente parceira-chave, não apareceria mais como tal em uma atualização do modelo, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento de TI (codificação de *software*) somente passou a ser considerada chave a partir da internalização dessa atividade. Os canais, antes focados no network dos sócios, estão em vias de serem ampliados agora por meio de parceiros de negócios. O próprio segmento de clientes parece estar se ampliando como estratégia, e não como decorrência, a partir do momento em que a proposta de valor fica mais flexível.

Embora a percepção do Sócio-Diretor 1 (2017) seja a de que não houve alteração na proposta de valor desde o início da empresa: fazem a mesma coisa, mas de forma diferente. Mas uma análise mais detida do seu relato, combinado à análise documental, evidencia que a proposta de valor foi-se alterando ao longo do tempo: o foco inicial era em consultoria com uma ferramenta específica que a apoiasse, e inverteu-se, passando a ser uma ferramenta estruturada e escalável com apoio de consultoria. Se esse desvio de percepção for comum aos demais sócios, pode ajudar a explicar, pelo menos em parte, a dificuldade da Empresa U em apropriar valor.

Esse tipo de análise sobre o BMC, aliás, pode trazer pistas sobre como dinamizá-lo: se encarado como uma fotografia, poderiam ser tiradas várias fotografias ao longo do tempo, provocando reflexões e ações nos gestores envolvidos, no sentido de validar não apenas os elementos, mas também como estes se relacionam com o desempenho da organização. Isso poderia permitir, inclusive, a identificação do porquê de uma organização não estar capturando o valor gerado: se há falhas na criação ou na configuração, frutos de lacunas de competência ou de dinâmicas do ambiente, como sugerido pelo modelo RCOV.

## 7. CONCLUSÕES

Com relação ao problema de pesquisa, de **como um modelo de negócios formalizado poderia ajudar uma empresa a criar, configurar e capturar valor**, avaliando a lógica dos três modelos de negócios aqui apresentados pode-se considerar que todos poderiam ajudar a empresa aqui estudada a melhor visualizar seus desafios. Embora todos endereçam bem a questão de criação e configuração de valor, a questão da apropriação de valor talvez mereça maior atenção, como aqui demonstrado.

A Empresa U de alguma forma criou e configurou valor, ao empacotar conhecimento e estrutura-lo (LEPAK; SMITH, 2007) por meio de uma ferramenta associada a serviços consultivos especializados (BOWMAN & AMBROSINI, 2000), com certo grau de inovação em seu formato de implantação (TEECE, 1986; 2010). Mas o desafio em capturar esse valor permaneceu ao longo da sua trajetória, seja pelo fato de o cliente não perceber tal valor por não estar preparado (faltando competências internas, por exemplo), seja por ele não efetivar esse valor pagando o preço desejado pela Empresa U (BOWMAN & AMBROSINI, 2000).

O caso da Empresa U evidenciou aspectos importantes na literatura de modelos de negócios, e pode-se agora formular algumas constatações e hipóteses para estender a teoria sobre o tema. Uma constatação é que apesar de uma organização não possuir formalmente um modelo de negócio, seus elementos principais podem ser observados na sua atuação. A hipótese é que, não ter um modelo de negócios formalizado pode dificultar à organização uma reflexão estruturada sobre o quanto do valor criado está adequadamente configurado para ser capturado. Esse parece ter sido o caso da Empresa U.

Outra hipótese deriva do dinamismo do modelo de negócios, sugerido por Demil e Lecocq (2010). Do ponto de vista teórico, o modelo RCOV sugerido por eles parece fazer sentido e é bem embasado. Mas do ponto de vista da prática organizacional, talvez esse dinamismo possa ser obtido por meio de sucessivas análises de um modelo mais simples e didático, como o BMC, de Osterwalder e Pigneur (2010). Futuros estudos empíricos poderiam ser realizados no sentido de validar essa hipótese.

Embora os objetivos deste trabalho possam ser considerados como alcançados, este possui algumas limitações. Uma decorre naturalmente da metodologia de estudo de caso qualitativo aqui adotada, que, se por um lado permite a compreensão do fenômeno em maior profundidade, por outro lado limita generalizações estatísticas. Outra limitação é que não houve triangulação entre respondentes, nem checagem dos dados coletados por outro pesquisador, como sugere Cassell & Symon (2004). Assim, este trabalho ficou entre o que poderia ser definido como um estudo de caso e uma análise narrativa (RIESSMAN, 2005).

Pode-se sugerir que a partir daqui sejam realizados novos estudos capazes de cobrir em maior profundidade a questão da captura de valor, tema que parece ainda não adequadamente endereçado, principalmente do ponto de vista empírico.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001.

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value Creation Versus Value Capture. **British Journal of Management**, Vol. 11, p. 1-15, 2000.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business model and to tactics. **Long Range Planning**, v. 43, p. 195-215, 2010.

CASSELL, C.; SYMON, G. (ed.) **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. London: SAGE, 2004.

- DEMIL, B; LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. **Long Range Planning**, v. 43, p. 227-246, 2010.
- EMPRESA U. **Arquivos digitais da empresa referentes aos planejamentos de 2014 a 2016**. São Paulo, 2017.
- FROW, P.; MCCOLL-KENNEDY, J. R.; HILTON, T.; DAVIDSON, A.; PAYNE, A.; BROZOVIC, D. Value propositions: A service ecosystems perspective. **Marketing Theory**, v. 14, n. 3, p. 327-351, 2014.
- GODOY, ARILDA S. Estudo de caso qualitativo. IN Silva, Anielson B. da; Godoi, Christiane K.; Bandeira-de-Melo, Rodrigo; **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.
- LEPAK, D.P., SMITH, K.G., TAYLOR, M.S. Value creation and value capture: a multilevel perspective. **Academy of Management Review**, v. 32, n.1, p. 180-194, 2007.
- LEVY, M.; Weitz, B.A. **Administração de Varejo**. São Paulo, Atlas, 2000.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. 3rd. ed. Newbury Park, CA: Sage, 1999.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.
- RIESSMAN, C. K. Narrative Analysis. In: **Narrative, Memory & Everyday Life**. University of Huddersfield, Huddersfield. 2005.
- SÓCIO-DIRETOR 1. **Entrevista concedida a Jorge Ivan Correa Jr em 26/06/2017**. 1 arquivo .m4a (70 min.). São Paulo, 2017.
- TEECE, D. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, 15 p. 285-305, 1986.
- \_\_\_\_\_. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, p. 172-194, 2010.
- YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.