

Evolução do Modelo de Negócio de uma empresa de Serviços de Valor Agregado: uma abordagem transformacional adotando o modelo CANVAS

TÂNIA LETÍCIA DOS SANTOS

Universidade Presbiteriana Mackenzie
tania.lsa@ig.com.br

DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES

Universidade Presbiteriana Mackenzie
d.meirelles@ig.com.br

Evolução do Modelo de Negócio de uma empresa de Serviços de Valor Agregado: uma abordagem transformacional adotando o modelo CANVAS

1. Introdução

A Lei Geral de Telecomunicações (LGT) define Serviços de Valor Agregado (sigla em inglês VAS - *Value Added Service*) como a atividade que acrescenta, a um serviço de telecomunicações que lhe dá suporte, novas utilidades relacionadas ao acesso, armazenamento, apresentação, movimentação ou recuperação de informações (TELEBRASIL, 2013).

De acordo com o relatório Monitor ACISION de VAS Móvel 2011 (TELECO, 2013), o mercado brasileiro de telefonia móvel está atingindo a sua maturidade tendo ultrapassado em outubro de 2010 os 100 cel./100 habitantes, entretanto a receita de voz móvel está diminuindo o seu ritmo de crescimento e as operadoras de telefonia estão buscando novas fontes de receita e ampliando seu leque de serviços de valor adicionado (VAS).

Ainda de acordo com o referido relatório a receita de VAS Móvel no Brasil cresceu 41,5% no 3T10 em relação ao 3T09, enquanto a receita de voz móvel cresceu 7,3% em igual período.

De acordo com Meirelles (2011) as mudanças nos modelos de negócio no final do século XX inauguram uma nova fase em que o gigantismo industrial cede lugar às redes e alianças estratégicas, em que fornecedores conseguem desenvolver competências de comercialização e distribuição tão ou mais eficientes que a firma integrada verticalmente. Todavia, o sucesso da parceria depende de uma série de aspectos relativos à apropriação do valor, como a natureza da tecnologia, eficácia dos mecanismos legais de proteção, dimensões do regime de apropriabilidade, e especificidade dos ativos complementares (TEECE, 1986).

Via de regra as empresas de telefonia têm expandido a atuação no segmento de VAS por meio da associação com outras empresas. As empresas parceiras podem ser do tipo integradoras, quando responsáveis pelo desenvolvimento, manutenção e integração de aplicativos; e agregadoras quando responsáveis pela oferta de conteúdos, mídia e marca (SILVEIRA, 2008).

A associação com as grandes empresas de telefonia tem permitido um rápido crescimento destas empresas de VAS. Entretanto, esse processo de expansão apresenta tanto aspectos positivos quanto negativos no que se refere à sustentação do modelo de negócio ao longo do tempo. De um lado, são empresas que crescem rapidamente, devido à sinergia no uso da base de ativos instalada destas empresas, principalmente ativos relacionados aos canais de distribuição, base de clientes e marca. De outro, a dependência destes ativos pode comprometer a criação e a apropriação do valor por parte das empresas de VAS, tendo em vista que os canais de acesso aos clientes são das operadoras de telefonia.

Conforme apontado por Ito, Hayashi Jr., Gimenez e Fensterselfer (2012) apesar dos avanços no campo estratégico nos últimos anos, as questões do valor e de sua criação e captura ainda demandam estudos e maiores consolidações para o entendimento na área de administração estratégica. Por outro lado, Amit e Zott (2001) argumentam que o conceito de modelo de negócio pode permitir que os estudiosos de gestão estratégica e empreendedorismo tratem do conjunto único de questões relativas à criação de valor que não pode ser suficientemente abordado por modelos anteriores.

De acordo com Amit e Zott (2001) a perspectiva de modelo de negócio baseia-se na RBV (*Resource Based View*), portanto o valor integrado no modelo de negócio aumenta à medida que o feixe de recursos e capacidades que engloba torna-se mais difícil de imitar, menos transferível, menos substituível, mais complementar e, mais produtivo com a

utilização. Portanto, na busca da vantagem competitiva, conforme destaca Teece (2010), a firma deve encontrar os meios para tornar o seu modelo de negócio inimitável.

Demil e Lecocq (2010) identificam duas diferentes abordagens na análise de um modelo de negócio: a estática e a transformacional na qual o modelo de negócio é considerado um conceito para tratar mudança, seja na organização ou no próprio modelo de negócio. Todavia os autores ressaltam que são raros artigos que discutem o processo de evolução do modelo de negócios na perspectiva transformacional. Via de regra os estudos na área tendem a focar em um dado componente do modelo de negócio e a negligenciar as interações entre os componentes.

O objetivo deste estudo é avaliar o processo evolutivo do modelo de negócio de uma empresa atuante no segmento de VAS. Para isso adota-se aqui a abordagem transformacional proposta por Demil e Lecocq (2010), tendo como referências as dimensões e componentes essenciais do modelo de negócio propostos por Osterwalder e Pigneur (2010).

Para atingir o objetivo proposto foi adotado o método de pesquisa qualitativa de estudo de caso único, partindo do princípio de que conforme apontado por Yin (2009) as lições que se aprendem desses casos fornecem informações sobre as experiências da instituição usual. E devido à facilidade de acesso foi selecionada uma pequena empresa (Schmiemann, 2008) de serviços de valor agregado fundada em 2009 e que como relatado por seus fundadores surgiu com escopo inicial de prover produtos desenvolvidos por parceiros de negócio, evoluindo ao longo de sua breve existência para desenvolvedora e provedora de negócios (produtos e serviços) de e para seus parceiros.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

As questões do valor e de sua criação e captura ainda demandam estudos e maiores consolidações para o entendimento na área de administração estratégica (Ito et al., 2012). Os esforços recentes no campo de modelo de negócio podem contribuir na elucidação da articulação entre criação e captura de valor.

A criação e apropriação do valor é um problema típico de organizações que nascem a partir da associação com grandes empresas, como é o caso das empresas prestadoras de serviços de valor agregado, foco deste estudo. De um lado, são empresas que crescem rapidamente, devido à sinergia no uso da base de ativos instalada destas empresas, principalmente ativos relacionados aos canais de distribuição, base de clientes e marca. De outro, a dependência destes ativos pode comprometer a criação e a apropriação do valor por parte das empresas de VAS, tendo em vista que os canais de acesso aos clientes são das operadoras de telefonia.

Diante do exposto, a questão de pesquisa que se coloca neste estudo é: como se deu o processo evolutivo do modelo de negócio da empresa de serviço de valor agregado?

O objetivo do artigo é analisar o processo de surgimento e evolução do modelo de negócio de uma empresa de serviços de valor agregado por meio da descrição da interação entre os três componentes essenciais de criação, entrega (configuração) e apropriação do valor. A dimensão de criação de valor inclui os seguintes componentes: recursos principais, atividades chave e parceiros principais. A partir destes elementos é possível inferir a proposta de valor. A dimensão de entrega de valor inclui os seguintes componentes: canais, relacionamento com clientes e segmentos de clientes. Por fim, a apropriação do valor inclui os componentes estrutura de custo e fonte receita.

3. Revisão Bibliográfica

3.1. Modelo de Negócios

De acordo com Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) a primeira referência ao termo “modelo de negócios” foi em um artigo acadêmico de 1957, mas o termo ganhou destaque apenas no final da década de 1990, coincidindo com o advento da Internet no mundo dos negócios. Ainda de acordo com os referidos autores parte dessa relação entre tecnologia e modelos de negócio decorre das raízes do conceito de modelo de negócio na Economia de Custos de Transação (ECT), pois a redução dos custos de transação possibilitou que as empresas trabalhassem nas chamadas redes de valores e tornou o conceito de modelo de negócio um candidato a substituir a indústria (setor) como unidade de análise.

Osterwalder e Pigneur (2010) defendem que modelo de negócio é um esquema para a estratégia ser implementada por meio das estruturas, dos processos e sistemas organizacionais que descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. No mesmo sentido Teece (2010) argumenta que o um modelo de negócio articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam a proposição de valor para o cliente, e uma estrutura viável de receitas e custos para o empreendimento entregando esse valor.

Osterwalder e Pigneur (2010) defendem que um modelo de negócio pode ser mais bem descrito a partir de nove componentes essenciais, denominados pelos autores de método CANVAS. São eles: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, parceiros principais e estrutura de custo, que cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Estes componentes essenciais que podem ser agrupados em três dimensões definidoras do próprio conceito de modelo de negócio, que são a criação, a configuração e a apropriação de valor.

A estrutura do CANVAS, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), pode ser aplicada na identificação e análise de vários modelos de negócio, desde modelos de plataforma em rede até os modelos tradicionais da indústria, inclusive de grandes conglomerados.

Casadesus-Masanell e Ricart (2010), entretanto, defendem que toda organização tem um modelo de negócios particular, cujas partes são compostas por decisões concretas tomadas pela gestão sobre como a organização deve operar e as consequências dessas escolhas. Nesse sentido, o modelo de negócio é único e específico à firma.

O aspecto intuitivo e didático do método CANVAS tem feito com que este método seja bastante utilizado, principalmente por empresas e consultorias. Todavia, na medida em que o campo de investigação de modelo de negócio avança, notam-se novas propostas de abordagem no campo da administração estratégica, como é o caso do modelo RCOV (sigla em inglês para *Resource, Competence, Organization and Value*) proposto por Demil e Lecocq (2010).

Na perspectiva do modelo RCOV, um modelo de negócios pode ser descrito a partir de três componentes essenciais, a saber: recursos provenientes de mercados externos ou desenvolvidos internamente e competências referentes a habilidades e conhecimento desenvolvidos; estrutura organizacional que abrange atividades e relacionamentos estabelecidos com outras organizações; e a proposição de valor que a empresa entrega aos clientes na forma de seus produtos e serviços.

A diferença do modelo RCOV em relação ao CANVAS reside essencialmente no foco dado aos recursos. Enquanto no método CANVAS a proposição de valor ocupa um lugar central, no RCOV a proposição de valor é resultado de um processo dinâmico de articulação de recursos e competências.

3.2. *Proposta, Criação, Configuração (entrega) e Apropriação de Valor*

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010) a proposta de valor de uma organização é uma agregação de benefícios quantitativos ou qualitativos que uma empresa oferece aos clientes e podem representar uma oferta inovadora ou podem ser similares a outras já

existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais, em suma, proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa.

A importância que a proposta de valor assume na análise de um modelo de negócio levanta uma série de questões relativas à criação e apropriação do valor, principalmente no *e-business*, em que a atuação numa plataforma em rede levanta questões importantes quanto à rentabilização do negócio e demandam uma nova abordagem para a criação de valor. Nesse sentido, Amit e Zott (2001) propõem uma abordagem integradora, que reúne elementos de várias perspectivas teóricas, incluindo a abordagem de cadeia de valor de Porter (1985), a abordagem schumpeteriana da inovação (SCHUMPETER, 1934), a visão baseada em recursos (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; AMIT e SCHOEMAKER, 1993), a teoria de redes estratégicas (GULATI e NOHRIA e ZAHEER, 2000) e a economia de custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975 e 1979). Com base nas contribuições de cada uma destas abordagens, os autores propõem quatro fatores interconectados de criação de valor: i) **eficiência** da transação; ii) **complementariedades** de bens, ativos e parceiros; iii) **captura** de clientes e parceiros; e iv) **novidade** de produtos, serviços, métodos de produção, distribuição, marketing e estrutura de transações.

A configuração da cadeia de valor é fundamental na análise da criação do valor, pois conforme definido por Porter (1985), a cadeia de valor desagrega uma empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, a fim de compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais. Estas atividades incluem as etapas de criação de produtos físicos, operação, marketing, distribuição, vendas e serviços.

Stabell e Fjeldstad (1998), baseados na tipologia de tecnologias proposta por Thompson (1967) estendem a cadeia de valor de Porter (1985) e propõem uma nova classificação, envolvendo uma série de cadeias diferentes da manufatura tradicional, dentre elas a plataforma em rede, bastante adequada para se pensar os novos modelos de negócio e principalmente o caso aqui analisado.

Na classificação proposta por Stabell e Fjeldstad (1998) existem três configurações genéricas de valor: i) a cadeia de valor tradicional; ii) a oficina de valor (*value shop*); iii) e a rede de valor (*value network*). A cadeia de valor tradicional é baseada na tecnologia em cadeia extensa, em que o valor é resultado de um processo de transformação. A oficina de valor é baseada em tecnologia intensiva onde o valor é criado através da mobilização de recursos e atividades para a solução de um problema singular do cliente. Por fim, a rede de valor é baseada em tecnologias mediadoras, em que o valor é baseado na facilitação do relacionamento entre fornecedores e clientes.

Stabell e Fjeldstad (1998) propõem que na rede de valor os relacionamentos dos atores do sistema de valor de negócio não são como fornecedores e clientes em uma cadeia de valor de uma indústria (setor), mas como um conjunto de co-produção, em camadas e redes interligadas que aumentam a variedade e alcance dos serviços prestados. A rede de valor é, conforme ilustrado por Stabell e Fjeldstad (1998), o caso típico das empresas de telefonia e de seguros.

Conforme proposto por Teece (1986) relações contratuais podem trazer maior credibilidade para o inovador, especialmente se o parceiro contratual é estabelecido e viável. No mesmo sentido Ito et al. (2012) apontam que lojas mais arrumadas e marcas mais reconhecidas favorecem a percepção da qualidade e do valor do produto. Nesse sentido é possível propor, portanto que ocorre uma cocriação de valor pela influência que eles exercem sobre a percepção do produto pelo consumidor.

Apesar da importância do conceito cadeia de valor, Amit e Zott (2001) destacam que o constructo modelo de negócio é uma unidade unificadora de análise que vai além da organização eficiente, pois a criação de valor resulta de múltiplas fontes de exploração de

oportunidades de negócio. Na visão dos autores, a expansão das organizações em rede, que ganha força com o e-business, requer o uso de abordagens que capturem os relacionamentos entre os atores, notadamente a ECT (Economia dos Custos de Transação) em que a eficiência da transação é um importante aspecto na criação do valor.

No mesmo sentido Ito et al. (2012) argumentam que a transação é o ponto comum para os diversos sentidos dados ao valor, o valor de uso é mensurado a partir da percepção do comprador, que os vendedores tentam identificar e criar de forma a conquistar o comprador e que se materializa no momento da troca quando o montante de valor a ser capturado pelas partes é definido. Nesse sentido, os autores estendem o conceito de criação de valor envolvendo desde a seleção de *inputs* de produção adequados, passando por um processo produtivo sintonizado com o consumidor na criação de novos valores de uso, avançando para o incremento do valor percebido pelos canais de distribuição e chegando ao consumidor, culminando no uso do valor.

No trabalho seminal de Williamson (1985, 1991) sobre as dimensões da transação, a especificidade do ativo é considerada uma das principais dimensões na definição da eficiência da transação. A especificidade pode ocorrer de varias formas: especificidade locacional, especificidade dos ativos físicos, especificidade dos ativos humanos, ativos dedicados, especificidade da marca e especificidade temporal. Segundo o autor, quanto mais específico um ativo, maiores os custos de transação, tendo em vista que são maiores os riscos e problemas de adaptação.

Quanto maior a especificidade do ativo maior a probabilidade da internalização das atividades pela firma, ou seja, predomina a hierarquia como forma de governança mais eficiente. Todavia, é possível a escolha da forma de governança híbrida, ou seja, de organizações em rede, principalmente quando a base de conhecimento é complexa (MALERBA; ORSENIGO, 1993) e o processo de aprendizado é lento (DOSI; TEECE, 1993).

Pisano (2006) relata que no início da década de 1980 grandes empresas dos EUA começaram a experimentar abordagens organizacionais alternativas para inovação, obtendo tecnologia através de alianças, acordos de licenciamento e outras formas contratuais de colaboração com empresas externas (frequentemente empreendedores menores).

As empresas de VAS, foco deste trabalho, são um exemplo emblemático desse processo de terceirização. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), as empresas de telecomunicação são corporações baseadas no modelo de negócio do tipo desagregado (*unbundled*) cujo foco está na marca e na aquisição e gestão da base de clientes, delegando às empresas de serviços de valor agregado o papel de fornecer produtos e serviços inovadores à sua base de clientes.

Teece (1986), em sua análise da distribuição de lucros advinda da inovação, argumenta que quanto maior a necessidade dos ativos complementares especializados, maior a vantagem das firmas estabelecidas frente aos inovadores, tendo em vista que maiores serão os riscos de dependência bilateral e também imitação. Conforme indicado por Teece (1986), uma ou ambas as partes, inovador e fornecedor, terão que comprometer capital em investimentos irreversíveis, os quais perderão valor numa situação de quebra de contrato entre inovador e fornecedor.

Neste contexto, as complementariedades de bens, ativos e parceiros, outro elemento componente da criação de valor conforme apontam Amit e Zott (2001), constituem um fator importante na análise do modelo de negócio das empresas de VAS.

3.3. *Evolução de Modelo de Negócio*

Demil e Lecocq (2010) relatam que dois diferentes usos do conceito modelos de negócio podem ser identificados, um primeiro chamado de abordagem estática que foca na coerência entre seus principais componentes e sintetiza a forma de criação de valor em um

negócio, e o segundo que representa uma abordagem transformacional, na qual o modelo de negócio é considerado um conceito para tratar mudança, seja na organização ou no próprio modelo de negócio.

De acordo com Demil e Lecocq (2010) para estudar a mudança em um modelo de negócio é necessário identificar seus principais componentes antes de lidar com os complexos processos de mudança e evolução organizacional. Na visão dos autores, as escolhas para desenvolver uma nova proposta de valor serão sucedidas por interações entre os componentes para criar novas combinações de recursos ou para fazer mudanças no sistema organizacional e os impactos dessas adaptações terão sobre os outros componentes e seus elementos subsidiários.

Entretanto, como apontado por Teece (2010) novos modelos de negócio representam soluções provisórias para as necessidades dos usuários/clientes propostas por empreendedores/gerentes e é frequente o caso que o modelo de negócio certo possa não ser aparente no início, e aprendizado e ajustes sejam necessários. No mesmo sentido Amit e Zott (2001) propõem que novas formas de conectar compradores e vendedores abrem novas formas de criação de valor. Teece (2010) argumenta que pioneiros em negócios podem ou não usar nova tecnologia, mas eles devem entender as necessidades dos clientes, as possibilidades tecnológicas, e a lógica da organização.

No mesmo sentido Meirelles (2011) argumenta que um modelo de negócio sustentável raramente é encontrado imediatamente, mas requer refinamentos progressivos para criar a consistência interna, e/ou para se adaptar ao seu ambiente.

Demil e Lecocq (2010) argumentam que a evolução do modelo de negócio deve ser pensada como sequências que envolvem mudanças intencionais (voluntárias) e emergentes entrelaçadas que afetam componentes principais ou seus elementos resultando na trajetória de uma organização. Os referidos autores relatam ainda que a dinâmica do modelo de negócio vem da interação entre e dentro dos componentes do modelo de negócio, ou seja, interações entre os componentes irão seguir escolhas para desenvolver uma nova proposta de valor e proposições de valor podem criar oportunidades produtivas para novas propostas de valor.

De acordo com Teece (2010) escolhas do modelo de negócios definem a arquitetura do negócio, e os caminhos de expansão desenvolvidos daí em diante.

No mesmo sentido Meirelles (2011) afirma que à medida que a firma cresce, ela acrescenta atividades que se relacionam em algum grau com as atividades existentes, e os níveis de coerência podem variar pelos aspectos de aprendizagem, pela história da firma (*path dependence*) e pela seleção do ambiente.

Demil e Lecocq (2010) relatam que é a criação e a gestão das interações entre os componentes principais que cria o desempenho da firma, e pode ainda servir para iniciar ou sustentar círculos virtuosos. No mesmo sentido de acordo com Casadesus-Masanell e Ricart (2010) modelos de negócios frequentemente geram ciclos virtuosos, circuitos de realimentação que fortalecem alguns componentes do modelo a cada interação.

Finalmente, Demil e Lecocq (2010) defendem que a sustentabilidade de uma organização depende de sua capacidade de antecipar e reagir às consequências da evolução de qualquer componente. Entretanto, como apontado por Volberda (1996) para desenvolver flexibilidade, meio termo entre rigidez e reações exageradas, a gestão deve lidar com a tensão construtiva entre desenvolver capacidades e preservar as condições organizacionais.

4. Metodologia

O método de pesquisa adotado neste artigo é o de estudo de caso único que, de acordo com Yin (2009), possui uma vantagem distinta quando se faz uma questão do tipo “como” ou “por que”, sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

A questão de pesquisa que se coloca neste estudo é: como se deu o processo evolutivo do modelo de negócio da empresa de serviço de valor agregado?

De acordo com Yin (2009) um dos fundamentos lógicos para a seleção do método de pesquisa estudo de caso único é o caso representativo ou típico, partindo do princípio de que as lições que se aprendem desses casos fornecem informações sobre as experiências da instituição usual.

A empresa foco deste estudo é um caso típico de empreendimento que surge a partir da complementaridade de recursos e que, a partir, destes recursos iniciais avança no sentido do desenvolvimento e lançamento de produtos, o que, por consequência, tem gerado reformulações no modelo de negócio. Fundada em 2009, a empresa surgiu, como relatado por seus fundadores, com o escopo inicial de prover produtos desenvolvidos por parceiros de negócio, evoluindo ao longo de sua breve existência para desenvolvedora e provedora de negócios (produtos e serviços) de e para seus parceiros.

A coleta de dados envolveu a realização de entrevistas pessoais com executivos e gestores da empresa caso, doravante denominado pelo nome fictício Alpha, no período de 19/02/2013 a 11/04/2013. A amostra consistiu em seis entrevistados, formada por quatro executivos e dois gestores da empresa Alpha (Quadro 1).

Quadro 1: Lista de entrevistados

Entrevistado	Cargo
E1	Chief Executive Officer (CEO)
E2	Gerente de Produtos Sênior
E3	Coordenador de Marketing
E4	Diretor de Desenvolvimento de Projetos
E5	Diretor Executivo de Produtos e Negócios
E6	Chief Operating Officer (COO)

Fonte: elaborado pelas autoras

As entrevistas foram orientadas por questionário semiestruturado baseado na categorização dos componentes essenciais do modelo de negócio proposto por Osterwalder e Pigneur (2010). Os componentes essenciais foram agregados em três dimensões: criação e proposta de valor, entrega e apropriação de valor (Quadro 2).

Quadro 2: Dimensões do modelo de negócio e seus componentes essenciais

Dimensões	Componente essencial
Criação e proposta de valor	Recurso principais, atividades chave, parceiros principais e proposta de valor
Entrega de valor	Canais, relacionamento com clientes e segmentos de clientes
Apropriação de valor	Estrutura de custo e fonte de receita

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Osterwalder e Pigneur (2010)

A dimensão de criação de valor inclui os seguintes componentes: recursos principais, atividades chave e parceiros principais. A partir destes elementos é possível inferir a proposta de valor. A dimensão de entrega de valor inclui os seguintes componentes: canais, relacionamento com clientes e segmentos de clientes. Por fim, a apropriação do valor que inclui os componentes estrutura de custo e fonte receita.

5. Análise dos Resultados

O recorte conceitual aqui adotado é o da abordagem transformacional de modelo de negócio proposta por Demil e Lecocq (2010). Na análise desse processo evolutivo são identificadas as principais mudanças ocorridas nas dimensões do modelo de negócio,

conforme os nove blocos constitutivos do modelo CANVAS de Osterwalder e Pigneur (2010).

A seguir é apresentada a evolução dos componentes essenciais do modelo de negócio (criação, entrega e apropriação do valor) da empresa Alpha. Estes componentes foram analisados ao longo de quatro fases distintas do processo evolutivo da empresa: surgimento, evolução emergente, evolução intencional e perspectivas futuras.

5.1. Surgimento

De acordo com Casadesus-Masanell e Ricart (2010) toda organização tem um modelo de negócio cujas partes são compostas por decisões concretas da gestão sobre como a organização deve operar e as consequências dessas escolhas.

Mesmo antes do início de sua operação, a concepção da empresa Alpha foi baseada em duas importantes decisões dos sócios fundadores, atuar no setor de telecomunicações e desenvolver parcerias para ter acesso a produtos, decisões essas tomadas com base nos recursos principais disponíveis, os próprios sócios e seu conhecimento do mercado de telecomunicações e nas atividades chave de identificação de oportunidades e relacionamento (informal) com operadoras de telefonia, viabilizadas pelos recursos disponíveis. Como relatado pelo entrevistado E6:

“[...]a gente estava buscando... continuar no setor de telecom, que é o setor que a gente vê e conhece e tem os contatos e tal... a gente ...não tinha pretensão de desenvolver produtos, queríamos pegar produtos prontos”

Teece (2010) argumenta que pioneiros em negócio podem ou não usar nova tecnologia, mas eles devem entender as necessidades dos clientes, as possibilidades tecnológicas, e a lógica da organização. Adicionalmente como proposto por Amit e Zott (2001) novas formas de conectar compradores e vendedores abrem novas formas de criação de valor.

Vale a pena ressaltar que no presente estudo em linha com Stabell e Fjeldstad (1998) as empresas de serviços de valor agregado são consideradas como parceiros principais das empresas de telecomunicação.

Os sócios da empresa Alpha a partir das decisões concretas tomadas com base nos recursos principais e atividades chave, componentes essenciais da dimensão criação de valor, desenvolveram parceria (principal) com uma empresa de desenvolvimento de antivírus mundialmente reconhecida e com operadoras de telefonia, primeiramente de telefonia fixa e posteriormente de telefonia móvel, para a distribuição do produto antivírus para os clientes e através dos canais das operadoras de telefonia.

Apesar de o produto antivírus não representar uma inovação tecnológica, o recurso principal de conhecimento dos sócios sobre o mercado de telecomunicações utilizado na execução das atividades chave de identificação de oportunidades e de relacionamento (pessoal) com as operadoras de telefonia possibilitou que os mesmos identificassem a oportunidade de desenvolver uma proposta de valor de redução de risco, e especialmente de acessibilidade e conveniência, através de uma nova forma de precificação: a taxa de assinatura mensal, diferente do modelo de licença anual usualmente utilizada na venda de antivírus.

A conexão dos clientes das operadoras de telefonia ao desenvolvedor de antivírus de forma inovadora, ou seja, realizando a venda e a entrega do produto através dos PC e dispositivos móveis, foi fator fundamental na viabilização da nova forma de precificação.

Conforme proposto por Teece (1986) relações contratuais podem trazer maior credibilidade para o inovador, especialmente quando o inovador é relativamente desconhecido e o parceiro contratual é estabelecido e viável. Da mesma forma, Ito et al. (2012) apontam que lojas mais arrumadas e marcas mais reconhecidas favorecem a percepção da qualidade e do

valor do produto. Nesse sentido é possível propor que a decisão da empresa Alpha de adotar a marca das operadoras de telefonia para comercialização de seus produtos, constitui uma co-criação de valor pela influência que a marca das operadoras de telefonia exercem sobre a percepção do produto pelo consumidor.

Apesar de ser bastante comum as empresas de serviços de valor agregado adotarem a estratégia de marca própria das operadoras de telefonia (*White label*) ao comercializarem produtos de marcas pouco conhecidas, a empresa Alpha poderia ter optado por utilizar a marca do desenvolvedor de antivírus mundialmente reconhecido por *heavy users* de tecnologia, como relatado pelos entrevistados E4 e E5:

“...(E4) a bandeira, a marca (da operadora de telefonia), faz com que você se sinta seguro e compre o produto. (E5) a partir do momento que essa solução passou a ser oferecida por uma empresa que esse consumidor já tinha uma relação comercial, como uma operadora de telefonia móvel, uma operadora de telefonia fixa, a credibilidade da solução não é da marca de antivírus e sim da operadora de telefonia.”

De acordo com Demil e Lecocq (2010) escolhas para desenvolver uma nova proposta de valor serão sucedidas por interações entre os componentes essenciais para criar novas combinações de recursos ou para fazer mudanças no sistema organizacional e os impactos dessas adaptações terão sobre os outros componentes e seus elementos subsidiários.

A Figura 1 sumariza a interação entre os componentes essenciais e as dimensões do modelo de negócios da empresa Alpha na fase de surgimento. Inicialmente, os sócios, baseados em parcerias com as empresas operadoras, exploram o conhecimento sobre o setor de telecomunicações e desenvolvem um serviço agregado de antivírus. O segmento de clientes é o de mercado de massa, no caso os usuários dos serviços de telefonia. A proposta de valor é baseada no tripé acessibilidade, conveniência e marca. A entrega dessa proposta de valor se dá por meio do canal de distribuição da empresa parceira, no caso a rede da operadora de telefonia. A delegação do relacionamento com clientes às operadoras de telefonia faz com que a apropriação de valor se dê por meios indiretos. A fonte de receita se dá a partir da participação na receita das taxas de assinatura, cobrada pelas operadoras de telefonia. A estrutura de custo é baseada essencialmente no custo variável.



Figura 1: Interação entre os componentes essenciais na fase de surgimento

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Osterwalder e Pigneur (2010)

Como apontado por Teece (2010) novos modelos de negócio representam soluções provisórias para as necessidades dos usuários/clientes propostas por empreendedores/gerentes. Nesse sentido, conforme apresentado a seguir, na medida em que a empresa se expande, ajustes são feitos tanto na proposta quanto na organização do valor.

5.2. *Evolução emergente*

De acordo com Teece (2010) é frequente o caso que o modelo de negócio certo possa não ser aparente no início, e que aprendizado e ajustes sejam necessários.

No mesmo sentido Meirelles (2011) argumenta que um modelo de negócio sustentável raramente é encontrado imediatamente, mas requer refinamentos progressivos para criar a consistência interna, e/ou para se adaptar ao seu ambiente.

Conforme relatado pelos entrevistados após o início das operações da empresa Alpha surgiram reclamações sobre falhas na conclusão do processo de venda e instalação do produto de antivírus, toda equipe, especialmente a equipe técnica responsável pela customização e integração do produto às operadoras de telefonia, identificou através de testes que devido ao tamanho do arquivo do produto antivírus desenvolvido para os padrões europeus de acesso a internet e à oscilação do sinal banda larga em determinadas regiões do Brasil, uma parte considerável dos clientes não conseguiam concluir a transação e conseqüentemente a apropriação do valor não era efetivada. A empresa Alpha buscou, sem sucesso, soluções para as falhas junto aos seus parceiros desenvolvedores e operadoras de telefonia, chegando à conclusão, entretanto, que uma solução técnica específica para resolver essa falha precisaria ser desenvolvida pela própria empresa Alpha.

Demil e Lecocq (2010) argumentam que a evolução do modelo de negócio deve ser pensada como sequências que envolvem mudanças intencionais (voluntárias) e emergentes entrelaçadas que afetam componentes principais ou seus elementos resultando na trajetória de uma organização.

A opção pelo desenvolvimento interno de uma solução para a falha nas transações gerada por fatores externos levou a empresa Alpha a desenvolver novos recursos principais, como por exemplo, pesquisadores e desenvolvedores e atividades chave de pesquisa e desenvolvimento. Adicionalmente a solução batizada de “*download manager*” agregou usabilidade à dimensão proposta de valor, e impactou a dimensão entrega de valor do modelo de negócio da empresa por garantir um canal automatizado de relacionamento com clientes. A Figura 2 sumariza a interação entre os componentes essenciais e as dimensões do modelo de negócios da empresa Alpha na fase de evolução emergente.

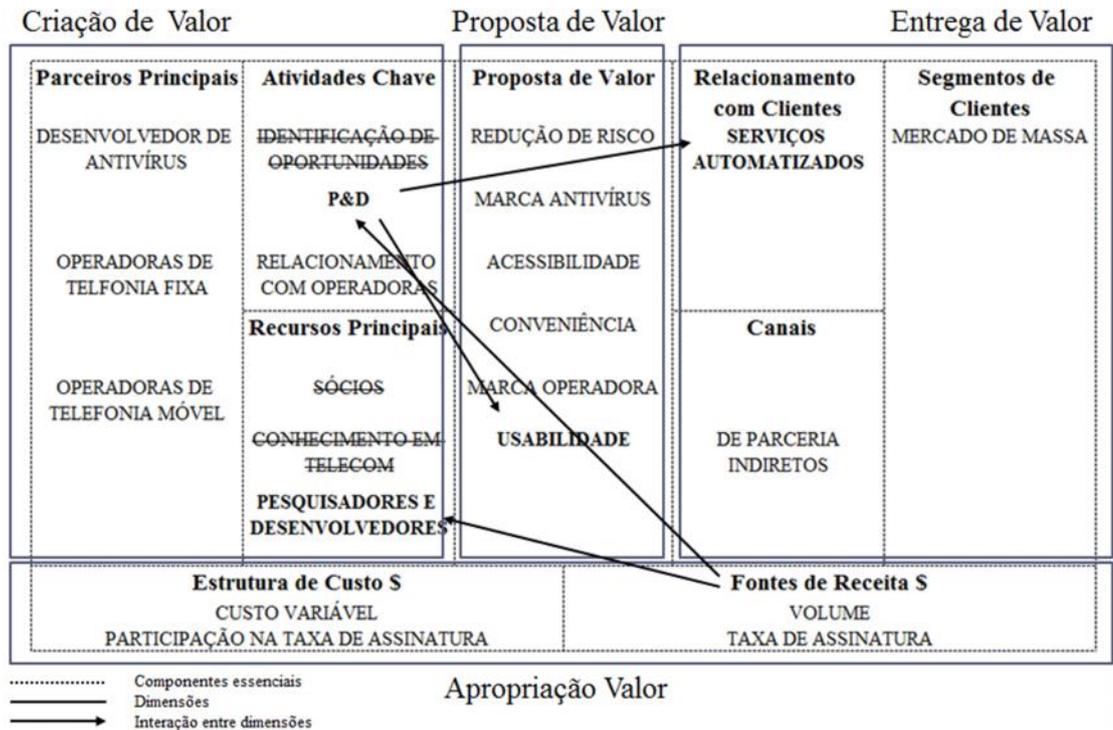


Figura 2: Interação entre os componentes essenciais na fase de evolução emergente

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Osterwalder e Pigneur (2010)

5.3. Evolução intencional

De acordo com Teece (2010) escolhas do modelo de negócios definem a arquitetura do negócio, e os caminhos de expansão desenvolvidos daí em diante.

No mesmo sentido Meirelles (2011) afirma que à medida que a firma cresce, ela acrescenta atividades que se relacionam em algum grau com as atividades existentes, e os níveis de coerência podem variar pelos aspectos de aprendizagem, pela história da firma (*path dependence*) e pela seleção do ambiente.

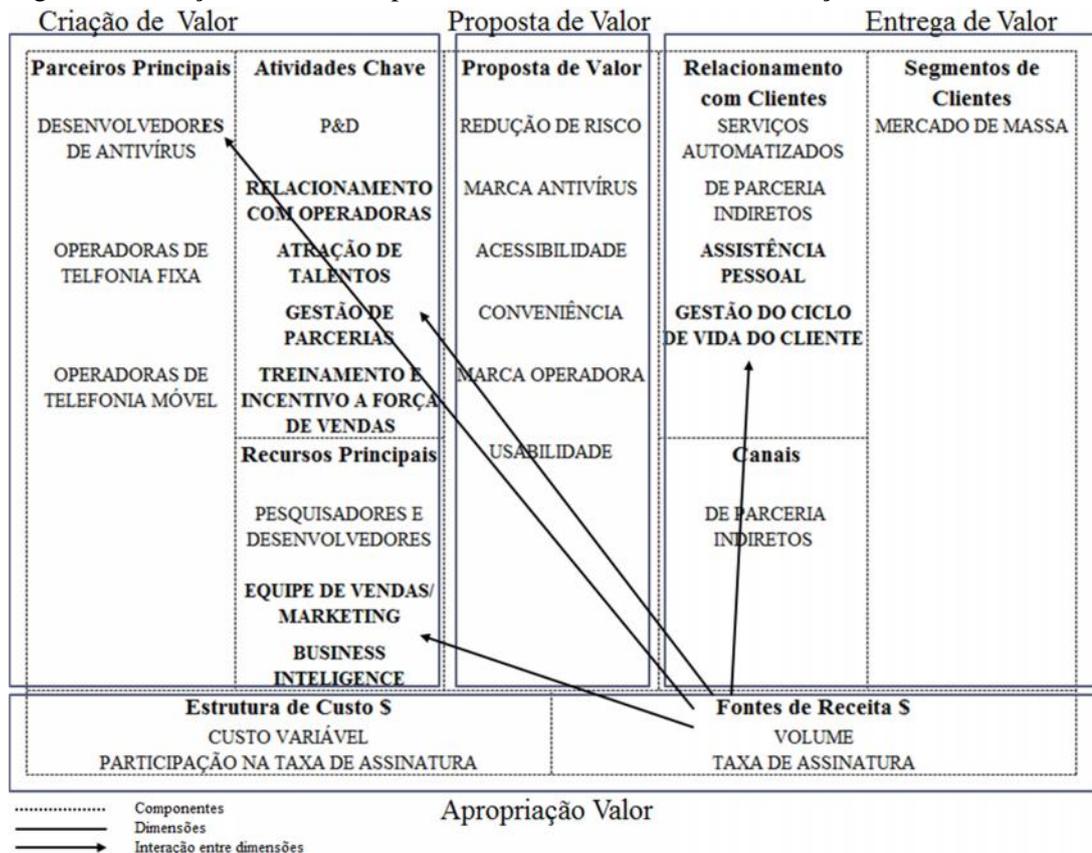
Na empresa Alpha as escolhas relacionadas às estratégias de crescimento que impactam o modelo de negócios são tomadas a partir de critérios, inicialmente implícitos, baseados na percepção dos executivos sobre os competentes principais do modelo de negócio vigente da empresa, como por exemplo, a proposta de valor, os componentes essenciais recursos e competências principais da dimensão criação de valor e o componente essencial canal da dimensão entrega de valor, como relatado pelo entrevistado E1:

“A gente tem quatro pilares que nos guiam para identificar uma tecnologia nova, um produto novo. A gente normalmente analisa se o produto... tem similaridade com o nosso...é complementar a nossa proposta de segurança da informação...segundo é se as pessoas daqui têm as competências que possam absorver esse conhecimento...terceiro ponto...Se os nossos modelos de tecnologia aqui...se elas também se falam.. E por fim, se os canais de vendas que a gente têm são canais também que poderiam vender os produtos.”

Assim como na fase de evolução emergente, as escolhas da fase de evolução intencional levaram a empresa Alpha ao desenvolvimento de outros produtos internamente, de novos parceiros desenvolvedores de antivírus e conseqüentemente ao desenvolvimento de novos recursos principais, como por exemplo, equipe de vendas/marketing, aquisição de uma ferramenta de *business intelligence*, atividades chave como, por exemplo, relacionamento e gestão de parceiros, atração de talentos, treinamento e incentivo à força de vendas e relacionamento com clientes através de assistência pessoal e gestão do ciclo de vida do

cliente. Figura 3 sumariza a interação entre os componentes essenciais e as dimensões do modelo de negócios da empresa Alpha na fase de evolução intencional.

Figura 3: Interação entre os componentes essenciais na fase de evolução intencional



Fonte: elaborada pela autora com base em Osterwalder e Pigneur (2010)

Demil e Lecocq (2010) relatam que é a criação e a gestão das interações entre os componentes principais que cria o desempenho da firma, e pode ainda servir para iniciar ou sustentar círculos virtuosos.

No mesmo sentido Casadesus-Masanell e Ricart (2010) modelos de negócios frequentemente geram ciclos virtuosos, circuitos de realimentação que fortalecem alguns componentes do modelo a cada interação.

No processo de evolução emergente a empresa Alpha demonstrou para seus parceiros de negócio capacidade de aprender e de se adaptar ao ambiente de forma a garantir um desempenho superior. Essa capacidade de adaptação e conseqüente desempenho superior facilitaram o acesso à informação sobre novos produtos a serem desenvolvidos por parceiros tecnológicos e principalmente acesso a informações sobre as bases de clientes das operadoras de telefonia, vitais para o ajuste do componente essencial proposta de valor, e acesso a monitoria, treinamento e incentivo da operação de vendas e atendimento aos clientes das operadoras de telefonia, importante tanto para ajustes na dimensão proposta de valor quanto na dimensão apropriação de valor.

5.4. Perspectivas futuras

Como apontado por Volberda (1996) para desenvolver flexibilidade, meio termo entre rigidez e reações exageradas, a gestão deve lidar com a tensão construtiva entre desenvolver capacidades e preservar as condições organizacionais.

Ao longo da trajetória evolutiva da empresa Alpha nota-se que o desenvolvimento de novas capacidades está atrelado ao desenvolvimento de novas parcerias. Além dos parceiros principais, que são as empresas de telefonia e os desenvolvedores de antivírus, a empresa tem envidado esforços para o desenvolvimento de novos canais de distribuição de seus produtos atuais, como por exemplo, grandes redes varejistas que já comercializam dispositivos móveis (venda de pacote) e fabricantes de dispositivos móveis (venda embarcada). E mais recentemente desenvolveu uma parceria com uma grande seguradora para a comercialização de micro seguros para dispositivos móveis, as consequências dessa escolha mais recente para o modelo de negócio da empresa Alpha, entretanto, ainda não podem ser avaliadas, porém os próprios executivos entrevistados anteveem fortes impactos no modelo de negócio da empresa:

“(E4): Esse é um produto para o próximo ano... virar a companhia de ponta-cabeça. (E6): entrando produto novo ... um bicho novo aqui dentro, a gente se adaptando à venda desse produto, que é totalmente diferente desse mercado de software e tal, requer outras habilidades, requer outras formas de vender.”

É um caso típico de empresa que atua numa cadeia de valor do tipo *value network*, em que a lógica de criação de valor está baseada na facilitação do relacionamento em rede entre seus clientes usando uma tecnologia mediadora (STABELL; FJELDSTAD, 1998).

Uma síntese da evolução dos componentes essenciais do modelo de negócio da empresa Alpha ao longo das quatro fases identificadas, a saber, surgimento, evolução emergente, evolução intencional e perspectivas futuras e apresentada no Quadro 3, sendo que os componentes essenciais adicionados a cada fase da evolução são destacadas em negrito.

Quadro 3: Evolução dos componentes essenciais do Modelo de Negócio

Dimensão	Componente Essencial	Surgimento	Evolução Emergente	Evolução Intencional	Perspectivas futuras
Criação de valor	Recursos Principais	Sócios e conhecimento do mercado de telecomunicações	Pesquisadores e desenvolvedores	Pesquisadores e desenvolvedores, equipe de vendas/marketing, ferramenta de BI	Pesquisadores e desenvolvedores, equipe de vendas/marketing, ferramenta de BI
	Atividades Chave	Identificação de oportunidades e relacionamento (informal) com operadoras de telefonia	Identificação de oportunidades e relacionamento (informal) com operadoras de telefonia, P&D	P&D, relacionamento e gestão de parceiros, atração de talentos, treinamento e incentivo da força de vendas	P&D, relacionamento e gestão de parceiros, atração de talentos, treinamento e incentivo da força de vendas
	Parceiros Principais	Empresa de desenvolvimento de antivírus e operadoras de telefonia	Empresa de desenvolvimento de antivírus e operadoras de telefonia	Empresas de desenvolvimento de antivírus e operadoras de telefonia	Empresas de desenvolvimento de antivírus, operadoras de telefonia, redes varejistas e seguradora
Entrega de valor	Canais	De parceria indireto (operadoras de telefonia)	De parceria indireto (operadoras de telefonia)	De parceria indireto (operadoras de telefonia)	De parceria indireto (operadoras de telefonia e redes varejistas)
	Segmento de Clientes	Mercado de massa	Mercado de massa	Mercado de massa	Mercado de massa
	Relacionamento com Clientes	Delegado às operadoras de telefonia	Serviços automatizados	Serviços automatizados, assistência pessoal e gestão do ciclo de vida do cliente	Serviços automatizados, assistência pessoal e gestão do ciclo de vida do cliente
Apropriação de valor	Fonte de Receita	Taxa de assinatura, volume	Taxa de assinatura, volume	Taxa de assinatura, volume	Taxa de assinatura, volume
Proposta de valor	Estrutura de Custo	Participação na taxa de assinatura, variável	Participação na taxa de assinatura, variável	Participação na taxa de assinatura, variável	Participação na taxa de assinatura, variável
		Redução de risco, marca do antivírus, acessibilidade, conveniência e marca da operadora	Redução de risco, marca do antivírus, acessibilidade, conveniência, marca da operadora e usabilidade	Redução de risco, marca do antivírus, acessibilidade, conveniência, marca da operadora e usabilidade	Redução de risco, marca do antivírus, acessibilidade, conveniência, marca da operadora e usabilidade

Fonte: elaborado pelas autoras

6. Conclusão

No presente estudo buscou-se analisar o processo de evolução do modelo de negócio de uma empresa, com base na abordagem transformacional proposta por Demil e Lecocq (2010), por meio da análise dos nove componentes essenciais do modelo CANVAS descritos por Osterwalder e Pigneur (2010).

No caso aqui analisado identificou-se que o processo de evolução do modelo de negócio ocorre a partir de decisões tomadas pelos gestores, com base em fatores externos e internos ao modelo. Mudanças intencionais e emergentes são geradas por meio da interação entre e dentro dos componentes essenciais do modelo de negócio, ou seja, impactando as dimensões de proposta, criação, configuração (entrega) e apropriação de valor do modelo de negócio da empresa.

Apesar do surgimento da empresa estar vinculado aos ativos dos parceiros, nota-se que ao longo do processo evolutivo no modelo de negócio novos recursos são desenvolvidos, o que proporcionou a ampliação da proposta de valor e permitiu a ampliação da apropriação do valor. Falhas nas transações geradas por fatores externos levou a empresa Alpha a desenvolver novos recursos principais, como por exemplo, pesquisadores e desenvolvedores e atividades chave de pesquisa e desenvolvimento.

Com base no referencial teórico e no estudo de caso é possível propor primeiramente que o modelo CANVAS, visto numa perspectiva dinâmica de interação entre seus componentes essenciais, tal como proposto no modelo RCOV, possibilita a operacionalização da análise do processo de evolução do modelo de negócio de uma empresa. Adicionalmente o estudo desse processo de evolução do modelo de negócio de empresas, apoiado nas visões de co-criação do valor em redes estratégicas e as questões de apropriação do valor envolvidos, podem contribuir significativamente para o conhecimento sobre modelos de negócio no campo da administração estratégica.

Uma limitação e conseqüentemente contribuição sugerida para futuros estudos é o teste da replicabilidade do presente estudo para análise do processo de evolução do modelo de negócio de empresas com características diferentes das da empresa Alpha, como por exemplo, empresas médias e grandes e/ou empresas do setor de manufatura.

Referências

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33, Jan. 1993.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001
- BARNEY, J B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120,1991.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business model and to tactics. **Long Range Planning**, v. 43, p. 195-215, 2010.
- COASE, R.H., The nature of the firm, *Economica* 4, 386-405, 1937.
- DEMIL, B; LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. **Long Range Planning**, v. 43, p. 227-246, 2010.
- DOSI G.; TEECE, D. Competencies and the boundaries of the firm. Center for research in Management, **CCC Working-paper** n. 93-1, University of California, 1993.
- GULATI R.; NOHRIA N.; ZAHEER A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, Vol. 21, No. 3, pp. 203-215, 2000.
- ITO, N. C.; JUNIOR, P. H.; GIMENEZ, F.A.P.; FENSTERSELFER, J.E. Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. **RAC**, Rio de Janeiro, v.6, n.2, p. 290-307, Mar/Abr. 2012.

MALERBA, F.; ORSENIGO, C. Technological regimes and firm behavior. **Industrial and Corporate Change**, 2, 1, p. 41-71, 1993.

MANVAM. **Monitor ACISION de VAS 2010**. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/acision/mavam.asp#>. Acesso em: 13/06/2013.

MEIRELLES, D.S. **Formação e Evolução da Grande Empresa Brasileira**: estudos de caso embasados nas teorias da firma. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of AIS**, v. 16, n. 1, p. 1-25, July 2005.

PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press: New York, 1959.

PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-91, 1993.

PISANO, G. Profiting from innovation and the intellectual property revolution. **Research Policy**, v. 35, p. 1122-1130, 2006.

PORTER, M.E. **Competitive Advantage**, The Free Press, New York, 1985.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press: Cambridge, MA, 1934

SILVEIRA, A.B. Os Processos da Estratégia de Inovação na Cadeia de Valor do Setor de Telefonia Móvel. **Negócios e Talentos**, Vol.5, No 5, 2008

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 413-437, 1998.

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.

TELEBRASIL - Associação Brasileira de Telecomunicações. **O Setor de Telecomunicações no Brasil: Uma Visão Estruturada**. Disponível em: http://www.telebrasil.org.br/component/docman/doc_download/234-o-setor-de-telecomunicacoes-no-brasil-2011-out?Itemid=. Acesso em: 10/06/2013.

TELECO - **Inteligência em Telecomunicações**. Seção; geral. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/acision/mavam.asp>. Acesso em 15/06/2013.

VOLBERDA, H.W. Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. **Organization Science**, v.7, n. 4, p. 359-374, Jul.-Aug., 1996.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-80, 1984.

WILLIAMSON, O.E. **Markets and Hierarchies**: Analysis and antitrust implication: A study of the economics of internal organization. The Free Press: New York, 1975.

WILLIAMSON, O.E. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, 22(2): 233-261, 1979.

WILLIAMSON, O.E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1985.

WILLIAMSON, O.E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n.2, p. 269-296, 1991.

YIN, R.K., **Case study research: design and methods**. 4. ed. v. 5. Thousand Oaks, CA: Sage Publication. 2009.