

MODELOS DE NEGÓCIOS

Janaina Mortari Schiavini



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Da estratégia ao modelo de negócios

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Indicar conceitos e técnicas para elaboração e execução de estratégias.
- Descrever a importância do modelo de negócios de uma empresa e dos modelos conceituais de estratégia empresarial.
- Apontar casos para elaboração e execução de estratégia, a exemplo da estratégia do oceano azul sob a ótica do modelo de negócios.

Introdução

A atualidade social e organizacional das últimas décadas conduz a um momento sem precedentes na história da humanidade, caracterizada por inovações diárias e constantes em todas as áreas. Essas inovações vão desde a saúde, na qual se atingiu uma longevidade nunca antes sonhada, até a logística e a comunicação, com o advento da internet, das redes sociais, dos aplicativos, entre outros. Nesse contexto, os produtos e serviços oferecidos pelas empresas necessitam ser repensados, motivando as organizações a empenharem tempo e dedicação para criar melhores ofertas, de forma rápida, mais barata e com a melhor tecnologia disponível.

De modo análogo, a teoria administrativa vem se adaptando a essa nova realidade organizacional. A administração estratégica, especificamente, vem sofrendo várias interpretações desde que foi tratada por Andrews (1980). Muitos estudiosos contribuíram para o seu desenvolvimento, como Ansoff (1977), que apresentou a matriz produto/mercado, e Porter (1991), que se dedicou ao conceito de vantagem competitiva. De maneira similar, Kim e Mauborgne (2005) desenvolveram o conceito da estratégia do oceano azul, uma teoria sobre pensamento estratégico que está tendo considerável aceitação junto a grandes e pequenas empresas, como Cirque du Soleil, Nintendo, entre outras.

Neste capítulo, você estudará sobre os conceitos e técnicas para a elaboração e a execução de estratégias. Além disso, verá a importância do modelo de negócios e dos modelos conceituais de estratégia empresarial para as organizações. Por fim, verá exemplos para a elaboração e a execução de estratégia do oceano azul sob a ótica do modelo de negócios.

1 Elaboração e execução de estratégias

Os desafios que permeiam a gestão das organizações demandam que elas pensem continuamente em conceitos, métodos e ferramentas que visem a assegurar seu desempenho e a agregar valor ao seu negócio. Autores como Taylor, Fayol e Weber delinearam a teoria clássica da administração e, desde então, diversos pesquisadores, empresários e cientistas fomentam novas pesquisas e definem correntes de pensamento, cada qual coerente aos seus próprios anseios profissionais e acadêmicos.

Da administração como ciência, reconheceram-se as funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle (FAYOL, 1925). A partir dessas funções, percebeu-se a necessidade de sistematizar as decisões tomadas pela organização, dando a elas um caráter homogêneo e consistente ao longo do tempo. Em meados da década de 1960, foi inserido o conceito de **estratégia** dentro do ambiente organizacional, o qual, acompanhando o comportamento das demais teorias em administração, vem passando por reformulações e adaptações, de acordo com as abordagens seguidas pelos autores da área (BEPPLER; PEREIRA; COSTA, 2011).

Nesse contexto, a área científica sobre gestão estratégica se divide em duas principais vertentes: uma trata da elaboração e da execução da estratégia, abordada principalmente pelos teóricos clássicos, como Ansoff (1977), Chandler (1990) e Porter (1991); ao passo que a outra aborda a implementação da estratégia, partindo do pressuposto de que, no momento da execução, continuam ocorrendo melhorias na elaboração da estratégia, premissa abordada por Mintzberg (1978).

Em decorrência dessas diferentes abordagens, a própria definição de estratégia não é homogênea. Os autores que produzem conteúdo sobre o tema vinculam o conceito sob diferentes óticas, dependendo do enfoque que cada um apresenta. Porter (1991), por exemplo, compreende a estratégia como um conjunto de ações ofensivas ou defensivas que tem o intuito de colocar a organização em uma posição de proteção, para que possa enfrentar as forças competitivas de mercado e obter maior retorno sobre o investimento.

Em contrapartida, Ansoff (1977) apresenta um conceito bastante simplificado de estratégia, definindo-a como uma regra para a tomada de decisões. Na mesma linha, Picchiali (2009) comenta que a estratégia está relacionada a padrões de decisão que posicionam a organização no mercado e têm o intuito de fazê-la atingir seus objetivos, de uma maneira integrativa, utilizando recursos e potencialidades internas, visando a alavancar oportunidades e reduzir ameaças existentes no ambiente externo.

Considerando a complexidade intrínseca à sua definição, Mintzberg (1987) defende a possibilidade de conceituar a estratégia a partir de cinco dimensões, denominadas 5Ps da estratégia, que trouxeram uma visão menos cartesiana, sem a necessidade de haver uma única “definição correta”. De acordo com Mintzberg (1987), pela sua natureza, a estratégia implica uma série de significados ou dimensões. O autor defende, ainda, a necessidade da definição mais completa do termo estratégia, baseado na complementaridade dessas cinco dimensões, pelas quais é possível realizar o diagnóstico e levantar o perfil estratégico de uma organização.

Os **5Ps da estratégia** podem ser compreendidos como: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Cada uma das dimensões será abordada na sequência, mas, antes, é importante ressaltar que essas cinco dimensões de estratégia não são mutuamente excludentes, visto que elas se integram, inter-relacionam e complementam. Elas são capazes de potencializar o processo estratégico, ou seja, a reflexão, a antecipação do futuro pretendido (planejamento) e a ação coletiva dentro da empresa focada em resultados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Estratégia como plano

A estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados. É um conjunto de diretrizes formuladas para lidar com uma determinada situação, como, por exemplo, o que uma empresa deve fazer para dominar um mercado. As estratégias como plano são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente (MINTZBERG, 1987). Além disso, essas estratégias consistem em uma linha de conduta ou um guia de ação intencional, que conduz os diferentes níveis e áreas da empresa.

Aqui, a estratégia é entendida como um curso de ação, algo intencional e planejado, por meio do qual se buscam objetivos predeterminados. Há uma diretriz com a finalidade de assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados. As estratégias como plano podem ser explícitas em documentos formais ou não, assim como podem ser gerais ou específicas (MAMÉDIO, 2014).

Estratégia como pretexto

A estratégia como pretexto é uma “manobra” específica e intencional, um truque com a intenção de obter vantagem sobre um concorrente ou competidor. Ela foca sua atenção no aspecto dinâmico e competitivo entre as organizações que disputam o mercado. Nesse sentido, a estratégia é uma “tática” de mercado.

A estratégia como pretexto pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem aos concorrentes. A organização induz seus competidores a terem uma percepção errônea de seus movimentos competitivos. Por exemplo, uma empresa que ameaça expandir a capacidade de sua fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova, constituindo apenas uma ameaça, e não a intenção real de expansão em si (MAMÉDIO, 2014).

Estratégia como padrão

Aqui, a estratégia é um padrão em fluxo de ações. Após a empresa definir um plano estratégico e começar a se estabelecer, com o tempo, algumas ações bem-sucedidas se fundem em um padrão, que se torna sua estratégia (MINTZBERG, 1987). Como padrão, a estratégia é a consistência de comportamento, indicando continuidade (rotina).

Segundo essa definição, a estratégia pode surgir das próprias ações cotidianas, de forma intencional ou não. Quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Muitas empresas utilizam essa estratégia, pois a consistência gera confiabilidade, atributo valioso para o mercado. Por exemplo, o fato de Henry Ford oferecer o modelo “T” de carros apenas na cor preta foi a estratégia que escolheu, sendo esta sua estratégia como padrão (MAMÉDIO, 2014).

Estratégia como posição

A estratégia como posição é uma forma de localizar a empresa no seu meio ambiente, melhorando sua posição competitiva. Nessa concepção, a estratégia pode definir o local onde a empresa concentrará os seus recursos, visando a manter ou a melhorar sua posição. Aqui, a organização busca uma estratégia no nicho ou área em que atua, estabelecendo um posicionamento que lhe permita sustentar e defender sua posição, definindo como a empresa é percebida externamente pelo mercado (MINTZBERG, 1987).

A estratégia como posição está relacionada à maneira como a organização se posiciona perante os ambientes externo (clientes, fornecedores, concorrentes, governo, sindicatos, etc.) e interno (colaboradores, acionistas, gestores, etc.). Ela é compatível com as estratégias anteriores, pois pode ser implementada por meio de um plano e/ou alcançada em função de um padrão ou pretexto. Por exemplo, a formação de alianças estratégicas, como *joint ventures*, fusões e aquisições e *franchising*, são estratégias que visam a manter ou a melhorar a posição da empresa no mercado (MAMÉDIO, 2014).

Estratégia como perspectiva

Como perspectiva, as estratégias podem ser abstrações que existem apenas na mente das pessoas, quer tenham sido concebidas como uma intenção para regular comportamentos previamente ou como padrões para descrever um comportamento já ocorrido. Com o compartilhamento de ações e intenções pelos membros da organização por meio de ideias, a estratégia se difunde pela uniformidade de pensamentos, ideologias, valores, culturas e percepção interna da organização, sendo este um dos fatores mais importantes para a estratégia como perspectiva (MINTZBERG, 1987).

De forma simplificada, a estratégia como perspectiva leva em consideração a cultura do grupo e a maneira como a organização opera. Contudo, consiste não apenas de uma posição escolhida, mas também em uma maneira de os gestores e a organização, como um todo, enxergarem o mundo e avaliarem as possibilidades da empresa perante o mercado. Isso lhes permite cooperar com eficiência na produção de produtos e serviços que entregam valor ao cliente. Por exemplo, a Apple possui um forte comprometimento com soluções tecnológicas e inovação, sendo esta uma perspectiva que orienta as decisões de toda a empresa (MAMÉDIO, 2014).

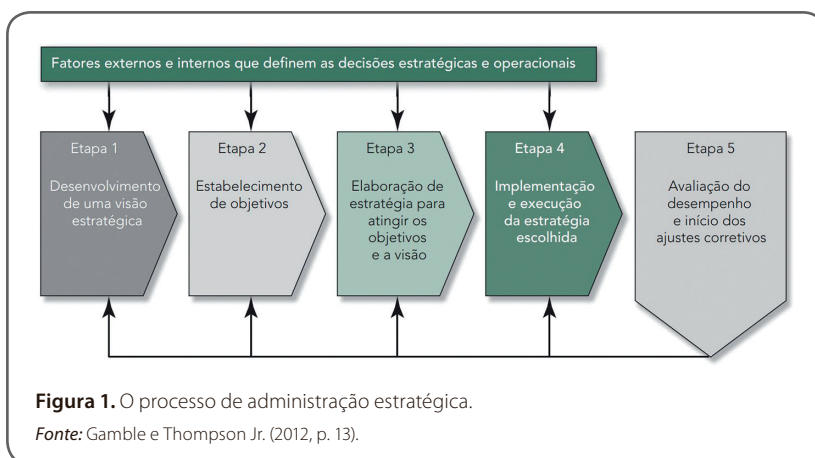
O processo de administração estratégica

Elaborar e executar estratégias é a essência da administração das organizações (GAMBLE; THOMPSON JR., 2012). Assim, é importante compreender que o desenvolvimento de estratégias envolve um processo que busca analisar e equilibrar fatores externos e internos à organização que definem as decisões estratégicas e operacionais.

Segundo Gamble e Thompson Jr. (2012), este processo consiste em cinco etapas integradas, descritas a seguir:

1. Desenvolvimento de uma visão de futuro, que determinará o foco e a direção da empresa.
2. Estabelecimento de objetivos para avaliar o progresso no alcance da visão estratégica.
3. Elaboração de estratégias para atingir os objetivos.
4. Implementação e execução das estratégias escolhidas com eficiência e eficácia.
5. Avaliação do desempenho e ajustes corretivos necessários, para garantir que a organização alcance sua visão no longo prazo.

A Figura 1, a seguir, ilustra o modelo proposto por Gamble e Thompson Jr. (2012) para o processo de administração estratégica.



A primeira etapa da administração estratégica envolve o desenvolvimento de uma visão estratégica, ou seja, a direção traçada e o foco futuro da empresa em relação à sua atuação (produto, mercado, cliente, tecnologias, desenvolvimento dos colaboradores, etc.). Saber “para onde vamos” ajuda a direcionar a energia dos colaboradores para a mesma direção. Entretanto, é preciso tomar cuidado para evitar declarações muito genéricas, como “Queremos nos tornar um líder global e a primeira opção dos clientes em todos os mercados que atendemos”, que podem ser aplicadas em qualquer empresa e não transmitem com clareza o foco específico da organização (GAMBLE; THOMPSON JR., 2012).



Saiba mais

O livro *O essencialismo: a disciplinada busca por menos*, de Greg McKeown, propõe um método para ajudar pessoas e organizações a identificarem o que é realmente essencial e a eliminarem todo o resto, para que seja possível dar a maior contribuição possível àquilo que realmente importa. O livro traz exemplos de visões de empresas de sucesso, que geralmente são extremamente claras, objetivas e específicas.

A segunda etapa desse processo envolve o estabelecimento de objetivos, que nada mais é do que o desdobramento da visão estratégica em metas específicas de desempenho. Os objetivos refletem as intenções da empresa à luz das condições econômicas e competitivas vigentes do setor e das competências internas da empresa. Esses objetivos são mensuráveis, têm um prazo para serem alcançados e servem como medida para acompanhar o desempenho da empresa e seu progresso em direção à visão estratégica (GAMBLE; THOMPSON JR., 2012).

Por isso, Gamble e Thompson Jr. (2012) sugerem a utilização da ferramenta Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 2004), que tem como princípio a definição dos fatores críticos de sucesso e os indicadores de desempenho da empresa, permitindo a elaboração de metas e a medição dos resultados atingidos em áreas críticas, como financeira, clientes, processos internos e aprendizagem. Essa ferramenta permite utilizar um sistema de avaliação que atinge o equilíbrio entre os objetivos financeiros e estratégicos.



Saiba mais

No livro *Balanced Scorecard e a gestão estratégica*, de Emílio Herrero Filho, lançado em 2017, é possível saber mais sobre o Balanced Scorecard e sua aplicação no contexto brasileiro.

A terceira etapa envolve a elaboração de estratégias por meio do desdobramento dos objetivos estratégicos, de acordo com cada área da organização (nível tático). Por isso, na maioria das empresas, a elaboração das estratégias requer um esforço de colaboração da equipe, incluindo gestores em várias posições e níveis organizacionais. Aqui, são especificados os recursos e competências necessários para colocar o objetivo estratégico em ação. A estratégia de desen-

volvimento do produto, por exemplo, representa o plano gerencial para criar novos produtos e/ou serviços que estejam em sintonia com as necessidades e os desejos dos consumidores (GAMBLE; THOMPSON JR., 2012).

Na quarta etapa, para a implementação e a execução da estratégia, faz-se necessária uma análise contínua da eficácia e da eficiência das atividades internas da empresa. De acordo com Gamble e Thompson Jr. (2012), na maioria das vezes, a implementação das estratégias envolve os seguintes aspectos: (1) contratar colaboradores que ofereçam as competências necessárias para a implementação de estratégias específicas; (2) assegurar que as políticas e os procedimentos facilitem a execução efetiva das estratégias, em vez de dificultá-las; (3) aprimorar continuamente a maneira como as atividades da cadeia de valor são executadas; (4) vincular recompensas e incentivos diretamente à realização dos objetivos de desempenho; (5) criar uma cultura organizacional que contribua para o sucesso da execução das estratégias.

Por fim, na quinta etapa, ocorre a avaliação do desempenho do processo de administração estratégica e o início dos ajustes corretivos. Isso envolve acompanhar os novos acontecimentos externos e avaliar o progresso da empresa em busca da sua visão estratégica. Por isso, é importante lembrar que a visão, os objetivos e as estratégias não são definitivos, pois a administração científica é um processo contínuo, sofrendo modificações ao longo do tempo com as mudanças externas e internas à organização. Assim, sempre que uma empresa se deparar com mudanças significativas no seu ambiente externo, como, por exemplo, a entrada de um novo *player* ou o lançamento de uma nova tecnologia disruptiva, precisará questionar a adequação e a direção das estratégias definidas por ela (GAMBLE; THOMPSON JR., 2012).

2 A importância do modelo de negócios e da estratégia empresarial

O modelo de negócios está intimamente ligado ao conceito de estratégia nas organizações, visto que especifica a proposição de valor ao cliente, define a forma como a empresa gerará lucro e identifica recursos e processos fundamentais para a geração de valor ao cliente (GAMBLE; THOMPSON JR., 2012). Na mesma linha de pensamento, Teece (2010) define modelo de negócios como a maneira como a empresa cria e entrega valores aos clientes, demonstrando dados e outras evidências que se tornam notáveis por meio da escolha do *design* determinado para seu modelo, além de evidenciar os lucros e custos da empresa ao descrever a arquitetura de suas receitas.

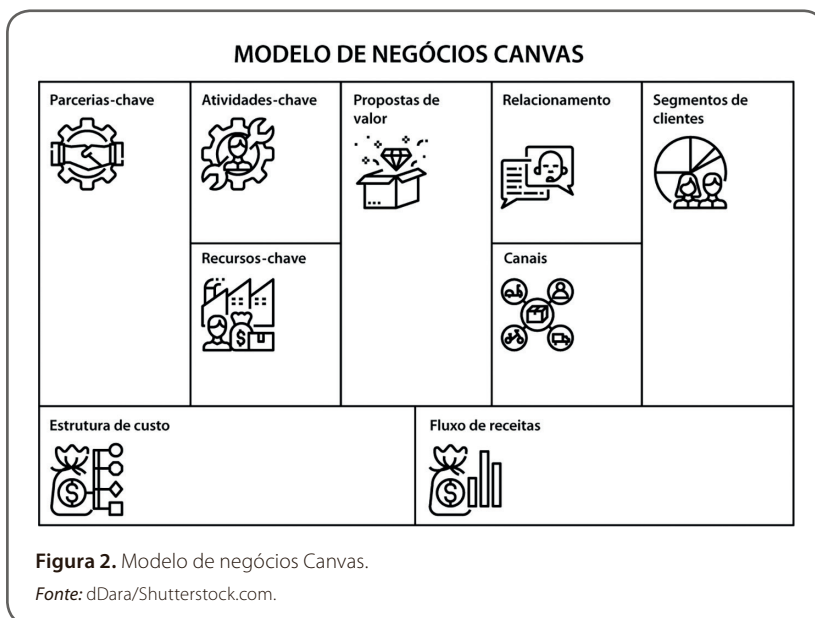
Nesse sentido, o modelo de negócios ajuda o empreendedor a ter uma visão global do seu empreendimento, pelo fato de abranger as áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Desse modo, a questão básica do modelo de negócios de uma empresa é se ela pode colocar em prática e de forma lucrativa sua proposição de valor ao cliente (GAMBLE; THOMPSON JR., 2012). Dependendo do ramo de atuação da empresa, ela poderá adotar diferentes modelos de negócios. A seguir, veja alguns exemplos de modelos de negócios em diferentes empresas, conforme Gamble e Thompson Jr. (2012).

- Operadoras de telefone celular: modelo de negócios baseado no pagamento de assinaturas.
- Programas de TV e rádio: modelo de negócios baseado em venda de espaços publicitários.
- Empresas de bens e consumo: modelo de negócios baseado em economia de custos e ganho de escala.

Nesse sentido, o modelo de negócios é um esquema para que a estratégia seja implantada por meio das estruturas, processos e sistemas organizacionais que descrevem a lógica de criação, entrega e captura de valor da organização. Argumenta-se, também, que o modelo de negócios articula a lógica, os dados e outras evidências que sustentam a proposição de valor para o cliente, com uma estrutura viável de receitas e custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; TEECE, 2010).

Segundo levantamento bibliométrico de Zott, Amit e Massa (2010), a ferramenta mais utilizada que ajuda na estruturação do modelo de negócios tem sido o Canvas, criado por Osterwalder e Pigneur (2011). O suíço Alexander Osterwalder, em sua tese de doutorado, desenvolveu um modelo de negócios inovador, que revolucionou a maneira de pensar de novos empreendedores e empresas no momento de criar novos negócios ou desenvolver novos produtos.

Esse modelo, conhecido como *Business Model Generation*, foi idealizado por Alexander de forma que incentivasse a inovação. Dessa forma, ele utilizou uma criação colaborativa que teve a participação de 470 profissionais de estratégia de 47 países, originando o modelo de negócios Canvas, que, em português, significa tela. Esse modelo, por meio de nove blocos, criou uma nova geração de empreendedores adeptos. As dimensões integrantes do *framework* proposto por esses autores são apresentadas a seguir (Figura 2) e servem de base para a construção da escala do modelo de negócios.



Para Osterwalder e Pigneur (2011), a estruturação do modelo de negócios começa pela **segmentação de clientes**. Nessa etapa, ocorre a definição dos diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende alcançar e servir. A segmentação permite o delineamento do nicho de clientes, que deve conter características econômicas, culturais, demográficas, entre outras. É por meio dessa delimitação de atuação que será possível identificar a perspectiva do cliente e, com isso, o negócio será desenvolvido. Osterwalder e Pigneur (2011) ressaltam que não basta ter uma ideia, é preciso conseguir enxergar por meio da visão de quem vai pagar e utilizar o produto ou serviço.

O próximo componente do modelo é a **proposição de valor** do negócio, que descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento específico de clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Para os autores, “valor” indica os benefícios que serão entregues aos clientes, sendo fundamental para analisar os diferenciais do negócio frente aos concorrentes. A proposição de valor é a razão pela qual os clientes voltam para uma empresa em detrimento de outra. Ela resolve um problema do cliente ou satisfaz a sua necessidade (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os **canais**, que constituem o terceiro bloco, referem-se a todos os tipos de interface entre a empresa e o cliente: comunicação, venda e distribuição do produto. Assim, os canais descrevem como uma empresa se comunica e como

atinge os seus segmentos de clientes para oferecer uma proposição de valor. O desafio aqui é diminuir o hiato entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem e na condição física que desejarem (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O quarto bloco é voltado para **estratégias de relacionamento com o cliente**. Para não perder clientes para o concorrente, Osterwalder e Pigneur (2011) destacam a necessidade de se criar estratégias de retenção. O relacionamento com clientes descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa pode estabelecer com segmentos específicos de clientes. Um ponto importante desse bloco é desenvolver um sistema de atendimento personalizado, visto que alguns preferem a praticidade do autoatendimento, outros preferem receber um atendimento. Todos esses aspectos devem ser bem elaborados para que o cliente não fique insatisfeito no momento do atendimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O quinto bloco representa o **fluxo de receitas**, ou seja, o dinheiro que a empresa gera de cada segmento de cliente. Ele determina a maneira como o cliente pagará pelo produto adquirido. É importante ressaltar que há diversas maneiras de oferecer bens e serviços aos consumidores, além da forma tradicional de vender produtos. Por exemplo, a empresa poderá lucrar por meio de assinaturas, aluguéis, licença, leilão, entre outras formas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O sexto bloco de elaboração do modelo são os **recursos-chave**, as ferramentas mais essenciais para desenvolver o negócio, pois são ativos funcionais responsáveis pelo funcionamento da atividade exercida. Esses recursos englobam todos os ativos importantes, sem os quais o negócio não poderia alcançar competitividade, os quais incluem: ativos físicos, como máquinas, instalações, recursos intelectuais, recursos humanos, como equipe de programadores ou atendimento.

O sétimo bloco é destinado às **atividades-chave**, que englobam os processos rotineiros mais importantes que a empresa deve realizar para que o modelo de negócios funcione bem. Um exemplo são as empresas que trabalham com plataforma *web*, as quais provavelmente terão como atividade-chave a manutenção dessa plataforma. Alguns exemplos de atividades-chave citados por Osterwalder e Pigneur (2011) são: produção de bens, gestão de plataformas, resolução de problemas, vendas consultivas, desenvolvimento de produto, entre outros.

O oitavo bloco a ser elaborado no modelo são as **parcerias-chave**, que envolvem os parceiros do negócio, como fornecedores e terceirizados. Com isso, as empresas criam alianças para otimizar seus modelos de negócios,

reduzir o risco ou adquirir recursos. Nesse bloco, devem ser listadas todas as tarefas ou matérias-primas essenciais fornecidas por outra empresa e que garantem o funcionamento do negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Por fim, o último bloco para a elaboração do Canvas é a **estrutura de custos**, na qual são descritos todos os principais custos que têm peso financeiro, principalmente os custos com a operacionalização do negócio. Esse bloco descreve os custos mais importantes incorridos para a operação de um modelo de negócios. Os custos poderão ser calculados com facilidade após a definição de recursos-chave, atividades-chave e parcerias importantes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Uma vez elaborado os nove blocos do modelo de negócios Canvas, a expectativa é de que a empresa tenha clareza dos processos e recursos necessários para fazer o seu negócio dar certo, investindo tempo e energia nos aspectos-chave que realmente agregam valor ao negócio. Com o Canvas pronto, Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem que a empresa poderá se identificar em um tipo específico de negócio. De acordo com os autores, há três tipos básicos de negócios, que podem ou não ser complementares uns aos outros: (1) inovação de produto; (2) gestão de relacionamento com clientes; (3) gerenciamento de infraestrutura.

No tipo **inovação de produto**, o negócio tem como foco ser pioneiro no mercado, introduzindo produtos e serviços inovadores, cobrando preços altos no lançamento do produto e com barreiras baixas de entrada. A principal fonte de competitividade está centrada nos colaboradores, que são incentivados e recompensados por sua criatividade (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Já nos negócios com foco em **gestão de relacionamento com clientes**, a empresa tem altos custos para atrair e reter clientes, em um mercado em que grandes e poucos *players* dominam. A busca é pela liderança de escopo, e os negócios são altamente orientados ao serviço e ao cliente, colocando-o em primeiro lugar (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Por fim, os negócios com foco em **gerenciamento da infraestrutura** possuem altos custos fixos, com a produção de grandes volumes para a obtenção de baixos custos de produção, em que a economia de escala é essencial. Nesses negócios, o mercado é dominado por poucos *players*, geralmente representados por grandes organizações. Sua fonte de competitividade está centrada no custo, reforçando aspectos como padronização, previsibilidade e eficiência (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Outro aspecto importante dos modelos de negócios é a triangulação entre estratégia, organização e sistemas de informação, que constantemente recebem pressão dos ambientes sociais e legais, além das forças competitivas, da

demanda dos consumidores e das mudanças tecnológicas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Alguns autores, como Chesbrough (2010), admitem que a estratégia e o modelo de negócios se sobrepõem, pois o segundo constructo é uma metáfora da estratégia.

Por isso, é importante compreender a relação entre a estratégia organizacional e o modelo de negócios, para garantir que haja alinhamento e sintonia entre ambas as estratégias. Uma estratégia empresarial poderá ou não gerar lucro, tudo dependerá da relevância do modelo de negócios da empresa ao esclarecer como o negócio fornece valor aos clientes, gera receitas suficientes para cobrir os custos, produz lucros atrativos e identifica os recursos e processos fundamentais para a geração de valor aos clientes (GAMBLE; THOMPSON JR., 2012).

Nesse contexto, Gamble e Thompson Jr. (2012) sugerem um teste para avaliar o quão eficaz é uma estratégia, relacionando-a com o modelo de negócios da empresa. Esse teste evolve a reflexão sobre três perguntas para distinguir uma estratégia eficaz de uma ineficaz, são elas:

1. A estratégia é adequada à situação da empresa? Para ser eficaz, uma estratégia precisa se adequar às situações externas (condições competitivas do setor em que atua) e internas (recursos e competências importantes para competitividade) da empresa.
2. A estratégia gerou vantagem competitiva sustentável? Uma estratégia eficaz gera vantagem competitiva no longo prazo em relação aos concorrentes.
3. A estratégia produziu resultado financeiro? Uma estratégia eficaz produz resultados financeiros positivos, gerando aumento da lucratividade e da força financeira da empresa.

Em uma abordagem mais moderna, é importante ressaltar que nem sempre uma estratégia pode ser avaliada unicamente pelo seu desempenho financeiro (BARKI *et al.*, 2015), uma vez que ela poderá gerar outros impactos positivos na economia, na sociedade e no meio ambiente que ultrapassam os indicadores tradicionais de desempenho organizacionais. Em modelos de negócios, tradicionalmente, o foco está voltado à criação de valor econômico para os acionistas. Já nos negócios com impacto social, por exemplo, a criação de valor econômico é vista apenas como uma condição necessária para assegurar a viabilidade, tendo como finalidade a geração de valor social (PRAHALAD, 2010).



Saiba mais

Para saber mais sobre os modelos de negócios, leia o artigo “Modelo de negócios com impacto social”, de Petrini, Scherer e Back, publicado na *Revista de Administração de Empresas* (RAE), vol. 56, nº. 2, março-abril, 2016, pp. 209–225.

3 A estratégia do oceano azul sob a ótica do modelo de negócios

Conforme abordado anteriormente, o modelo de negócios pode ser de três tipos básicos: (1) inovação de produto; (2) gestão de relacionamento com clientes; e (3) gerenciamento de infraestrutura (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Ao relacionar os tipos de modelos de negócios com os tipos de estratégia que as organizações podem adotar, observa-se diversas convergências, como a estratégia do oceano vermelho *versus* a estratégia do oceano azul, apontadas por Kim e Mauborgne (2005).

As organizações que optam por “navegar” em um oceano azul, em que a abordagem para a gestão estratégica das empresas e para a criação de valor para negócios tem como base tornar a concorrência irrelevante, possuem um modelo de negócios voltado para a inovação de produto. Já as organizações que navegam pelo oceano vermelho, representado pela “guerra sangrenta”, na qual empresas buscam superar a concorrência de todas as formas, possuem modelos de negócios característicos com foco no relacionamento com clientes e no gerenciamento de infraestrutura.

Uma vez que este capítulo tem como objetivo apontar casos para a elaboração e a execução da estratégia do oceano azul sob a ótica do modelo de negócios, serão trazidos contextos e situações em que a estratégia do oceano azul pode ser favorável. Para isso, o modelo de negócios da organização precisa “suportar” a implementação dessa estratégia, o que pode gerar mudanças profundas na cultura, nos processos e na governança da empresa.

Kim e Mauborgne (2005) encontraram padrões nos movimentos estratégicos segundo os quais os oceanos azuis foram criados, como crescimento e lucratividade. Os autores analisaram cerca de 150 movimentos estratégicos, em um espaço de tempo que vai de 1880 a 2000, em 30 indústrias diferentes (hotéis, cinema, varejo, companhias aéreas, energia, computação, TV, automotiva, aço, etc.).

Sua análise confirmou que nem as características da indústria, nem as da organização explicam os fatores comuns que levam à criação de oceanos azuis. Os autores afirmam, ainda, que, por trás das histórias de sucesso, há aparentemente um padrão comum consistente para criar e capturar oceanos azuis: inovar na forma de competir. Isso porque as empresas rivais e a estrutura atual do mercado já foram bem estudadas pela literatura acadêmica e gerencial, mas tornar a concorrência atual irrelevante é uma ideia atrativa e inovadora.

É importante ressaltar que a questão aqui não é simplesmente deixar de concorrer por maior participação de mercado, dado que os oceanos azuis e vermelhos sempre coexistiram, mas sim entender como ter sucesso em ambos (KIM; MAUBORGNE, 2005). No entanto, isso não é uma tarefa simples, pois o grande desafio na implementação da estratégia do oceano azul é o alinhamento de todo o sistema da empresa, o que exige a implementação correta de cada elemento estratégico para entregar a inovação em valor. Uma vez atingido isso, as vantagens competitivas são enormes, visto que não é fácil imitar todo um sistema (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Entretanto, os desafios podem estar presentes tanto na fase de formulação estratégica quanto na implementação. Na **formulação estratégica**, os desafios relacionam-se com a pesquisa, o planejamento e a formulação do novo modelo de negócios. Já na **implementação**, os desafios relacionam-se com a obtenção de um processo organizacional apropriado, com a motivação adequada dos colaboradores e com o gerenciamento das mudanças (KIM; MAUBORGNE, 2005).

O foco na demanda da proposta da estratégia do oceano azul busca a criação de valor para o cliente além das fronteiras existentes da indústria, o que parece uma posição mais ousada e otimista, podendo levar à criação de valores totalmente novos. Um exemplo disso são os modelos de negócios suportados pelas massas, conhecidos como *crowdbusiness* (p. ex., Uber, Airbnb, BlaBlaCar, etc.). Esses modelos de negócios tendem a utilizar uma abordagem semelhante: incluem o desenvolvimento de uma plataforma que promove o encontro das massas interessadas em construir uma solução para um problema comum. Em troca de promover esse encontro e facilitar a interação necessária para a construção da solução, é cobrada uma taxa. Essa inovação em modelo de negócios engloba uma série de especificidades com relação aos modelos de negócios tradicionais. A principal delas é a inovação na proposição de valor, pois possibilita aos consumidores serem também fornecedores, criando novos mercados, conhecidos como P2P (*peer to peer*), ou seja, entre pares. Isso desburocratiza as relações entre as pessoas, que agora podem transacionar livremente sem a intermediação de uma instituição formal.

Graças à possibilidade de interação entre os usuários, constrói-se um senso de comunidade na rede, de forma que pessoas desconhecidas possam

compartilhar experiências na solução de problemas comuns. Essa é a base da chamada **inteligência coletiva**, um princípio fundamental do *crowdbusiness* (O'REILLY, 2007). O que essas empresas têm em comum é o fato de que seus produtos e serviços são fruto de cocriação, ou seja, uma construção coletiva das massas em que o valor está na própria rede que se constitui, e não no sistema que intermedeia a interação.

Ainda que o termo **cocriação** seja relativamente recente, a literatura acadêmica sobre envolvimento dos clientes, parceiros e fornecedores na inovação é rica, a exemplo da inovação aberta (CHESBROUGH, 2003), ressaltando a importância da captação dos sinais do ambiente que apontam para as reais necessidades dos clientes. Para compreender as diferenças entre as estratégias tradicionais e as de cocriação, Ramaswamy e Gouillart (2010) comparam ambas, conforme o Quadro 1.

Quadro 1. Estratégia tradicional *versus* estratégia de cocriação

Estratégia tradicional	Estratégia de cocriação
<ul style="list-style-type: none"> ■ Cria valor a partir da entrega de experiências bem-definidas para um segmento de clientes. ■ Estabelece metas estratégicas da empresa desde o início e não as altera significativamente. ■ Incide sobre os interesses da empresa, ou seja, como a empresa pode maximizar sua participação relativa do valor criado perante seus concorrentes. ■ Obtém vantagem competitiva a partir da economia de escala e de movimentos ousados (como fusões e aquisições). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cria valor pela constante melhoria de experiências para todos os interessados. ■ Usa a estratégia inicial como ponto de partida e permite que o restante surja com o tempo. ■ Incide sobre os interesses de todas as partes interessadas e em como o ecossistema pode maximizar o tamanho do bolo (maximizar o valor captado pela empresa é secundário). ■ Obtém vantagem competitiva a partir do aumento da participação dos interessados e da contínua construção de novas interações e experiências.

Fonte: Adaptado de Ramaswamy e Gouillart (2010).

Sob a ótica do modelo de negócios, existem diversos pontos fortes no *crowdbusiness*. Além dos benefícios da escala e da diversidade, os colaboradores são mais energizados e motivados, já que possuem o mesmo desejo — de construir uma solução para um problema comum — e adotam uma abordagem mais arriscada para encontrar soluções. Isso vai de encontro com o ambiente

interno tradicional das organizações com funções e papéis bem-definidos, além do medo de perder seu emprego, que não contribui para a criação de um ambiente inovador e tolerante ao erro. Em contrapartida, um dos pontos fracos do *crowdbusiness* é o desafio de lidar com a desconfiança entre estranhos, além de questões relacionadas à propriedade intelectual.

Ao traçar um paralelo com o modelo de negócios com foco em inovação de produto (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), percebe-se que plataformas de *crowdbusiness*, como a Uber, possuem boa parte dessas características. Sendo um negócio pioneiro no mercado de transportes e mobilidade, a Uber introduziu um serviço inovador ao romper o *trade off* entre custo e valor, oferecendo mobilidade aos consumidores de forma rápida e barata por meio da cocriação em massa (passageiros e motoristas). Isso foi possível graças às tecnologias de geolocalização e ao sistema de tarifas variáveis.

Ao analisar o modelo de negócios da Uber, conforme o *framework* proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), a empresa possui:

1. **Segmentos de clientes:** motoristas e passageiros.
2. **Proposição de valor:** para passageiros, transporte privado e com acesso rápido. Para motoristas, remuneração pelo transporte de passageiros com pouquíssima burocracia.
3. **Canais:** aplicativo móvel (plataforma) e redes sociais (basicamente *on-line*).
4. **Relacionamento com o cliente:** via equipe de suporte pelo aplicativo.
5. **Fontes de receita:** preço por corrida com base no sistema de tarifas variáveis (passageiros); 20% do valor de cada corrida (motoristas).
6. **Recursos-chave:** plataforma digital e motoristas cadastrados.
7. **Atividades-chave:** *marketing* e suporte e seleção de motoristas.
8. **Parcerias-chave:** Waze (aplicativo para dispositivos móveis baseado na navegação por satélite, contendo informações de usuários e detalhes sobre rotas, dependendo da localização do dispositivo).
9. **Custos:** plataforma digital, colaboradores, *marketing* e suporte.

Essa estrutura de modelo de negócios possibilitou que a Uber implementasse de forma eficaz a estratégia do oceano azul. Hoje, a Uber conta com diversos desafios, que estão transformando seu oceano azul em vermelho, como a questão regulatória e os competidores considerados “imitadores”. Outra questão crítica tem sido os diversos depoimentos de assédio moral dos motoristas com passageiros, impactando na reputação da plataforma.



Saiba mais

Para saber mais sobre o modelo de negócios e a estratégia do oceano azul da Uber, leia a dissertação "*Design Thinking e Modelo de Negócios em Serviços Multicanal: O caso da UBER no Rio de Janeiro*", de Diogo Teixeira Dantas, publicada no Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa (UCP).



Referências

ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.

ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARKI, E. *et al.* Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. *RAE*, v. 55, n. 4, p. 380-384, 2015.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A. Discussão conceitual sobre o processo de estratégia nas organizações: formulação e formação estratégica. *RIAE*, v. 10, n. 1, p. 128-146, 2011.

CHANDLER JR, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: The MIT Press, 1990.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.

CHESBROUGH, H. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School, 2003.

FAYOL, H. *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod, 1925.

GAMBLE, J. E.; THOMPSON JR., A. A. *Fundamentos da administração estratégica*. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MAMÉDIO, D. F. Estratégia como processo em uma organização hospitalar: um diagnóstico dos SPs de Mintzberg. *RECC*, v. 1, n. 1, p. 37-52, 2014.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Manage Sci*, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. *Calif Manage Rev*, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

O'REILLY, T. What is web 2.0: design patterns and business models for the next generation of software. *Communications and Strategies*, n. 65, p. 1-21, 2007.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PICCHIAI, D. Estratégia, estrutura e competências gerenciais: estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade autogestão. *RCA*, v. 11, n. 25, 2009.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C. K. *A riqueza na base da pirâmide: erradicando a pobreza com o lucro*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. J. Building the co-creative enterprise. *HBR*, v. 88, n. 10, p. 100-109, 2010.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. *The business model: theoretical roots, recent developments, and future research*. Barcelona: IESE Business School, 2010.

Leituras recomendadas

DANTAS, D. T. *Design thinking e modelo de negócios em serviços multicanal: o caso da UBER no Rio de Janeiro*. 2016. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2016.

HERRERO FILHO, E. *Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

MCKEOWN, G. *Essencialismo: a disciplinada busca por menos*. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. *RAE*, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS