

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

Fabian Ariel Salum

**A INFLUÊNCIA DO MODELO DE NEGÓCIO NO VALOR CRIADO PARA A
EMPRESA E DISTRIBUÍDO PARA OS *STAKEHOLDERS*:
Uma análise no setor de construção para população de baixa renda**

Belo Horizonte

2018

Fabian Ariel Salum

**A INFLUÊNCIA DO MODELO DE NEGÓCIO NO VALOR CRIADO PARA A
EMPRESA E DISTRIBUÍDO PARA OS *STAKEHOLDERS*:
Uma análise no setor de construção para população de baixa renda**

Tese apresentada à Banca de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes

Área de concentração: Estratégia e Marketing

Belo Horizonte
2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S181i	<p>Salum, Fabian Ariel</p> <p>A influência do modelo de negócio no valor criado para a empresa e distribuído para os <i>stakeholders</i>: uma análise no setor de construção para população de baixa / Fabian Ariel Salum. Belo Horizonte, 2018. 203 f.: il.</p> <p>Orientador: Humberto Elias Garcia Lopes Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração</p> <p>1. Negócios. 2. Valor (Economia). 3. Planejamento empresarial. 4. Planejamento estratégico. 5. Habitação popular. 6. Habitação popular – Aspectos econômicos – Brasil. 7. Administração financeira. I. Lopes, Humberto Elias Garcia. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p> <p>CDU: 658.15</p>
-------	---

Fabian Ariel Salum

**A INFLUÊNCIA DO MODELO DE NEGÓCIO NO VALOR CRIADO PARA A
EMPRESA E DISTRIBUÍDO PARA OS *STAKEHOLDERS*:**

Uma análise no setor de construção para população de baixa renda

Tese apresentada à Banca de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes

Área de concentração: Estratégia e Marketing

Orientador Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes - PUC Minas

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury - FGV

Prof. Dr. Luiz Felipe Monteiro - INSEAD

Profa. Dr. Tânia Maria Ferreira de Souza - PUC Minas

Prof. Dr. Walter Marinho de Oliveira - PUC Minas

Belo Horizonte, 31 de julho de 2018.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, registro o meu agradecimento ao **Prof. Javier Gimeno**, do departamento de estratégia do INSEAD, *campus* França, pela cordialidade de aceitar-me para o estágio de intercâmbio internacional no período de 2016/2017. Registro também, o meu agradecimento aos professores do departamento de estratégia do INSEAD, pela disponibilidade de tempo, pelos *feedbacks* e incontáveis contribuições ao desenvolvimento deste projeto. Em especial, registro o meu reconhecimento e admiração ao **Prof. Felipe Monteiro**, por toda a sua hospitalidade ao nos receber no INSEAD. Um professor que aprendi a admirar. Uma pessoa cordial sempre ajudando a todos. Um novo Amigo! O Prof. Ithai Stern disse-me, logo que cheguei no INSEAD, “...Do you have that to think - three things, just three...publishing, publishing, always publishing... and good job!...”

Durante minha estadia na Europa, visitei algumas escolas de negócios e universidades. O objetivo dessas visitas era o intercâmbio de ideias sobre o projeto desta Tese. Na Universidade de Lille, fui recebido pelos Profs. Benôit Demil e Xavier Lecocq. Em Barcelona, no IESE, tive uma longa e produtiva conversa com o Prof. Joan Enric Ricart. Em ambas instituições pude debater os fundamentos teórico do tema modelo de negócios. O Prof. Daniel Simonovich e sua esposa Prof. Timea Simonovich foram para mim, provedores de grandes inspirações. Ajudaram-me a ajustar minha metodologia de pesquisa em longas conversas que tivemos na França e na Alemanha. A todos, registro o meu mais sincero agradecimento por tudo que me brindaram.

Registro também o meu agradecimento ao meu orientador, **Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes**, que junto às colegas doutorandas, Karina Coleta e Soraya Pongelupe, promoveu um ambiente acolhedor para perguntas, debates e aprendizado. Disfruto, hoje, de boas memórias da experiência de co-criação de conhecimento que foi a base preparatória para este projeto de doutorado.

Por fim, registro o meu agradecimento à minha família, Rachel Salum, minha esposa que pacientemente me apoiou. Aos meus filhos, Júlia Salum e Pedro Salum, que, compreenderam o meu distanciamento durante os 3 anos de dedicação incondicional a este projeto. Eles abdicaram de seus respectivos sonhos para viver o meu sonho no projeto de doutorado no Brasil e na Europa. A eles agradecerei sempre, com todo o meu amor e carinho. Eles que são a fonte de minha energia e inspiração. Fiz tudo isso por mim e por eles.

“Problemas podem ser definidos como a diferença entre um estado existente e um estado desejado ou aspirado.” Simon (1977)

RESUMO

Neste trabalho concebe-se que o modelo de negócio é a lógica de funcionamento de uma organização. É por meio dela que a gestão mobiliza seus recursos internos e externos para se posicionar competitivamente na oferta de produtos e serviços feita aos seus públicos-alvo. Portanto, os modelos de negócio expressam a compreensão de como a organização se organiza para gerar valor para si e para seus *stakeholders*. Contudo a revisão da literatura não demonstra evidências que possam caracterizar a relação entre um modelo de negócios com a capacidade de criar e distribuir valor para os *stakeholders*. Assim sendo, esse estudo discute a existência da influência entre um modelo de negócios e o valor criado e distribuído para os *stakeholders* de uma organização de grande porte atuante no setor da construção habitacional para a população de baixa renda. Isso é especialmente importante para a cadeia produtiva do setor da construção, pois no contexto econômico destaca-se o elevado déficit habitacional que há atualmente no Brasil. A tese central desse trabalho considera que os modelos de negócios criam valor pelo desdobramento e implementação dos objetivos estratégicos de uma empresa. Isso ocorre, devido a inter-relação e interdependência dos componentes do modelo de negócios que resulta em valor criado e a ser distribuído para os *stakeholders*. Entretanto, não há evidências empíricas da correlação do valor distribuído proveniente de modelo de negócios adotados. Tem-se, então, identificadas lacunas dentro do tema que esperasse preencher com os resultados obtidos nesse trabalho. Esse trabalho pretende contribuir para a evolução da discussão acadêmica, adotando um estudo empírico, por meio de pesquisa norteada pelo método qualitativo de caso único. A análise de conteúdo dos dados qualitativos derivados das transcrições de entrevistas em profundidade e dos dados secundários categorizados, foram agrupados no *software* NVivo. Os gráficos gerados por este *software* são resultantes das correlações e frequências entre as palavras similares extraídas da análise de conteúdo. O que promoveu uma melhor interpretação dos resultados obtidos. Os resultados indicam que a influência entre o modelo de negócios analisado tem frequentes práticas de distribuição de valor para os *stakeholders*. Finalmente, este trabalho contribui na perspectiva teórica pelo entendimento da dimensão do valor distribuído, além das análises de criação e captura de valor, mais comumente identificadas na revisão da literatura. Em termos práticos, a pesquisa destaca a relevância da comprovada distribuição de valor por meio de práticas direcionadas de um modelo de negócios existente.

Palavras Chaves: Modelos de negócios, valor distribuído, *Stakeholders*, valor criado, construção baixa renda.

ABSTRACT

In this work, the business model is conceived as the operating logic of an organization. Through that logic, the management mobilizes its internal and external resources to position itself competitively to offer products and services to its target customers. Therefore, the business models express an understanding of the organization arrangement to generate value for itself and its stakeholders. However, the literature review does not demonstrate evidence of the relationship between a business model with the capacity to both create and distribute value to stakeholders. Thus, this study discusses the influence of the business model in the value created and distributed to the stakeholders of a large organization in the housing construction sector for the low-income population. This discussion is relevant to the productive chain of the construction sector since the Brazilian economic context underscores a high housing deficit. The central thesis of this work argues that the business models create value by deploying and implementing the strategic objectives of a company. Besides, it is the interdependence of the business model components that results in value created to be distributed to stakeholders. However, there is no empirical evidence of the correlation of the distributed value derived from the business model adopted. We have identified gaps in the topic that we hope to fill with the results of this study. This work intends to contribute to the evolution of the academic discussion, adopting an empirical research guided by the qualitative method of a single case. The content analysis of the qualitative data derived from the transcripts of in-depth interviews and the categorized secondary data were grouped through the NVivo software. The graphs generated by this software were derived from the correlations and frequencies between the similar words extracted from the content analysis. The results indicate that the analyzed business model has frequent practices of distribution of value to stakeholders. This work contributes to the theoretical perspective by understanding the dimension of the distributed value, in addition to the analysis of creation and capture of value which is more common in the business model literature. In practical terms, the research highlights the relevance of value distribution through specific practices of an existing business model.

Keywords: Business models, value creation, stakeholders, distributed value, low-income construction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Compromisso dos recursos e a estratégia.....	50
Figura 2 <i>Framework</i> RCOV	56
Figura 3 <i>Framework</i> BMC	58
Figura 4 <i>Framework</i> E/C	59
Figura 5 Possibilidades de descrição de um mesmo modelo de negócio	61
Figura 6 Cinco etapas do desenvolvimento do conceito de modelos de negócios	64
Figura 7 Criação de valor na cadeia produtiva	69
Figura 8 Valor criado	74
Figura 9 Valor criado e apropriado/capturado por múltiplos <i>stakeholders</i>	75
Figura 10. (The) <i>Value of Choices - framework</i>	83
Figura 11 Mapa de gestão dos <i>stakeholders</i>	88
Figura 12 Desenvolvimento Conceitual	94
Figura 13 Etapas realizadas seguindo a lógica indutiva de pesquisa.....	97
Figura 14 Mapa estrutural dos dados coletados e armazenados no NVivo	106
Figura 15 Mapa estrutural dos dados coletados e armazenados no NVivo	118
Figura 16 Déficit Habitacional.	122
Figura 17 <i>Land Bank versus</i> VGV por região de atuação da MRV	123
Figura 18. Framework “The Value of Choices” (VoC).....	129
Figura 19 Figura de hierarquia dos nós e subnós pesquisados referente às categorias propostas pelo <i>framework</i> VoC	131
Figura 20 Frequência acumulada das subcategorias dos nós por fonte pesquisadas referente às subcategorias propostas pelo framework	133
Figura 21 Nós em <i>clusters</i> por similaridade de palavras referente às categorias propostas pelo <i>framework</i> VoC	134
Figura 22 Nós em <i>clusters</i> por similaridade de codificação referente às categorias propostas pelo <i>framework</i> VoC	135
Figura 23 Fontes agrupadas em <i>clusters</i> por similaridade de palavras.....	136
Figura 24 Perfil dos clientes da MRV	138
Figura 25 Foco de atuação da MRV – Segmento de baixa renda, faixas II e III.....	139
Figura 26 Síntese das características da nova linha de produtos da MRV	140
Figura 27 Apartamento padrão da MRV para baixa renda.....	141
Figura 28 Método de padronização – Mecanização e novas tecnologias empregadas pela MRV nos seus produtos para baixa renda	142

Figura 29. Frequência acumulada da subcategoria Posicionamento com outras subcategorias referente à proposta do <i>framework</i> VoC.....	144
Figura 30 <i>Ranking</i> do programa MCMV (jul/2009 – abr/2014)	148
Figura 31 Ciclo do negócio da construção habitacional para baixa renda.....	149
Figura 32 Fluxo de geração de recursos para financiamento dos clientes MRV.....	150
Figura 33 Frequência acumulada da subcategoria Valor Apropriado com outras subcategorias referente à proposta do <i>framework</i> VoC.....	153
Figura 34 Frequência acumulada da subcategoria Recursos com outras subcategorias referente à proposta do <i>framework</i> VoC.....	156
Figura 36 Ilustração do projeto <i>Grand Reserva Paulista</i> - MRV	165
Figura 37 Comparativo de despesas gerais e administrativas por receita líquida – MRV e seus concorrentes	167
Figura 38 Frequência acumulada das categorias dos nós por fonte.....	169
Figura 39 Nós em <i>clusters</i> por similaridade de palavras	170
Figura 40 Nós em <i>clusters</i> por similaridade de codificação	171

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.....	38
Componentes de modelos de negócios – Diagrama de afinidades	38
Tabela 2.....	40
Categorias gerais de classificação de modelos de negócios	40
Tabela 3.....	41
Categorias mais frequentes na abordagem de modelos de negócios	41
Tabela 4.....	41
Síntese de definições de modelo de negócios.....	41
Tabela 5.....	66
Nível de agregação e correspondência entre os componentes.....	66
Tabela 6.....	71
Síntese da criação de valor para os três <i>frameworks</i>	71
Tabela 7.....	78
Comparações - apropriabilidade primária e apropriabilidade generativa.....	78
Tabela 8.....	87
Teoria dos <i>stakeholders</i>	87
Tabela 9.....	95
Sequência de tarefas – Revisão de Literatura	95
Fluxo adaptado para implantar um projeto de pesquisa	99
Tabela 11.....	107
Resumo da metodologia de coleta e análise de dados	107
Tabela 12.....	108
Categorias de análise de estudo de caso	108
Tabela 13.....	120
Indicadores consolidados de desempenho da MRV – 2006 - 2016.....	120
Tabela 14.....	125
Cargo dos respondentes	125
Tabela 15.....	126
Sexo dos respondentes	126
Tabela 16.....	126
Faixa etária dos respondentes	126
Tabela 17.....	127
Escolaridade dos respondentes	127

Tabela 18.....	127
Tempo de vínculo na empresa dos respondentes.....	127
Tabela 19.....	128
Tempo transcorrido na mesma função dos respondentes	128

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	29
1.1 Definição do problema	31
1.2 Objetivos	32
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	32
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	32
1.3 Estrutura da tese	32
2 REVISÃO DA LITERATURA	33
2.1 Contextos e definições de modelo de negócios	33
2.2 Fundamentos teóricos	43
2.2.1 <i>Estratégias competitivas: a relação com modelos de negócios</i>	44
2.2.2 <i>A teoria do posicionamento</i>	46
2.2.3 <i>A teoria Resource-Based View – (RBV)</i>	48
2.2.4 <i>A teoria de capacidades dinâmicas</i>	49
2.3 Modelos de Negócios: aplicação instrumental	50
2.4 Análise comparativa entre frameworks (RCOV, E/C e BMC)	54
2.4.1 <i>Diferentes frameworks: Compreensão e análise comparativa entre (RCOV, E/C e BMC)</i>	55
2.4.1.1 <i>O framework RCOV</i>	56
2.4.1.2 <i>O framework Business Model Canvas - BMC</i>	57
2.4.1.3 <i>O framework Escolhas e Consequências – E/C</i>	58
2.5 Similaridades e diferenças entre os Frameworks	62
2.5.1 <i>Base teórica</i>	62
2.5.2 <i>Uso e função</i>	63
2.5.3 <i>Nível de agregação dos componentes</i>	65
3 CONCEITO DE VALOR	67
3.1 Criação de valor: contextualização	68
3.2 Criação de valor: comparação entre os frameworks (RCOV, E/C e BMC)	71
3.3 Distinção entre criar e capturar valor	72
3.4 Criação e captura de valor: Comparação entre os frameworks (RCOV, E/C e BMC)	75
3.5 Valor Generativo: contextualização	77
3.6 Valor distribuído: contextualização	79
4 PROPOSIÇÃO DE NOVO FRAMEWORK - “THE VALUE OF CHOICES” (VOC)	80
5 A TEORIA DOS STAKEHOLDERS	85
5.1 A captura de valor e os interesses dos stakeholders	90
6 METODOLOGIA	93
6.1 O desenvolvimento conceitual e os procedimentos metodológicos	94
6.3 A descrição da unidade empírica e a escolha da amostra	99
6.4 Procedimentos de coleta de dados	102

6.5 Procedimento de análise dos dados.....	104
7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	110
7.1 Contexto do setor da construção de habitações para baixa renda no Brasil	110
<i>7.1.1 A origem e a evolução da MRV Engenharia</i>	<i>112</i>
<i>7.1.2 Anos 2000: consolidação e ampliação regional da MRV</i>	<i>114</i>
<i>7.1.3 2007: A abertura de capital da MRV</i>	<i>115</i>
<i>7.1.4 O Programa Minha Casa Minha Vida em fases: 2009 - 2016.....</i>	<i>116</i>
<i>7.1.5 A estratégia da MRV em 2017.....</i>	<i>121</i>
7.2 Elaboração de categorias para análise dos dados.....	124
7.3 Caracterização da amostra	125
7.4 Identificar os componentes de um modelo de negócios e a relação entre eles.	128
7.5 Avaliar se a relação entre os componenetes do modelo de negócios é observada no caso da empresa MRV	130
7.6 Identificar o valor distribuído para diferentes <i>stakeholders</i> por meio do modelo de negócios da MRV.	137
<i>7.6.1 Distribuição de valor para clientes</i>	<i>137</i>
7.6.1.1 O jeito de relacionar-se com os clientes	142
<i>7.6.2 Distribuição de valor para agentes financeiros</i>	<i>147</i>
7.6.2.1 Valor distribuído pela MRV para o agente financeiro CAIXA.....	150
<i>7.6.3 Distribuição de valor para os colaboradores</i>	<i>154</i>
<i>7.6.4 Distribuição de valor com os prestadores de serviço</i>	<i>157</i>
7.6.4.1. Empreiteiras, corretores e imobiliárias.....	157
<i>7.6.5 Distribuição de valor com os fornecedores.....</i>	<i>158</i>
7.6.5.1 O processo da área de suprimentos da MRV.....	159
7.6.5.2 A inovação praticada junto aos fornecedores	160
<i>7.6.6 Distribuição de valor para município, sociedade e investidores</i>	<i>164</i>
7.6.6.1 Distribuição de valor para os investidores.....	165
7.7 Analisar o impacto dos componentes do modelo de negócio da MRV no valor distribuído.	167
7.8 O futuro estratégico da MRV	172
8 CONCLUSÃO.....	175
REFERÊNCIAS.....	180
APÊNDICES	189
APÊNDICE A – Relação dos professores e contribuições – Estágio Internacional - Europa	189
APÊNDICE B - Canais de relacionamento com os Stakeholders – Mídia e Vendas.....	191
APÊNDICE C – Quadro do perfil de respondentes / entrevistados	194
APÊNDICE D – Roteiro de perguntas para entrevistas em profundidade.....	195
APÊNDICE E - Cluster agrupado por fontes de similaridades de palavras	197
APÊNDICE F - Cluster agrupado por categorias segundo a similaridades	198
de palavras e a frequência dos trechos categorizados	198
APÊNDICE G - Nuvem de palavras resultante da frequência das palavras	199

APÊNDICE H - Déficit habitacional – renda familiar até 3 salários mínimos.....	200
APÊNDICE I – Déficit habitacional total – PNAD 2015	201
APÊNDICE J - Análise global das categorias, subcategorias e sub-subcategorias de análise utilizadas na configuração do NVivo para análise de conteúdo	202

1 INTRODUÇÃO

O sistema de tecnologia da informação foi um dos principais elementos que impulsionou o surgimento da temática modelos de negócios no início dos anos 2000. A demanda de classificação dos negócios conduziu a novos modelos apoiados na oferta de tecnologias capazes de romper com os moldes convencionais da estrutura competitiva (Lindman, 2007). No entanto, o foco do corpo gerencial das organizações continuava nas escolhas estratégicas sem levar em conta o suporte do potencial tecnológico (Shafer; Smith; Linder, 2005).

Diante desse cenário, surgiram as primeiras tentativas de compreensão dos modelos de negócios, enfatizando a correlação entre formulação estratégica e execução (Yip, 2004). Contudo, a literatura se deslocou desta ênfase para o foco na manutenção de receitas recorrentes, além da elaboração de modelos de negócios adaptáveis às mudanças no contexto das organizações (Mcgrath, 2010). Tal alteração no foco de pesquisa acena para uma busca pela sustentabilidade e longevidade da empresa no ambiente. O alcance deste objetivo exige que a organização analise o seu ambiente competitivo, defina sua posição, desenvolva vantagens competitivas e compreenda como se sustentar diante das contingências ao longo do tempo (Casadesus-Masanell; Ricart, 2010b). Este dinamismo deverá refletir na análise do modelo de negócios com o qual a empresa escolhe competir.

Todavia, apesar da evolução do debate sobre modelos de negócios, há um esforço persistente, porém não conclusivo, de definição do conceito. A literatura permanece difusa em questões básicas relacionadas à natureza, função e fundamentação teórica. Por essa razão, os modelos de negócios são caracterizados por meio de *frameworks* que diferem quanto à terminologia, componentes principais, perspectivas teóricas e possibilidades de aplicação (Alberts, 2011; Hedman; Kalling, 2003; Massa; Afuah; Tucci, 2017).

O avanço dos estudos na temática modelos de negócios independe de uma definição consensual, pois as diferentes visões coexistem na literatura e informam umas às outras, indicando a multidimensionalidade do construto (Jensen, 2013). Contudo, é válido explicitar a perspectiva adotada neste trabalho que resulta da convergência observada na literatura (Baden-Fuller & Mangematin, 2013; Casadesus-Masanell e Ricart, 2009; Demil e Lecocq, 2010; Wirtz *et al.*, 2016).

Deste modo, entende-se que o modelo de negócio é a lógica de funcionamento da empresa. É por meio dela que são mobilizados dinamicamente seus recursos e capacidades, internos e externos, para se posicionar de maneira competitiva na oferta de produtos e serviços aos seus públicos-alvo. Portanto, os modelos de negócios expressam a compreensão de como a empresa se organiza para criar valor.

Empiricamente, até o presente momento, verifica-se a ausência de pesquisas que identifiquem o valor distribuído para os *stakeholders* por empresas já estabelecidas. Diante disso, derivam-se lacunas por esta ausência. Este estudo propõe desenvolver uma pesquisa empírica que possa prover evidências além das fronteiras da empresa em direção aos *stakeholders*. Esta escolha fundamenta-se em Demil, Lecocq, Ricart e Zott (2015) que sugerem explorar o conceito de modelo de negócios, criar e distribuir valor por meio de investigações estruturadas.

Todavia, este estudo pretende contribuir para a literatura de modelo de negócios, ao incluir uma análise na perspectiva desse modelo em empresa que já opera no contexto mercadológico do setor habitacional em um país emergente. Além disso, pretende-se compreender a influência de um modelo de negócios no valor criado para a empresa e distribuído para os *stakeholders*.

Para tanto, se propõe avaliar a relação entre os componentes do modelo de negócios e a distribuição de valor na cadeia produtiva de uma grande empresa do setor da construção civil no Brasil. Tem-se, então, identificadas lacunas dentro do tema que espera-se preencher com os resultados obtidos neste trabalho de campo.

Na perspectiva teórica almeja-se contribuir para o entendimento da dimensão do valor distribuído, além das análises de criação e captura de valor, mais comumente identificadas na revisão da literatura. Ainda do ponto de vista teórico, este estudo justifica-se por direcionar esforços a fim de aprofundar o entendimento da funcionalidade de modelos de negócios em empresas já estabelecidas.

Em termos práticos, a pesquisa visa destacar a relevância e prática gerencial quanto a dimensão de valor distribuído proveniente do modelo de negócio adotado. Para tanto, anseia-se realizar uma análise dos componentes do modelo de negócios, sua influência em termos do valor criado e identificar a relação causal dos componentes do modelo de negócios com outras dimensões do valor, além da perspectiva econômico-financeira.

Os modelos de negócios podem ser interpretados por meio de uma narrativa (Magretta, 2002) ou de um *framework* (Demil & Lecocq, 2010; Casadesus-Masanell & Ricart, 2007). Este trabalho interessa-se pela segunda opção e, com isto, explora o caráter instrumental e prático do conceito.

Propõe-se neste trabalho, a adoção de um novo *framework* “*(the) value of choices*” (VoC), a partir de uma análise comparativa de três outras propostas de *frameworks* à luz das dimensões do valor. O VoC sintetiza-se como: (a) uma nova estrutura que contempla os elementos essenciais, (b) avança os limites dos anteriores e (c) constitui uma ferramenta útil e

uma alternativa para uso prático e acadêmico. Deseja-se aplicar o VoC como *framework* de análise do modelo de negócio na empresa - MRV Engenharia - (MRV).

O *framework* VoC enfatiza o fato de que as escolhas de um modelo de negócios resultam em valor tangível e intangível, seja na perspectiva da empresa ou de seus *stakeholders*. Além disso, o VoC não se restringe a descrever a arquitetura do valor ofertado pelo modelo de negócios, mas, permite ao gestor, manter em mente sua ligação com as dimensões do valor que dele derivam não apenas em termos de criação e captura, mas da capacidade do modelo continuar gerando e distribuindo valor no futuro.

A tese central do presente trabalho considera que os modelos de negócios criam valor pelo desdobramento e implementação dos objetivos estratégicos de uma empresa. Isso ocorre, devido a inter-relação e interdependência dos componentes do modelo de negócios que resulta em valor a ser distribuído para os *stakeholders*. Porém, não há evidências empíricas da correlação do valor distribuído com os componentes do modelo de negócios.

1.1 Definição do problema

Pretende-se analisar os componentes do modelo de negócios da empresa MRV Engenharia e compreender como as relações entre eles podem promover a criação e a distribuição de valor para os *stakeholders*. Para isso, foi desenvolvido e adotado um novo *framework* “(the) Value of Choices – (VoC)” com o propósito de simplificar a relação causal entre escolhas e consequências existentes nos modelos de negócios. Como também, identificar outras dimensões do valor que vão além da perspectiva econômico-financeira, ultrapassando as fronteiras da empresa em direção aos *stakeholders*.

Em termos práticos, este trabalho busca responder a pergunta norteadora de pesquisa - ***Como os componentes do modelo de negócios influenciam a distribuição de valor para os stakeholders do setor da construção de baixa renda?***

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a alta gestão de uma grande companhia pode analisar a influência que os componentes do modelo de negócios exercem no processo de distribuição de valor para os *stakeholders do setor da construção de baixa renda*.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar os componentes de um modelo de negócios e a relação entre eles;
- b. Avaliar como se dá a relação entre os componentes do modelo de negócios;
- c. Identificar o valor distribuído para diferentes *stakeholders* por meio do modelo de negócios adotada pela empresa analisada;
- d. Analisar o impacto dos componentes do modelo de negócio adotado no valor distribuído aos *stakeholders*.

1.3 Estrutura da tese

Este trabalho está organizado em oito seções. A primeira seção é composta pela introdução, o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos. A segunda seção contempla a revisão da literatura e está fundamentada em uma estrutura de redação dividida em itens e subitens, a fim de prover o melhor entendimento do recorte teórico e conceitual feito para a fundamentação teórica dessa tese. Na terceira seção, detalha-se o conceito de valor, criação de valor, captura de valor e as respectivas comparações entre três *frameworks* (RCOV, E/C e BMC). Na quarta seção, apresenta-se um novo *framework* “(the) Value of Choices - VoC”, que, de forma propositiva será adotado como modelo para as análises dos dados coletados. A quinta seção, contextualiza a teoria de *stakeholders*, e detalha como eles capturam valor em função de seus interesses. A sexta seção, explicita os procedimentos metodológicos do trabalho de pesquisa. A sétima seção, apresenta os dados analisados a fim de responder os objetivos específicos e a pergunta de pesquisa. A oitava seção, destina-se a conclusões, limitações da pesquisa e sugestão de futuras pesquisas que relacionem-se ao tema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura tem por finalidade contextualizar os fundamentos conceituais de forma coerente com os propósitos dessa tese. Os itens abordados nesse referencial teórico correspondem à área de pesquisa em estratégia competitiva e particularmente com foco na temática modelo de negócios. Para tanto, inicia-se a discussão com o subitem – contextos e definições de modelo de negócios - a fim de promover a discussão e delimitar o recorte teórico e conceitual que fundamentam este trabalho.

2.1 Contextos e definições de modelo de negócios

“Se a única ferramenta que você tem é um martelo, você tratará tudo como um prego” Abraham Maslow (1908 – 1970).

Na segunda metade da década dos anos 90, houve um representativo fenômeno mundial de empreendedorismo empresarial, com o surgimento das empresas chamadas “ponto-com”. Concomitantemente o termo modelo de negócios propagou-se junto com o crescimento do valor das ações de empresas “ponto-com” na bolsa de valores NASDAQ (DaSilva & Trkman, 2013). No campo acadêmico, o termo modelo de negócios teve uma relevante ascendência no número de artigos científicos publicados nos últimos 15 anos. Comprovando-se, portanto, a relação direta do efeito causado pelo surgimento das empresas “ponto-com” (DaSilva & Trkman, 2014).

Nesse contexto, uma das motivações para realizar pesquisas em prol da busca por um significado ao termo modelos de negócios, foi a análise de relatórios executivos que frequentemente usavam o termo, sem terem uma ideia clara do que significava, afirmam Linder e Cantrell (2000). Na época, fazia-se menção a esse termo como a forma de explicar a geração de receitas em negócios originados dentro do ambiente virtual (Amit & Zott, 2001; Chen, 2003; Ricart, 2009).

Outra evidência que diz respeito ao surgimento do termo modelo de negócios é correlata a três grandes episódios ocorridos no fim do século XX, sendo eles: (a) a crescente citação do termo modelo de negócios por executivos, (b) o nascimento e proliferação do ambiente virtual, e (c) a caracterização e a especificidade das empresas no mercado *e-business* (comércio eletrônico), Teece, (2010) Amit e Zott (2001).

Contudo, modelo de negócios no contexto de empresas virtuais podem ser mais facilmente caracterizados como sendo um sistema de componentes, ligações e dinâmicas processuais associadas que aproveitam as propriedades da *internet* para ganhar dinheiro (Afuah & Tucci, 2000).

Em outro ângulo de visão, comprova-se que as empresas “ponto-com” se esforçavam em criar modelo de negócios viáveis e instigantes, a fim de atrair investidores (Teece, 2010). Prática essa, que ajudou na propagação do uso do termo. Vale o destaque para pesquisadores acadêmicos e consultores do mercado de tecnologia. Não obstante, o uso deste termo foi ampliado e correlacionado às terminologias de outros contextos estratégicos, tais como: modelos de receitas e gestão de relacionamento (Ghaziani & Ventresca, 2005).

Todavia, o processo de refinamento e aperfeiçoamento, ainda no contexto tecnológico, era a sua representatividade na dinâmica dos mercados. Teece (2010) destaca o ambiente virtual veiculado pela *internet*. Este ambiente não pode ser compreendido apenas como uma fonte de fácil acesso a dados digitais, mas sim, considerado como um novo canal de distribuição. Isso induz o ato de repensar as estratégias de distribuição, em muitas organizações, como ainda, em alguns casos, o seu modelo de negócios como um todo. Dessa forma, observa-se, ainda segundo Teece (2010), uma proposta mais ampla do potencial gerador da fusão entre os modelos de negócios e os ambientes virtuais.

Além disso, observa-se na revisão da literatura uma tentativa de desenvolver um conceito único e amplo o suficiente para contextualizar a terminologia modelo de negócios na literatura (Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; DaSilva & Trkman, 2014; Lecocq, Demil & Warnier, 2006; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005; Warnier, Lecocq, & Demil, 2004; Wirtz *et al.*, 2016a; Wirtz, 2016b; Zott e Amit, 2010).

Em outra direção, há pesquisadores que tentam superar as críticas em âmbito acadêmico, como por exemplo, um questionamento a possíveis e reais complementariedades que os estudos sobre modelos de negócios poderiam oferecer para a literatura de estratégia (Warnier, Lecocq, & Demil, 2004; Baden-Fuller & Morgan, 2010).

Na busca de uma homogeneidade conceitual, muitos são os pesquisadores que concordam com a afirmação de Teece (2010) em relação à ausência, tanto nas áreas de estudos econômicos como organizacionais, de uma única definição que pudesse ser usada para o construto modelo de negócios. Isso se potencializa pela ausência de um maior número de estudos empíricos, os quais poderiam apoiar-se na obtenção de conceitos homogêneos capazes de melhor contextualizar o tema em questão. A abordagem de modelo de negócios é algo obscuro e de raciocínio imperfeito, afirma Porter (2001). Segundo ele, esta afirmação se sustenta pela ausência de conhecimento do tema e a não disseminação de um conceito único.

Entretanto, modelo de negócios, como conceito estrutural, surgiu como um apoio para revisar e garantir a continuidade da geração de receitas, afirma Ricart (2009). Este construto não é concebido com componentes estruturais e funcionais rígidos. Tais componentes devem ser reavaliados ao longo do tempo, de forma que continuem inter-relacionados a fim de garantir a continuidade de geração de receitas, mesmo em função de novas decisões estratégicas, ou ainda, em função das novas realidades de contexto externo em complemento, como afirmam Demil e Lecocq (2009).

Ao longo dos últimos anos, a inquietação por garantir receitas recorrentes fez com que os modelos de negócios fossem adaptáveis a novos contextos, mantendo-se presente como um questionamento na mente dos gestores dentro das organizações (McGrath, 2010). Contudo, o estudo sobre modelo de negócio, também ganhou relevância por ser considerado como um apoio no entendimento da funcionalidade das estratégias competitivas das empresas que buscam manutenção e/ou aumento da sua vantagem competitiva que resulte em lucratividade.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), modelos de negócios consistem de representações ilustrativas dos elementos-chave da estratégia de um negócio. A funcionalidade da estratégia, por meio dos modelos de negócios, é essencial para a criação de valor e definição das relações entre os agentes de mercado.

Diante disso, a compreensão do contexto funcional de modelo de negócios pode ser um diferencial competitivo para os gestores nas empresas. Como o exposto por Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócio é a lógica da empresa funcionar para gerar valor. Definição essa, que ao ser compreendida, corrobora como um fator chave para proteger a vantagem competitiva e a sobrevivência de uma empresa.

A definição de modelo de negócios, desenvolvido por Timmers (1998), considera um modelo abstrato que inclui a arquitetura para a confecção de produto/serviço, o fluxo de informação, a descrição dos benefícios para os atores envolvidos no negócio e, ainda, a descrição das fontes de receitas para a organização.

O que observa-se na definição de Timmers é uma tentativa de abordagem processual que perpassa transversalmente as principais áreas de uma organização, a qual se dedica à transformação de insumos na construção de um bem ou serviço para chegar ao consumidor final. Esta foi considerada uma das primeiras definições publicadas para o termo, segundo Demil, Lecocq, Ricart e Zott (2015), a qual caracteriza bem o desafio de definir o que vem a ser modelo de negócios de maneira ampla, pragmática e funcional.

Esse esforço não foi diferente para vários outros pesquisadores em momentos distintos. Definir modelo de negócios foi e ainda é um objetivo que idealizaram vários desses pesquisadores em seus respectivos estudos. Estudos em que a forma e o conteúdo variam para

cada tipo de publicação acadêmica, porém não há uma perda de foco na tentativa de explicar, de maneira pragmática, como os modelos de negócios seriam definidos e considerados como uma ferramenta de apoio à gestão.

Assim sendo, pode-se correlacionar essa afirmação com a definição provida por Magretta (2002), ao asseverar que os modelos de negócios podem ser entendidos como ferramentas estruturadas de gestão, as quais são consideradas de maneira especial e relevante para o sucesso da organização.

Desde então, a trajetória dos estudos tende a esclarecer e demonstrar a utilidade do conceito no campo da administração estratégica (Baden-Fuller & Morgan, 2010; DaSilva & Trkman, 2014; Wirtz *et al.*, 2016).

Não obstante, o avanço dos estudos neste campo pode ser independente de uma definição consensual. Já que as diferentes visões coexistem na literatura e corroboram umas com as outras, indicando a multidimensionalidade do construto (Jensen, 2013). Contudo, é válido explicitar a perspectiva que resulta da convergência observada na literatura de autores que comungam da mesma visão (Baden-Fuller & Mangematin, 2013; Casadesus-Masanell & Ricart, 2009; Demil & Lecocq, 2010; Wirtz *et al.*, 2016).

Na atualidade constata-se que um dos alvos de constante debate na literatura ainda é a definição e aplicação do termo modelo de negócios. Isso ocorre porque ainda há divergências quanto à sua natureza (o que é?) e a sua função (para que serve?). Diante disto, o debate acadêmico apresenta uma inconsistência terminológica que dificulta esforços de pesquisa integradas. Porque tem-se a necessidade de uma melhor distinção entre as definições correlatas, mas não as mesmas entre estratégia e modelo de negócios, segundo citações de Arend (2013); Massa *et al.* (2017).

Desse modo, entende-se que o modelo de negócio é a lógica de funcionamento da firma. É por meio dela que são mobilizados dinamicamente seus recursos e capacidades, internos e externos, para posicionar-se de maneira competitiva na oferta de produtos e serviços aos seus públicos-alvo. Portanto, os modelos de negócio expressam a compreensão de como a firma se organiza para gerar valor (Salum *et al.* 2018).

No entanto, a geração de valor sustentável depende da capacidade de renovar de forma contínua o modelo de negócios da empresa. Conforme mudanças provenientes da dinâmica dos mercados, novas tecnologias e segundo dizem as estruturas legais e regulatórias de cada país (Osterwalder & Pigneur, 2011; Teece, 2010; Achtenhagen, Melin & Naldi, 2013).

Empresas que tem sucesso durante certo período de tempo correm o risco de falhar e sucumbir, caso continuem a praticar o mesmo modelo de negócios, sem se adaptarem às mudanças promovidas pelo contexto competitivo (Doz & Kosonen, 2010).

Valendo-se desse contexto, reconhece-se que toda organização possui um modelo de negócios e, adicionalmente, sua análise nos permitiria explicar como uma determinada organização funciona e é capaz de criar valor. Outro sim, é que nem toda organização possui uma estratégia definida e divulgada, mas, com absoluta certeza, possui um modelo de negócios em vigor, afirmam Casadesus-Masanell e Ricart (2010a).

Alguns autores comungam com a definição de que os modelos de negócios descrevem a forma de funcionamento de uma empresa e como ela faz negócios para criar valor. Neste sentido, há abordagens na literatura com viés funcional com uma clara tentativa de responder para que serve um modelo de negócios (Bowman & Ambrosini, 2000; Casadesus-Masanell, 2004; Casadesus-Masanell & Ricart, 2007; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; DaSilva & Trkman, 2014; Demil & Lecocq, 2010, 2015; Giesen, Berman, Bell, & Blitz, 2007; Linder & Cantrell, 2000; Magretta, 2002; Ricart, 2009; 2010a; Teece, 2007, 2010; Yip, 2004; Zott & Amit, 2009).

À luz dessa mesma abordagem, outros autores desenvolveram trabalhos e geraram contribuições relevantes para tentar definir modelo de negócios. Como exemplo, destaca-se a contribuição de Amit e Zott (2001), que caracterizam um modelo de negócios como algo capaz de explicitar o conteúdo, a estrutura e a governança das transações designadas para criar valor dentro de uma empresa.

Outra e complementar abordagem que visa definir modelo de negócios é oferecida por Chesbrough e Rosenbloom (2001). Sendo uma abordagem extremamente detalhada do ponto de vista de caracterizar como uma ferramenta gerencial. Inicialmente, parte-se da articulação da proposta de valor da organização para um segmento de mercado. Em seguida, define-se a estrutura da cadeia de valor, os custos e os potenciais benefícios são estimados e por fim, a descrição da posição da empresa dentro da rede de valor, para assim formular a estratégia competitiva.

Na mesma direção e contexto, Osterwalder (2004) considera um modelo de negócios como uma ferramenta que existe para ajudar os gestores a capturar, entender, comunicar, desenhar, analisar e mudar a lógica de negócios dentro de suas organizações.

Entretanto a abordagem conceitual de Shafer *et al.* (2005), foi resultado de um desenvolvimento ambidestro, com um viés conceitual e outro aplicativo. Isso ocorre ao definirem modelo de negócios como uma representação da lógica básica da empresa que faz escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor e/ou cadeia produtiva.

Para chegar a esse tipo de argumento, Shafer *et al.* (2005) realizaram um estudo no qual o foco seria a análise de 12 definições existentes sobre modelos de negócios e 42 tipos de

componentes diferentes citados em publicações acadêmicas no período de 1989 a 2002. O objetivo desse estudo era encontrar uma definição para o termo modelo de negócios.

A fundamentação estrutural desse estudo provém de dois princípios: o primeiro refere-se a integrar e sintetizar os estudos mais recentes nessa área e o segundo, remete a ofertar uma definição simples e suficiente, para que pudesse ser entendida, comunicada e recordada facilmente.

De posse desse estudo, Shafer *et al.* (2005) criaram um diagrama por afinidades entre os componentes e as respectivas definições publicadas, no qual eles propõem uma identificação em síntese de quatro categorias: (1) escolhas estratégicas; (2) criação de valor; (3) captura de valor; e, (4) rede de valor. A Tabela 1 sumariza o resultado alcançado, após o mapeamento e agrupamento dos componentes de modelos de negócios, de acordo com o diagrama de afinidades construído para esse fim.

Tabela 1
Componentes de modelos de negócios – Diagrama de afinidades

Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4
Escolhas estratégicas	Criação de valor	Captura de valor	Rede de valor
Clientes / Proposição de valor / Capacidades e Competências / Receitas e Preços Concorrentes / Estratégias /Marca /Diferenciação	Recursos / Ativos Processos / Atividades	Custos /Aspectos Financeiros/ Lucro	Fornecedores / Informações de Clientes / Relacionamento de Clientes /Fluxo de informação / Fluxo de produtos e serviços

Fonte: Interpretado da referência Shafer *et al.* 2005, p. 202. Shafer, S. M., Smith, H. J. & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), pp.199-207.

A conclusão do estudo de Shafer *et al.* (2005) serviu como uma das bases conceituais para os artigos de Ricart (2009) e Casadesus-Masanell e Ricart (2007, 2009, 2010a, 2010b). Trabalhos estes que enfatizam as escolhas estratégicas em volta à uma rede de valor que lhe permita promover a interação dinâmica entre os modelos de negócios de diferentes organizações promovendo a colaboração entre si e assim alcançar a criação de valor.

A descrição dada para modelo de negócios, por parte de Baden-Fuller e Haefliger (2013) aborda o tema de maneira um pouco diferente. Para eles, modelo de negócios é um sistema que resolve problemas e necessidades identificados pelos clientes, a ponto da organização engajar-se a fim de entregar e promover a satisfação do cliente/usuário e monetizar o valor criado.

Já na perspectiva de Wirtz (2016a), compreender um modelo de negócios habilita o gestor a focar no aspecto essencial de sua responsabilidade funcional. E isso só é possível se

houver recursos que facilitem a leitura de contexto da organização e assim ser capaz de reduzir a complexidade do todo e aumentar o foco das ações e decisões por resultados.

Adicionalmente, salientam Christensen, *et al.* (2016), que as organizações estão sendo provocadas para atender, satisfatoriamente, à dinâmicas e mudanças contemporâneas da sociedade do século XXI, porém nem todas conseguirão. Ainda segundo Christensen *et al.* (2016), uma pesquisa da empresa de consultoria PwC, publicada em 2015, destaca que 54% dos CEOs ao redor do mundo estavam preocupados com o surgimento de novas empresas para competir em seus mercados. Isso requereu uma habilidade diferenciada na gestão e no desenvolvimento das organizações e os modelos de negócios poderiam, segundo os autores, ajudar como uma ferramenta gerencial de apoio a este fim.

Na literatura, identifica-se pesquisas contendo como ponto central a tentativa de alcançar os seguintes objetivos: conceituar, fundamentar teoricamente, distinguir de outros temas, classificar os tipos de modelos, exemplificar empiricamente, ilustrar por meio de *framework* e evidenciar a real utilidade de modelo de negócios como um novo conceito dentro da literatura de gestão para distinguir-se de temas, como estratégia (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; DaSilva & Trkman, 2013; Hedman & Kalling, 2003; Magretta, 2002; McGrath, 2010; Teece, 2007, 2010; Wirtz *et al.* 2016 a,b; Zott & Amit, 2010).

Ainda não há consenso para conceituar modelo de negócios. Entretanto, tem-se evidências na literatura, ao longo dos últimos 15 anos, por meio de alguns trabalhos publicados que se propuseram a fazê-lo (Amit, Zott, 2001; Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Baden-Fuller & Morgan 2010; Casadesus-Masanell & Ricart, 2007; DaSilva & Trkman, 2014; Hedman & Kalling, 2003; Lecocq *et al.* 2006; Osterwalder, 2004; 2010; Wirtz *et al.*, 2016 a,b).

Por outro lado, a fundamentação teórica do tema modelo de negócios permanece sem um consenso na comunidade acadêmica. Morris *et al.* (2005), demonstram que uma definição de modelo de negócios pode ter várias perspectivas e, conseqüentemente, várias fundamentações teóricas. Segundo os autores, a análise de conteúdo de palavras-chave em 30 definições diferentes permitiu a identificação de três categorias baseadas em sua principal ênfase. Observa-se, na Tabela 2, a forma de agrupamento homogêneo realizado para essas possíveis definições de modelos de negócios, em função de diferentes fundamentos e ênfases teóricas.

Tabela 2
Categorias gerais de classificação de modelos de negócios

Categorias	Econômica	Operacional	Estratégica
Descrição	O modelo de negócios é definido em relação ao modelo econômico da firma. A preocupação é com a lógica de geração de lucro.	O modelo de negócio é visto como uma declaração de como uma firma fará dinheiro e sustentará seu fluxo de lucros ao longo do tempo.	Refere-se à maneira como uma organização seleciona seus clientes, define e diferencia suas ofertas, define as tarefas que serão executadas por ela própria e ainda aquelas que serão terceirizadas, configura seus recursos, vai ao mercado, cria utilidades para seus clientes e captura lucros.
Fundamentação	Morris <i>et al.</i> (2005)	Stewart e Zhao (2000)	Mayo e Brown (1999)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da referência Morris *et al.* (2005, p.726-727). Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), pp.726-735.

Dessa forma, Morris *et al.* (2005) promovem mais do que a soma das partes, a definição proposta é integrativa, descrevendo um modelo de negócios como sendo uma representação concisa de como um conjunto de variáveis de decisões inter-relacionadas, nas áreas de estratégia, arquitetura operacional e economia, estão endereçadas para criar valor sustentável e vantagem competitiva em mercados definidos.

Tradicionalmente as pesquisas sobre os modelos de negócios podem ser categorizados em três macro áreas, segundo Bouwnam *et al.* (2017), Conforme Tabela 3, apresenta.

Tabela 3
Categorias mais frequentes na abordagem de modelos de negócios

Abordagem Sequencial	Detalhamento	Pesquisadores
1 – Tecnologia, infraestrutura e aplicações	O uso de internet, <i>mobile</i> e tecnologia de informação sobre uma infraestrutura e nível de aplicação.	Bouwman <i>et al.</i> , (2008)
2 – Estratégia/performance e criar valor	Questões estratégicas, preocupações com o desempenho da empresa na execução estratégica e criação de valor.	Casadesus-Masanell & Ricart, (2010); Hedman & Kalling, (2003); Teece (2010); Zoot & Amit (2008, 2010)
3 – Gestão da inovação e tecnologia	Desenvolvimento de modelos de negócios baseados na gestão da inovação e gestão da tecnologia.	Chesbrough (2006, 2010); Zott <i>et al.</i> (2011).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da referência Bouwnam, *et al.* (2017). Bouwman, H., de Reuver, M., & Nikou, S. (2017). The impact of Digitalization on Business Models: How IT Artefacts, Social Media, and Big Data Force Firms to Innovate Their Business Model.

O esforço inicial dos pesquisadores é válido para apoiar o desenvolvimento do conhecimento dessa temática. Entretanto, cabe ressaltar que, em trabalhos mais recentes o tema modelo de negócios ainda possui lacunas a serem preenchidas quanto a sua relevância e sua aplicabilidade (Wirtz *et al.*, 2016a; Philipson, 2016; Demil *et al.* 2015).

Para um avanço no campo conceitual, faz-se necessário que novos trabalhos acadêmicos sejam desenvolvidos, com o propósito de eliminar ou reduzir as sobreposições conceituais, é o que destacam Casadesus-Masanell e Ricart (2009) e Zott e Amit (2013).

Observa-se até este ponto, uma série de trabalhos que contemplam descrições de diferentes autores a respeito do conceito de modelos de negócios. A Tabela 4, apresenta uma síntese das definições de modelos de negócios discutidas ao longo de toda esta seção.

Tabela 4
Síntese de definições de modelo de negócios

Referência Autoral	Autores correlacionados	Síntese das definições de Modelo de Negócios
Timmers (1998)	Demil, Lecocq, Ricart e Zott (2015)	Abordagem processual que perpassa transversalmente as principais áreas de uma organização, a qual se dedica à transformação de insumos na construção de um bem ou serviço para chegar ao consumidor final.
Magretta (2002)	Baden-Fuller e Morgan, (2010); DaSilva e Trkman, (2014); Wirtz <i>et al.</i> (2016)	Modelo de negócios podem ser entendidos como ferramentas estruturadas de gestão, as quais são consideradas de maneira especial e relevante para o sucesso da organização.

Arend, (2013); Massa et al., (2017)	Morris <i>et al.</i> (2005)	Propõe debate na literatura para tentar distinguir os conceitos de estratégia e modelo de negócios. Para assim, definir onde aplicar o conceito. Isso ocorre porque ainda há divergências de modelo de negócios, quanto à sua natureza (o que é?) e a sua função (para que serve?)
Jensen, (2013)	Baden-Fuller e Mangematin, (2013); Casadesus-Masanell e Ricart, (2009); Demil e Lecocq, (2010); Wirtz <i>et al.</i> , (2016)	Diferentes visões coexistem na literatura e corroboram umas com as outras, indicando a multidimensionalidade do construto
Salum et al. (2018)	Demil e Lecocq, (2010); Casadesus-Masanell & Ricart (2007, 2009, 2010); Osterwalder, (2004, 2005).	É a lógica de funcionamento da firma. É por meio dela que são mobilizados dinamicamente seus recursos e capacidades, internos e externos, para se posicionar de maneira competitiva na oferta de produtos e serviços aos seus públicos-alvo. Portanto, os modelos de negócio expressam a compreensão de como a firma se organiza para gerar valor.
Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	Bowman e Ambrosini, 2000; Casadesus-Masanell, 2004; 2007; Chesbrough e Rosenbloom, 2002; DaSilva e Trkman, 2014; Demil e Lecocq, (2010, 2015); Giesen, Berman, Bell, e Blitz, (2007); Linder e Cantrell, (2000); Magretta, (2002); Ricart, (2009, 2010a); Teece, (2007, 2010); Yip (2004); Zott e Amit, (2009)	Um modelo de negócios nos permitiria explicar como uma determinada organização funciona e é capaz de criar valor, mesmo sem possuir uma estratégia definida e divulgada. Os modelos de negócios descrevem a forma lógica de funcionamento, como a empresa faz negócios e cria valor.
Amit e Zott (2001)	Zott e Amit, (2009)	Modelo de negócio como algo capaz de explicitar o conteúdo, a estrutura e a governança das transações designadas para criar valor dentro de uma empresa.
Chesbrough e Rosenbloom (2001)	Yip, (2004); Giesen, Berman, Bell, Blitz (2007); Osterwalder, (2004).	É uma ferramenta extremamente detalhada do ponto de vista gerencial. Parte-se da articulação da proposta de valor de uma organização para um segmento de mercado. Em seguida, define-se a estrutura da cadeia de valor, os custos e os potenciais benefícios são estimados e há a descrição da posição da empresa dentro da rede de valor, para assim formular a estratégia competitiva.
Osterwalder (2004)	Osterwalder <i>et al.</i> (2005, 2010).	Considera um modelo de negócios como uma ferramenta que existe para ajudar os gestores a capturar, entender, comunicar, desenhar, analisar e mudar a lógica de negócios dentro de suas organizações.
Shafer et al. (2005)	Ricart (2009) e Casadesus-Masanell e Ricart (2007, 2009, 2010).	O desenvolvimento conceitual é ambidestro, com um viés conceitual de um lado e outro aplicativo ao definirem modelos de negócios. Afirmam ser uma representação da lógica básica de uma empresa que faz escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor. Criaram um diagrama por afinidades entre os componentes e as respectivas definições publicadas em quatro categorias: (1) escolhas estratégicas; (2) criação de valor; (3) captura de valor; e (4) rede de valor.
Ricart (2009) e Casadesus-Masanell e Ricart (2007, 2009, 2010)	Casadesus-Masanell, (2004) Johnson, Christensen, e Kagermann, (2008); Warnier <i>et al.</i> (2004)	Enfatizam que as escolhas estratégicas estão em volta à uma rede de valor que lhe permita promover a interação dinâmica entre os modelos de negócios de diferentes organizações, promovendo a colaboração entre si e assim alcançar a criação de valor

Intitute for Business Value - IBM (2007)	Hedman e Kalling, (2003)	Os modelos de negócios antecipam às mudanças relevantes em setores e indústrias quando são revisados. O fato gerador da revisão é a necessidade de manutenção da competitividade da organização e o sucesso financeiro nas empresas deve-se à gestão sustentável dos modelos de negócios.
Baden-Fuller e Haefliger (2013)	Amit, Zott, (2001); Baden-Fuller e Morgan (2010); Hedman e Kalling, (2003)	Os Modelos de negócios são um sistema que resolve problemas identificando quem é(são) o(s) cliente(s), engajando-se com as suas recíprocas necessidades, entregando satisfação e monetizando o valor criado.
Wirtz (2016)	Baden-Fuller e Haefliger, (2013)	Um modelo de negócios habilita o gestor, dentro de uma organização, a focar no aspecto essencial de sua responsabilidade funcional, e isso só é possível quando se utiliza um modelo de negócios para prover recursos que facilitem a leitura de contexto de uma organização e assim ser capaz de reduzir a complexidade do todo e aumentar o foco das ações e decisões por resultados.
Christensen, Bartman e Van Bever (2016)		Os modelos de negócios são uma ferramenta gerencial. Isso requer uma habilidade diferenciada na gestão e no desenvolvimento das organizações para evitar o surgimento de novas empresas a competir em seus mercados.
Morris, Schindehutte e Allen (2005)		Os modelos de negócios podem ter várias perspectivas e, conseqüentemente, várias fundamentações teóricas. a definição proposta, é integrativa, descrevendo um modelo de negócios como sendo uma concisa representação de como um conjunto de variáveis de decisões inter-relacionadas, na área de estratégia, arquitetura operacional e economia, estão endereçadas para criar valor sustentável e vantagem competitiva em mercados definidos.

Na próxima seção, propõe-se um recorte de fundamentos teóricos que sustentam os conceitos de modelos de negócios apresentados nesta seção.

2.2 Fundamentos teóricos

Observa-se na seção anterior que o foco dos estudos na temática de modelo de negócios vem se alterado ao longo do tempo conforme o desenvolvimento e compreensão do conceito. Percebe-se, também, uma relevante e crescente adesão do número de pesquisadores e editores de revistas indexadas que, nos últimos 10 anos, incorporam-se à discussão de âmbito acadêmico. Assim sendo, os fundamentos teóricos que se apresentam nessa subseção, são resultantes da revisão de literatura em administração e estratégia. Tem-se como objetivo subsidiar os fundamentos que sustentem a construção de um modelo conceitual e funcional a fim de ser utilizado para responder a pergunta de pesquisa e os objetivos específicos propostos nessa tese.

2.2.1 Estratégias competitivas: a relação com modelos de negócios

A abordagem sobre a relação entre estratégias competitivas e a temática de modelos de negócios apresenta comprovadamente uma evolução progressiva nas últimas quase completas duas décadas. Isso deve-se, principalmente, ao valor econômico percebido e à resultante promovida por inovações implantadas e percebidas em processo e/ou produto, de acordo com Casadesus-Masanell e Ricart (2010a). Ainda segundo eles, as empresas aprendem a analisar o ambiente competitivo, a definir sua posição na cadeia produtiva, a realizar escolhas estratégicas, a desenvolver vantagens competitivas e a entender melhor como sustentar-se diante dos desafios e ameaças impostas pela concorrência no decorrer do tempo.

Neste ponto, vale recordar a visão de Porter (1996), o qual compartilha sua particular interpretação de estratégia; como sendo uma resultante de um sistema que aglutina ou determina um conjunto de atividades de forma única e que permite posicionar uma organização dentro de uma cadeia produtiva. Possibilitando, assim, obter uma vantagem competitiva que alcança uma rentabilidade superior, quando comparada com seus concorrentes diretos, em uma visão de longo prazo.

Ainda segundo Porter (1996) deve-se dar atenção ao fato de que as empresas têm de ser flexíveis para responder rapidamente às alterações competitivas do mercado. Segundo ele, faz-se necessário que as empresas se comparem com os seus concorrentes (*benchmarking*) para obter maior efetividade e evoluir continuamente. Como também é importante considerar nas empresas o desenvolvimento de competências centrais (*core competences*) para que as mesmas, possam se manter à frente dos concorrentes.

A literatura sobre modelos de negócio destaca um novo fato relevante a ser considerado – os modelos de negócios não podem ser estáticos - (Achtenhagen, Melin & Naldi, 2013). Num ambiente complexo de constantes mudanças, a empresa precisa adequar, renovar ou ainda substituir o modelo existente. Surgiu assim, uma nova necessidade a ser considerada, os modelos de negócio devem ser dinâmicos (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007). O termo dinâmico, segundo esses autores, é definido como a capacidade de renovar as competências internas, sempre congruentes com o mercado.

Achtenhagen, Melin e Naldi (2013) complementam estes argumentos em favor do dinamismo requeridos nos modelos de negócios. Para os autores, os componentes de um modelo devem ser escolhidos e pensados como pertencentes a sistemas integrados que se reforçam mutuamente e que atuam em conjunto como complementaridades. Assim, os ciclos positivos não só existem dentro do próprio modelo de negócio, mas também são importantes na modelagem, adaptação e renovação do modelo de negócio.

Casadesus-Masanell e Ricart (2010a) acrescentam que novas abordagens sugerem o uso de modelos de negócios como ferramenta gerencial. Como forma de ofertar recomendações sobre como as empresas devem definir ou revisar suas estratégias competitivas de maneira ágil. Segundo Achtenhagen *et al.*, (2013), isso ocorre por meio do reforço mútuo - o caráter de complementaridade – através das ações, capacidades e as atividades estratégicas atuando em conjunto para facilitar o desenvolvimento dinâmico de um modelo de negócios a fim de promover a criação de valor sustentável no tempo.

Assim, nesse contexto, o conceito de estratégia competitiva posto em prática é a analogia que Casadesus-Masanell e Ricart (2010a) propõem que se faça para a adequada escolha do modelo de negócios que uma organização deve adotar perante à decisão de seu posicionamento competitivo em um mercado de livre concorrência.

Magretta (2002), por sua vez, também afirma que uma estratégia não é a mesma coisa que um modelo de negócios. Corroborando com essa afirmação, Zott; Amit e Massa (2011), contextualizam que o modelo de negócio também não é o mesmo que estratégia. Pois, segundo eles, não há referência ao posicionamento da empresa em termos de diferenciação ou liderança de custos, e complementam que também não é o mesmo que estratégia corporativa, pois não descreve as áreas de negócio de uma empresa.

A estratégia não deve ser avaliada como um componente, mas sim como um elemento de ordem superior aos demais, sendo de extrema importância para o design de um modelo de negócios (Calixto; Fleury, 2015). Ainda de acordo com as autoras, a estratégia do negócio define o que a empresa faz, quem são os seus clientes e como produzir e entregar valor a eles. A relação do modelo de negócios com a estratégia está no “como” entregar valor aos clientes.

Inferi-se, neste ponto, que a estratégia reflete o que a empresa pretende tornar-se, enquanto os modelos de negócios descrevem o que a empresa realmente é num determinado momento (DaSilva *et al.*, 2013), como forma de aplicar uma estratégia (Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Göttel, 2016). Para Osterwalder (2004) o modelo de negócios e a estratégia relacionam-se sobre questões similares, mas em níveis hierárquicos diferentes dentro da empresa. Já, modelos de negócios é entendido, pelo autor, como sendo a sistemática funcional da implementação da estratégia, que por sua vez, declara os objetivos, as expectativas e os direcionadores conceituais da lógica de como a empresa deve ganhar dinheiro.

Têm-se na literatura trabalhos acadêmicos com abordagens contributivas e complementares para a delimitação conceitual de modelos de negócios de forma a distinguir-se de eventuais sobreposições com as definições de estratégia (Afuah, 2004; Lecocq *et al.*, 2006; Magretta, 2002; Salas-Fumás, 2009; Warnier *et al.*, 2004; Zott *et al.*, 2010).

Leite e Porsse (2003) como também Hedman e Kalling (2003), consideram, simultaneamente, a utilização de duas correntes teóricas que compõem a corrente central da teoria de estratégia. De um lado, a Teoria de Posicionamento Estratégico (TPE), com origem na Organização Industrial (OI), orientada por uma visão de fora para dentro da organização (*outside-in*). Neste caso, o ambiente externo é a fonte principal considerada para a definição da estratégia. De outro lado, tem-se a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), fundamentada por Penrose (1959) que ampara a visão de dentro para fora da organização (*inside-out*). Nesta ótica, a origem das definições da estratégia das empresas são fundamentadas em função do ambiente interno.

Não obstante, Casadesus-Masanell e Ricart (2010) mencionam diferentes abordagens para orientar os gestores quanto a definição de estratégias competitivas. Dentre elas, citam a teoria do posicionamento, a teoria da visão baseada em recursos e os estudos sobre as capacidades dinâmicas das empresas. Essas vertentes teóricas, não são excludentes, mas embasam a conceituação de modelos de negócio, bem como a definição de *frameworks* utilizados para configurar os modelos de negócios por meio dos quais as estratégias competitivas serão executadas, postas em prática.

2.2.2 A teoria do posicionamento

Os fundamentos da teoria do posicionamento aplicados em uma empresa revelam a necessidade e agilidade, da mesma, em adaptar-se aos sinais que o ambiente externo envia. Assim sendo, a escolha da estratégia competitiva adequada permite à empresa adequar-se às condicionantes impostas pelo setor. Além disso, esta estratégia também deve ser internamente compreendida e exequível de maneira coerente. Essa coerência leva em conta as possibilidades de ajustar os recursos e atividades internas da empresa para atender sua posição competitiva no mercado (Leite & Porsse, 2003).

A adequação dos recursos e a coordenação tática das atividades que compõem os processos, devem ser monitorados pelo seu desempenho com foco na excelência, de acordo com (Porter, 1996). A efetividade operacional de uma estratégia clara considera-se como o objetivo principal de qualquer empresa. Para uma empresa superar o resultado de seus concorrentes, além da efetividade operacional, necessita sustentar um diferencial estratégico no ponto de vista dos consumidores. De que forma? Usando um elemento decisivo da estratégia – *Trade-offs* – (Magretta, 2012). A empresa poderá promover uma escolha e ofertar produtos e/ou serviços diferenciados que gerem maior percepção de valor atendendo as expectativas dos

consumidores ou escolher criar mais valor econômico para a empresa como resultante da gestão focada em custos mais baixos; ou ainda fazer as duas escolhas simultaneamente.

Considerando essa conceituação, é válido destacar, que a definição da teoria do posicionamento, segundo Porter (1996), fundamenta-se por meio de três distintas formas, sendo que não são mutualmente excludentes e, frequentemente, apresentam-se sobrepostas entre si das seguintes maneiras: primeiramente o posicionamento na variedade, se baseia sobre a produção de um subconjunto de produtos e serviços de uma determinada indústria. Este posicionamento considera a escolha de produtos ou serviços variados, ao invés de segmentos de clientes. O Segundo tipo é o posicionamento que considera uma indústria que pode servir a maioria ou a todas as necessidades de um grupo particular de clientes. Isto ocorre quando existem grupos de clientes com diferentes necessidades, e onde um conjunto customizado de atividades podem servir àquelas necessidades de uma melhor maneira (Porter, 1996).

E o terceiro e último tipo de posicionamento, segundo Porter (1996) se baseia no acesso a clientes. Uma fonte para o posicionamento estratégico é a que foca a segmentação de clientes que estejam acessíveis em diferentes formatos. O acesso pode ser uma variável direta em função da posição geográfica ou da escala do cliente, ou ainda, qualquer coisa que requeira um conjunto de diferentes atividades para atingir os clientes da melhor maneira.

As abordagens dos tipos de posicionamento, descritas nessa subseção, é orientada pelas necessidades dos mercados e/ou dos clientes alvo tornando-se a essência da teoria do posicionamento estratégico. Para tanto é relevante escolher as atividades que possam ser executadas de forma diferente das atividades realizadas pelos seus rivais ou concorrentes, destaca Porter (1996).

Avanços podem ser comprovados e correlacionados com cada produção acadêmica disponível na literatura. O que corrobora com o desenvolvimento de estudos que mapearam os possíveis tipos e conceitos de modelos de negócios e sua correlação com a teoria do posicionamento. Entre eles destacamos Amit e Zott (2001); Baden-Fuller e Morgan (2010); Casadesus-Masanell e Ricart (2010); Christensen e Kagermann (2008); Hedman e Kalling (2003); Magretta (2002); McGrath (2010); Salas-Fumás (2009); Teece (2010); Zott *et al.* (2010); Zott e Amit (2010).

Na ótica da organização industrial, que considera a competição imperfeita, os mercados diversos concorrentes em tamanhos diferentes, considerando a presença de oligopólios, além da existência de assimetria da informação, o desempenho da empresa está relacionado à forma como a empresa obtém lucratividade (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

2.2.3 A teoria *Resource-Based View* – (RBV)

Segundo Grant (1991), a *resource-based view* – (RBV) se fundamenta na acumulação contínua de recursos como base para a promover a vantagem competitiva da empresa. Esta lógica inicia-se com a identificação e classificação dos recursos. Para Barney e Hersterly (2011) a classificação dos recursos (físico, humano, financeiro e organizacional), existentes dentro de uma empresa, permite que sejam agrupados e assim possam gerar capacidades de gerenciar outros recursos de maneira sucessiva. Portanto, as empresas podem adaptar-se ao ambiente externo e escolher a forma de criar valor, considerando e projetando sua imagem no mercado.

Por conseguinte, Grant (1991) afirma, que os recursos são avaliados, a fim de selecionar os mais valiosos e selecioná-los. Em seguida, busca-se identificar quais seriam os recursos com maior capacidade de gerar e manter a vantagem competitiva. E finalmente, a empresa seleciona a estratégia que propiciará uma exploração mais eficiente do potencial de seus recursos.

Com base a estes fundamentos surge, desta maneira, a teoria *resource-based view* – (RBV) que fundamenta-se na premissa de que os recursos são heterogêneos, e dispor desses recursos é uma vantagem única para cada organização. Isso porque, a criação e o desenvolvimento de um recurso está enraizada na sua própria complexidade. Tal fato, até certo ponto, inibe ou dificulta a mobilidade de recursos estratégicos. A partir dessa premissa, o valor de um recurso também é determinado pela sua interação com o ambiente competitivo da firma, o qual determina sua raridade. Logo, sua capacidade de gerar e manter vantagem competitiva (Barney, 2001). Significa, então, que permite-se avaliar se o recurso é específico ou não de uma determinada organização, e se é ou não uma competência distinta (Teece & Pisano, 1994).

A abordagem RBV nasce nos anos 1980 e se apresenta como contraponto ao posicionamento que era a linha de pensamento hegemônica até então. Ela resulta da publicação de um artigo de Birger Wernerfelt (1984), que, por sua vez, constitui uma releitura da obra de Penrose (1959) sobre a teoria do crescimento da firma. Isso muda de forma impactante a maneira de se encarar a estratégia até então. Este artigo veio como uma resposta ao posicionamento, dominante no ambiente acadêmico, e que estava alicerçado pela ótica da organização industrial (OI) que, por sua vez, era oriunda da micro-economia neoclássica.

A RBV busca a lógica de analisar a forma como se dá uma combinação de recursos de maneira mais ampla. Até então era fundamentada em três recursos básicos - capital, trabalho e terra - pelas teorias da firma tradicionais. Diante disso, constrói-se um novo argumento, que sustenta-se ao considerar que uma empresa cria valor não porque tem os melhores recursos, mas por ter competências distintivas, comparadas aos concorrentes, para fazer melhor uso desses recursos (Penrose 1959; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Peteraf e Barney; 2003).

A RBV possui uma perspectiva *inside-out* – (de dentro para fora) na qual o ambiente externo é tratado como uma “imagem” na mente do corpo gerencial (Penrose, 1959). Tem-se como ponto de partida a análise dos recursos internos e sua combinação feita pelas escolhas do corpo gerencial a fim de que sejam utilizados da melhor forma possível para responder ao ambiente externo (Barney, 2001). Desta forma, não é o ambiente que determina as ações estratégicas da empresa, mas as escolhas internas em termos da adaptação às restrições do ambiente considerando, contudo, que tais escolhas não se efetuam em um “vácuo” ambiental, mas o ambiente é contemplado no conhecimento subjetivo do corpo gerencial da empresa (Demil & Lecocq, 2010; Penrose, 1959).

2.2.4 A teoria de capacidades dinâmicas

Os modelos de negócios não agem isoladamente, pelo contrário, eles interagem com outros participantes no mesmo ecossistema setorial. Como o ambiente setorial é exógeno, às possíveis mudanças e/ou movimentos estratégicos e táticos de outros participantes no mesmo setor afetarão a capacidade da organização de criar e capturar valor (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010b).

A partir deste ponto de vista, as capacidades dinâmicas merecem ser contextualizadas neste trabalho. Considerando, assim, o efeito proveniente de mudança cíclica e dinâmica em que as organizações estão expostas. Há uma associação equivocada do conceito das capacidades dinâmicas com outros elementos intangíveis dentro das organizações, tais como: rotina, processo, plano contingencial e conhecimento gerencial (Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009). Por isso, estes pesquisadores propõem-se a descrever uma definição de capacidades dinâmicas da seguinte forma: “São responsáveis pela necessidade de mudanças às novas oportunidades. Estas envolvem a transformação dos processos organizacionais, alocação de recursos. Sendo a alocação dos recursos um dos pontos críticos das capacidades dinâmicas”.

A formulação de estratégias com base nos conceitos de capacidades dinâmicas, permite à empresa construir e reconfigurar as suas competências organizacionais internas e externas para lidar com ambientes dinâmicos (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Então, considerando a relevância do tema - capacidades dinâmicas - , Ghemawat (2002) descreve-as como sendo a maneira como as coisas são realizadas ou algo que possa ser relacionado com as suas rotinas ou padrões de prática e aprendizagem. Nessa ótica, as capacidades dinâmicas dão uma ideia de que a execução e implantação da estratégia é conduzida por ações táticas dentro da empresa.

Ghemawat (2002), provê uma perspectiva histórica da temática estratégia. Onde apresenta um modelo que integra as perspectivas de análise da estratégia (OI), (RBV) e Capacidades Dinâmicas. Adicionalmente inclui a relevância dos compromissos assumidos, ou seja, as restrições impostas pelas escolhas do passado sobre as atuais. Tal *framework*, representado na Figura 1, integra aspectos internos e externos para conferir o dinamismo necessário que uma organização deve ter para garantir a criação de valor, produzindo vantagem competitiva sustentável.

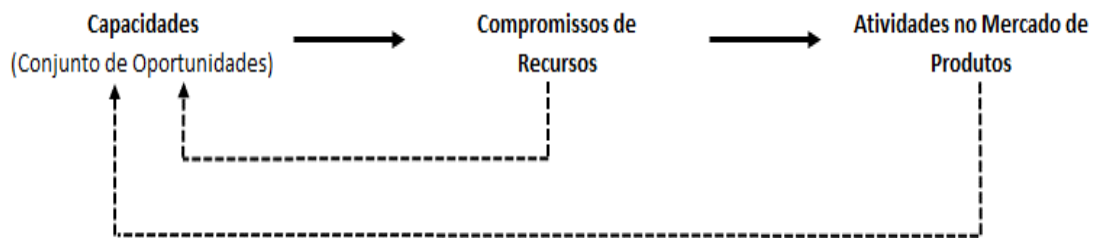


Figura 1 Modelo de Compromisso dos recursos e a estratégia

Fonte: Ghemawat, P. (2002). Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business history review*, 76 (01), pp.37-74.

Por outro lado, as capacidades dinâmicas podem tomar uma variedade de formas e se envolver em diferentes funções dentro de uma organização, como na área de *marketing*, de desenvolvimento de produto, ou, ainda, de desenvolvimento de processos. Sob outro ponto de vista, tem-se uma nova contextualização. A qual define capacidade dinâmica como: “a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, endereçando rapidamente mudanças no ambiente interno da organização” (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p.516)

Na visão de Teece *et al.* (1997), há um *link* entre os conceitos de capacidade dinâmica e a vantagem competitiva. Os autores afirmam que, considerando o regime das rápidas mudanças tecnológicas e a necessidade de modelos de negócios adequados a novos contextos inovadores, as capacidades dinâmicas são a fundamentação da vantagem competitiva no nível empresarial.

2.3 Modelos de Negócios: aplicação instrumental

O uso da terminologia – modelo de negócio – tornou-se mais popular no fim do século XX, concomitantemente com o surgimento do mundo *e-business*, que, na época, usava-se como

uma menção à forma de geração de receitas em negócios originados dentro do ambiente virtual (Amit & Zott, 2001; Chen, 2003; Ricart, 2009).

No trabalho publicado pelo *Institute for Strategic Change*, da empresa de consultoria Accenture, as pesquisadoras Linder e Cantrell (2000) destacam que o uso consciente de modelos de negócios por parte dos gestores propicia um apoio nos processos de mudança em uma empresa. Elas justificam essa afirmação com base ao seguinte argumento – “modelo de negócios é considerado como uma lógica de trabalho prático que pode apoiar uma organização a mudar com o tempo sem perder o foco na lucratividade”. Adicionalmente, afirmam que a utilização de métodos ilustrativos seja consciente como um apoio a um construto abstrato. Esta prática deve ser consciente e criteriosa para que se possam apoiar o gestor na visualização e compreensão dos modelos de negócios praticados pelas empresas.

Para uma melhor construção de sistemas integrados de TI é essencial fazer uso de “modelos” que sirvam como ferramentas de suporte visual. Os modelos podem ser considerados como uma visão simplificada da visão ampla e complexa das funcionalidades de uma organização, afirmam Afuah e Tucci (2000). Dessa maneira, cria-se uma forma de leitura e interpretação abstrata, para que os analistas e gestores possam eliminar detalhes irrelevantes e, assim, permitir uma melhor compreensão da funcionalidade de parte de um projeto ou de todos os processos interligados na empresa (Eriksson & Penker, 2000).

Inicia-se no início dos anos 2000 uma constatação. A inquietação por parte dos gestores nas empresas, no que tange à nova forma de fazer negócios. Forma essa que requereria novos conceitos sobre um estabelecido modelo de negócios nas organizações (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010b, Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008; Ricart, 2009). Essas inquietações mantêm-se presentes, ao longo dos últimos anos, na mente dos gestores e executivos dentro das organizações (McGrath, 2010).

O estudo conduzido pelo *Institute for Business Value – IBM* (2007), que entrevistou 765 líderes de diferentes organizações dos setores público e privado, segue no contexto similar. Constatou-se que 65% dos líderes anteciparam-se às mudanças relevantes em seus setores por meio da previa revisão do seu modelo de negócio. O que motivou-os foi a necessidade de manutenção da competitividade da organização. O estudo conclui que o sucesso financeiro das organizações se pauta na consistência e na gestão sustentável de modelos de negócios, segundo reportado por Geisen *et. al.* (2007).

De forma complementar ao contexto da tecnologia da informação, emerge a temática modelos de negócios, a qual representa o elo entre a estratégia e a sua execução nas organizações (Yip, 2004). Em outras palavras, trata-se da resultante entre estratégias

competitivas e ações táticas que se dão em um ambiente propício, para assim caracterizar o sentido e uso prático e instrumental do termo modelos de negócios.

Sabe-se que uma série de novas formas de fazer negócios surgiu apoiada pelo avanço e oferta de fácil acesso à tecnologia. Isso, potencializou a capacidade de romper qualquer estrutura competitiva em moldes convencionais, segundo Lindman (2007). Por outro lado, a visão de gestão de um corpo gerencial dentro das empresas foca em realizar escolhas estratégicas sem levar em conta o potencial tecnológico como suporte a estas escolhas (Shafer *et al.*, 2005).

A fim de evitar o aumento da mortalidade de empresas, Casadesus-Masanell e Ricart (2010a), afirmam que as organizações aprendem a analisar e compreender o ambiente competitivo para definir sua posição nesse ambiente. Aprendem ainda a desenvolver vantagens competitivas e a entender melhor como sustentar-se diante das contingências e ameaças competitivas que podem surgir no decorrer do tempo dentro do contexto competitivo e relacional com os *stakeholders* no ecossistema da empresa.

A revisão da literatura, revela trabalhos de vários autores que propõem representar os modelos de negócios através de narrativas informais, representações gráficas, usando recursos visuais com formas ilustrativas (Amit & Zott, 2012; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010a), a fim de atender expectativas funcionais dos gestores.

Os modelos de negócios são considerados, por alguns pesquisadores do campo de estratégia, como um tema pertencente a conceitos já existentes na literatura de administração. A integração dos elementos presentes em vários conceitos de administração é a resultante que merece maior destaque para contemplar a aplicabilidade e a interpretação dos modelos de negócios nas organizações (Morris *et al.*, 2005). E, por mais que já se tenha acesso e compreensão do conhecimento gerado na literatura específica de estratégias organizacionais, para Warnier *et al.* (2004), Lecocq *et al.* (2010) e Salas-Fumás (2009), os conceitos tradicionais de estratégia organizacional não foram suficientemente capazes de integrar-se com o novo formato de gestão estratégica demandado pelas empresas do mercado *e-business*.

Por outro lado, os modelos de negócios surgem como uma proposta de apoio, no formato de uma ferramenta para uso do gestor. Capaz de oferecer uma melhor percepção e compreensão das dimensões de gerenciamento de atividades derivadas de uma estratégia competitiva (Lecocq *et al.*, 2006; Lecocq & Demil, 2010).

Na direção contrária, tem-se estudos no campo de estratégia que afirmam não haver nada de novo na proposta de uso do construto modelos de negócios como uma ferramenta gerencial. Consideram ser uma ferramenta com componentes e categorias de construtos já existentes e bem explorados na literatura de administração e estratégia. Funcionando como

oportunidade para desenvolver pesquisas e avançar com novas contribuições acadêmicas, afirmam Zott e Amit (2013); Wirtz *et al.* (2016a) e Wirtz, (2016b).

Entretanto, pesquisadores como Lecocq *et al.* (2006) são mais categóricos ao afirmar que o uso de modelo de negócios como uma ferramenta gerencial, permite analisar componentes em um único contexto. Não estando separados ou fragmentados.

Contudo, as diversas tentativas de promover uma explicação conceitual para o tema estratégia e em separado para modelo de negócios acabaram provendo algumas evidências consensuais. Como por exemplo, os modelos de negócios estão contidos no arcabouço de estratégia e, esta evidência se encontra disponível na literatura, como destacam, DaSilva e Trkman (2014).

Os modelos de negócios são vistos como uma abordagem da representação abstrata de uma estrutura organizacional e sua arquitetura funcional (Al-Debei *et al.*, 2008). Esta abordagem leva-se em conta a influência proveniente do campo de estudos de estratégia organizacionais que, desde o início dos anos 2000, é comprovadamente influenciadora do entendimento conceitual de modelo de negócios (Wirtz *et al.*, 2016a, 2016b).

Para que seja contextualizado um construto abstrato e emergente, como é o caso de modelos de negócios e seus componentes, não há como não fazê-lo sem o uso de um suporte visual que ilustre aspectos abstratos de um determinado ponto focal. Neste caso, introduz-se a necessidade do uso de *frameworks* ou desenhos estruturais e funcionais. Os *frameworks* são utilizados como um recurso visual de apoio para os gestores mapearem os pontos de criticidade nas atividades (Richardson, 2008). Assim, os modelos de negócios são observados com uma representação da realidade, uma simulação do mundo real, intrinsecamente conectados entre os seus componentes dentro das organizações (DaSilva & Trkman, 2013).

Um modelo de negócios provê, uma descrição compreensiva de como os *stakeholders*, em uma determinada cadeia produtiva, percebem o valor criado e capturam esse valor de maneira sustentável (Zott, Amit & Massa, 2011; Casadesus-Masanell & Heilbron, 2015). Em outras palavras, descrevem a forma como a empresa organiza-se e relaciona-se para sustentar-se, criando valor para si e para os *stakeholders*.

Uma atividade, dentro do contexto de um modelo de negócio, pode ser vista como a aplicação de recursos humanos, físicos ou financeiros, para atender a uma finalidade específica atrelada a um objetivo geral (Zott & Amit, 2009, 2010), que é, de forma prática, criar valor para si e para os *stakeholders* na ótica de um ecossistema.

Já o conjunto de atividades que uma organização possui e os tipos de recursos que são empregados, nessas atividades, podem responder favoravelmente, ou não, frente ao conjunto de oportunidade que possa surgir do mercado para uma dada organização. Como ainda,

influenciar internamente o conjunto de capacidades que a organização possui naquele momento ou as que poderá ter no futuro, é como afirma Ghemawat (2002).

Na próxima seção apresenta-se um novo *framework* resultante da análise de outros três e que será usado como suporte instrumental para a análise dos dados obtidos neste trabalho empírico e, assim, buscar atingir os objetivos propostos nesse trabalho.

2.4 Análise comparativa entre *frameworks* (RCOV, E/C e BMC)

Os modelos de negócios podem ser interpretados por meio de uma narrativa (Magretta, 2002) ou de um *framework* (Demil & Lecocq, 2010; Casadesus-Masanell & Ricart, 2007). Nesta seção, a interpretação será a segunda opção – *framework*. Com isto, tem-se o foco exploratório do caráter instrumental do conceito. Na literatura, diferentes *frameworks* foram propostos para facilitar a identificação dos componentes de um modelo de negócio (Alberts, 2011). Todavia, a revisão de Massa *et al.* (2017, p. 97) destaca que a literatura ainda carece de “informações necessárias para o entendimento de seus méritos relativos”.

Optou-se por concentrar uma análise comparativa em três *frameworks*. Sendo o primeiro, denominado Escolhas e Consequências (E/C) de Casadesus-Masanell e Ricart (2007), por sugerir uma lógica de causa e efeito entre os componentes do modelo de criação/captura de valor, além de representar a perspectiva *outside-in* da estratégia. O RCOV – recursos e competências, organização e valor – de Demil e Lecocq (2010), por sublinhar a relação dinâmica entre os componentes e expressar a visão *inside-out* da estratégia. E o *Business Model Canvas* (BMC) de Osterwalder e Pigneur (2011), por ser um dos mais utilizados entre os *practitioners* e integrar elementos internos e externos à firma na composição do valor.

Amit e Zott (2001) construíram um argumento que se sustenta por algumas correntes teóricas marcantes dentro do pensamento estratégico organizacional. Quanto ao significado de modelo de negócios fundamenta-se em alguns pressupostos que o considera como um sistema lógico que pode abranger novas fronteiras de transações internas entre as atividades, caracterizando-o em um sistema inter-relacionado. Já Casadesus-Masanell e Ricart (2007, 2011) dão ênfase e importância às escolhas, desde que estas estejam alinhadas às escolhas estratégicas da organização. Por outro lado, Demil e Lecocq (2010), inferem que o modelo de negócios concebido e definido permite considerar a evolução de vários de seus componentes, por meio de sua inter-relação e interdependência, enquanto se busca a consistência do próprio modelo.

As escolhas estratégicas, em um modelo de negócio, têm como objetivo alcançar algum tipo de oportunidade que surge no mercado, o que requer capacidade de gestão e análise de

risco, para que sejam tomadas ações de posicionamento na organização perante ao mercado. As escolhas estratégicas e ações derivadas das mesmas, segundo o conceito de posicionamento tradicional, exposto por Ghemawat (2002), focam na constante otimização e aperfeiçoamento das atividades que estão diretamente envolvidas na confecção de um certo produto a ofertar para o mercado.

A proposta de otimização das atividades, dentro de uma organização, prevê um equilíbrio entre o tempo de resposta e reações aos sinais captados no ambiente externo com a capacidade de interpretar e materializar internamente os sinais vindos do mercado. Isto dependerá, em parte, do desenvolvimento técnico do corpo gerencial e do amadurecimento do conjunto das capacidades que já tenham sido acumuladas na organização ao longo do tempo (Ghemawat, 2002).

Em outra ótica, Ricart (2009), afirma que o aporte de esforços gerenciais em prol de reconfigurar os recursos e as capacidades da organização em prol da inovação do modelo de negócios são relevantes, desde que, seja realizado por meio de uma visão sistêmica global. A compreensão do modelo de negócio dentro de uma organização deve servir de apoio para instrumentalizar a melhor resposta competitiva aos contextos estratégicos de médio e longo prazos.

Na mesma direção, Zott e Amit (2009) afirmam que a interdependência entre as atividades é o ponto central de um modelo de negócios. Os responsáveis por criar essa relação são os dirigentes, quando escolhem um conjunto de atividades que possam ser relevantes para atender às necessidades do mercado.

Portanto, o desempenho de uma organização não dependerá apenas de suas próprias escolhas e ações, como corroboram Sanchez e Ricart (2010). É importante, também, considerar as ações realizadas por outras organizações. A interação ou interdependência entre os diferentes modelos de negócios, que estiverem em uma mesma rede de valor, por exemplo, pode propiciar o compartilhamento de algumas de suas consequências (Shafer *et al.*, 2005). A intensidade dessas interações é uma característica endógena ao modelo de negócios, porque depende das escolhas feitas pelos gestores nas organizações (Sanchez & Ricart, 2010).

2.4.1 Diferentes frameworks: Compreensão e análise comparativa entre (RCOV, E/C e BMC)

Esta seção apresenta os *frameworks* Escolhas/Consequências - E/C (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007), RCOV (Demil & Lecocq, 2010) e *Business Model Canvas* - BMC (Osterwalder & Pigneur, 2011). Em seguida, compara-os, destacando suas semelhanças e diferenças a partir de três categorias de análise: (1) base teórica, (2) uso e função, (3) nível de

agregação dos componentes. Pretende-se também, discutir a respeito do *design* à luz dos conceitos de criação de valor para assim, poder propor uma nova estrutura que contemple os elementos essenciais, avance os limites e que constitua uma ferramenta útil e alternativa para uso prático e acadêmico.

2.4.1.1 O framework RCOV

O modelo de negócio articula diferentes áreas e atividades da firma a fim de produzir uma proposta de valor para os clientes (Demil & Lecocq, 2010). Isto feito em uma abordagem estática. Assim, o modelo é usado de maneira descritiva, facilitando a compreensão dos principais componentes de um negócio, bem como sua relação e capacidade de gerar valor. Por outro lado, em uma abordagem dinâmica, o modelo constitui uma ferramenta gerencial de apoio ao processo de mudança e inovação do negócio.

O *framework* RCOV procura conciliar ambas as abordagens de maneira a permitir que o analista possa usá-lo para descrever o modelo de negócio vigente ou ajustá-lo às mudanças do ambiente interno e externo. Para isto, define três componentes de um modelo de negócio: (RC) recursos e competências, (O) organização, (V) proposta de valor. Estes componentes determinam a estrutura de custos e receitas do negócio e, conseqüentemente, sua margem, conforme mostrado na Figura 2.

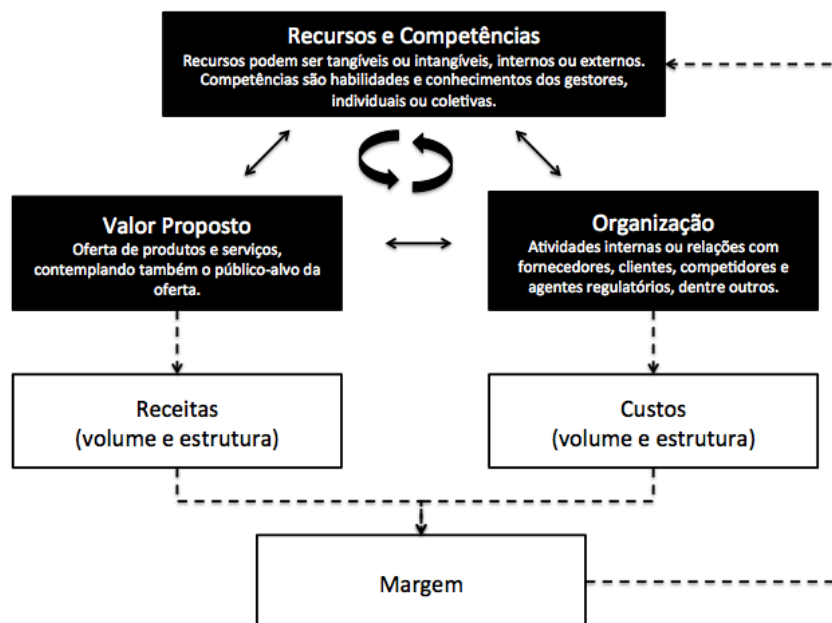


Figura 2 Framework RCOV

Fonte: Adaptado de Demil e Lecocq (2009). Demil, B. & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia business review*, 3(23).

De acordo com os proponentes do RCOV, os modelos de negócios evoluem quando há uma mudança significativa em sua estrutura de custos ou receitas. Uma margem negativa pode ser transitória e não depender diretamente da qualidade do modelo de negócio vigente. Todavia, um modelo de negócio é consistente quando a sequência dinâmica de suas escolhas ao longo do tempo gera lucro (Demil & Lecocq, 2010). Assim, a sustentabilidade econômico-financeira do negócio depende da capacidade da empresa de antecipar-se e reagir a mudanças provocadas por ela mesma ou pelo ambiente. E o *framework* é uma ferramenta visual que permite o monitoramento destas mudanças de forma a manter a performance da firma e, ao mesmo tempo, efetuar as alterações necessárias no modelo de negócio.

2.4.1.2 O *framework Business Model Canvas - BMC*

Para Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) o modelo de negócio é uma ferramenta que contempla um conjunto de objetos, conceitos e suas relações com o objetivo de explicitar a lógica de funcionamento de uma determinada firma. Portanto, o modelo de negócio descreve de maneira simplificada como o valor é gerado para os clientes e quais são as consequências financeiras disto para a firma.

Osterwalder (2004) propôs um *framework* que reunisse os principais componentes de um modelo de negócio. E assim, o que atualmente se conhece como *Business Model Canvas* apresenta nove campos pré-definidos em uma abordagem estática de modelo de negócio, conforme descritos na Figura 3. As numerações referem-se às quatro áreas originais propostas por Osterwalder (2004, p. 42). São elas: (1) Produto, (2) Interface com os clientes, (3) Gestão da infraestrutura e (4) Aspectos financeiros.

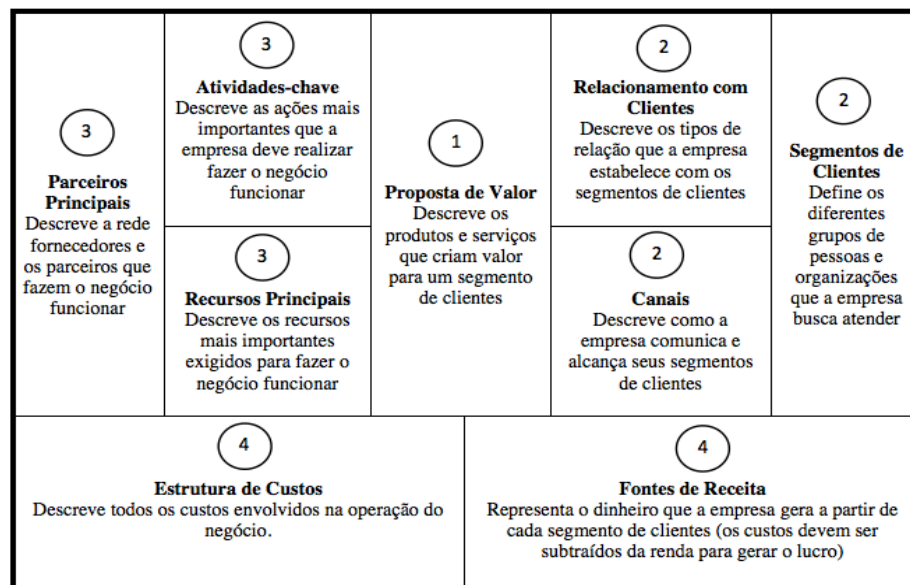


Figura 3 Framework BMC

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011) e Osterwalder (2004). Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation. Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books. Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology, a Proposition in a Design Science Approach. l'Université de Lausanne l'ecole des hautes etudes commerciales.

Osterwalder e Pigneur (2011) descreveram o processo de construção do modelo de negócio em cinco fases: mobilização, compreensão, *design*, implementação e gerenciamento. Vale destacar a última fase – gerenciamento – cujo objetivo é manter controle contínuo sobre o modelo de negócios, até que uma renovação completa seja necessária, reiniciando o processo. A gestão da evolução do modelo possibilita avaliar quais componentes podem ser considerados relevantes e quais são obsoletos.

2.4.1.3 O framework *Escolhas e Consequências – E/C*

A proposta conceitual de Casadesus-Masanell e Ricart (2010) distingue os conceitos de estratégia e de modelo de negócio, entendendo que o último nada mais é do que a estratégia já realizada da empresa. Portanto, enquanto o modelo de negócio representa a lógica funcional da firma para criar valor para os *stakeholders*, é a estratégia que efetua as escolhas pertinentes aos modelos de negócios com os quais a firma vai competir no mercado. Dessa maneira, a estratégia implica a concepção e redesenho de um modelo de negócio diante de contingências que podem interferir na sua implantação.

O *framework* proposto possui dois conjuntos de elementos: (1) as escolhas feitas pelos gestores sobre como a empresa deve operar e (2) as consequências dessas escolhas. Os autores distinguem três tipos de escolhas: Políticas, Ativos e Governança. Políticas referem-se a cursos

de ação que a empresa adota para sua operação; Ativos a decisões sobre recursos tangíveis disponíveis e a serem empregados; Governança à estrutura de arranjos contratuais que conferem direitos de decisão sobre as Políticas e os Ativos.

As consequências, por sua vez, podem ser rígidas ou flexíveis. As flexíveis são altamente sensíveis às mudanças provocadas pelas escolhas que as produziram, e as consequências rígidas são aquelas que não mudam rapidamente em função das escolhas de origem, porque são associadas a ativos intangíveis, que terão essencial importância na avaliação da qualidade do modelo de negócio (Ricart, 2009).

De acordo com Casadesus-Masanell e Ricart (2010a), o *framework* Escolhas e Consequências (E/C), ilustrado na Figura 4, fundamenta-se na afirmação conceitual que os modelos de negócios são definidos por escolhas estratégicas. Algumas vezes feitas por uma única organização, e outras vezes através de uma rede de organizações que se relacionam no ato de criar e na captura de valor (assunto este, que será explorado em seções seguintes).

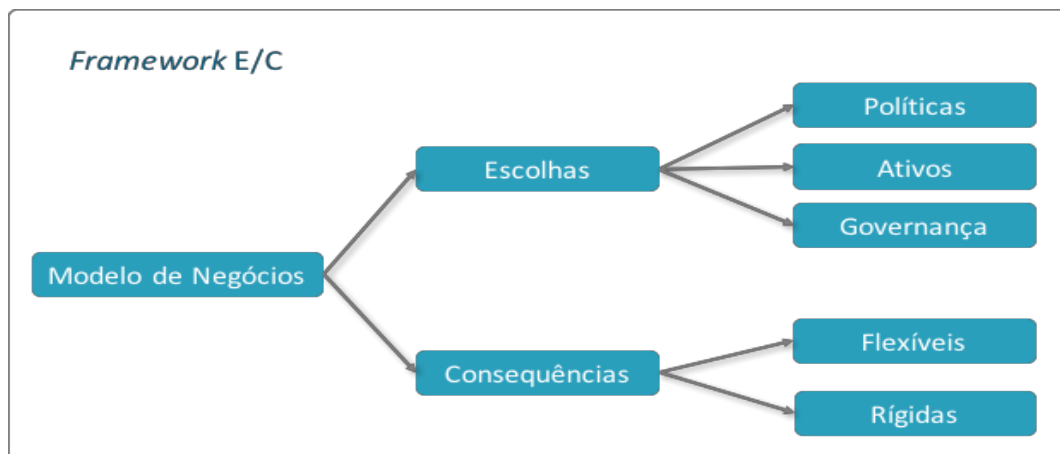


Figura 4 Framework E/C

Fonte: Criado a partir da referência de Casadeus-Masanell e Ricart (2010a). Casadesus-Masanell, R.& Ricart, J. E. (2010a). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*.43, pp.1-21.

Todavia, nota-se que Casadesus-Masanell e Ricart (2010) não criam a figura fixa de um *framework* para descrever ou preencher campos relativos ao funcionamento da empresa. Os tipos de escolhas não são propostos pelos autores como elementos fixos do modelo. Eles defendem que, apesar das definições normativas, oferecem um guia mais objetivo para os gestores no momento de descreverem seus modelos de negócios, esse tipo de abordagem impõe barreiras à descrição de uma realidade objetiva que não se conforma, necessariamente, a categorias pré-estabelecidas. Caberá ao corpo gerencial selecionar as escolhas-chave e, a partir delas, conjecturar as principais consequências que podem derivar delas.

Desta maneira, sem o uso de um *framework* pré-estabelecido, os autores deixam o corpo gerencial livre para escolher o nível de agregação que vão utilizar para descrever as escolhas estratégicas. E assim, livres também, para optar por detalhar mais ou menos a descrição de seu próprio modelo. Eles ilustram as possibilidades de diferentes níveis de detalhamento na descrição de um mesmo modelo de negócio, como mostra a Figura 5. As setas representam a relação entre escolhas e consequências. Os elementos sublinhados são escolhas e os elementos não sublinhados são consequências. As consequências contornadas por caixas são rígidas e as consequências não contornadas por caixas são consideradas como consequências flexíveis.

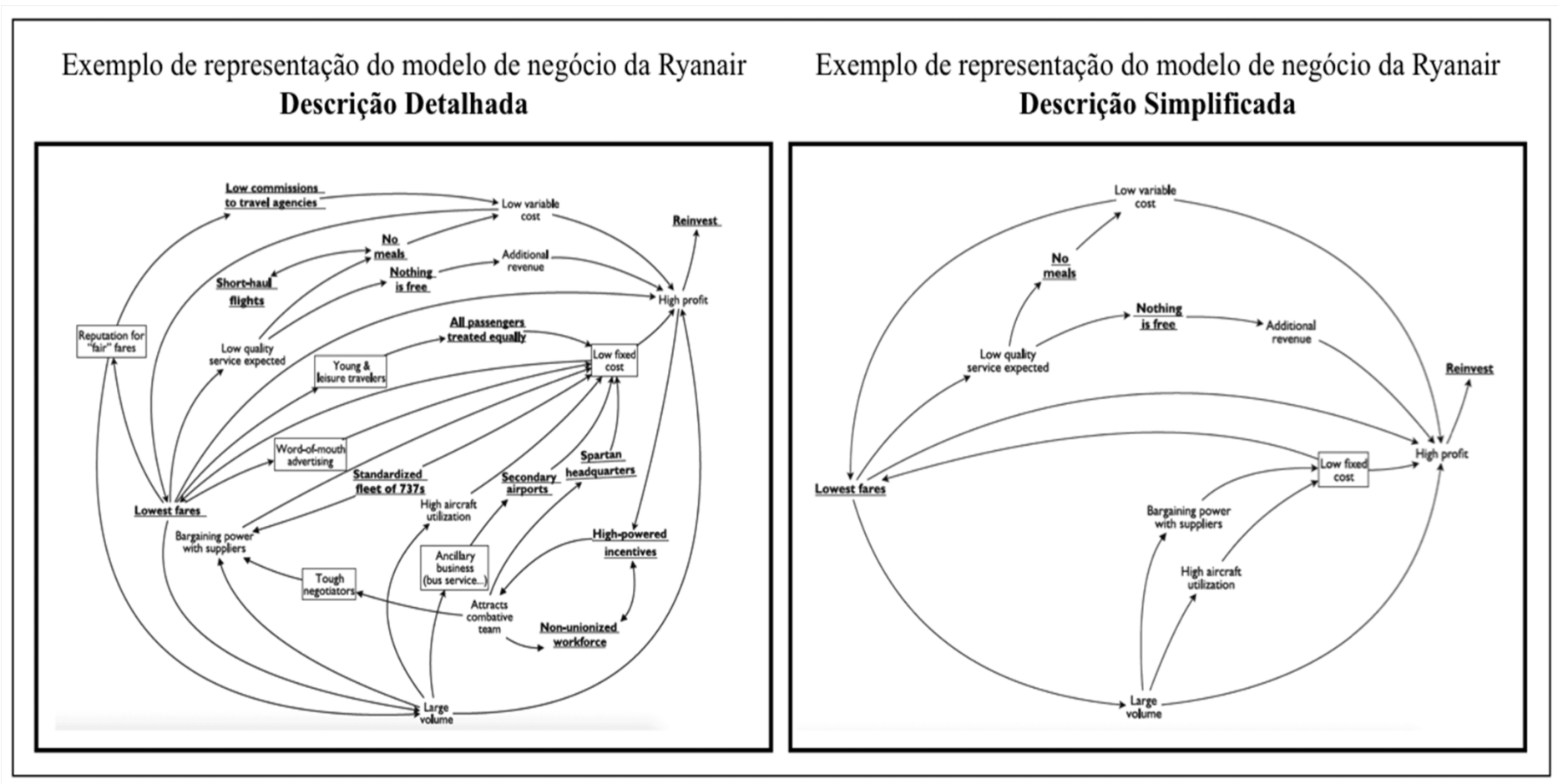


Figura 5 Possibilidades de descrição de um mesmo modelo de negócio

Fonte: Adaptado de Casadesus-Masanell e Ricart (2010). Casadesus-Masanell, R. e Zhu, F. (2010). Strategies to fight ad-sponsored rivals. Management science, 56(9), pp.1484-1499.

Percebe-se que o *framework* E/C vai ao encontro do conceito de *trade off* contextualizado por Porter (1996). Termo usado dentro do ambiente organizacional frequentemente, para caracterizar o ato de realizar escolhas. O que significa aceitar certos limites e conviver com certas perdas.

Para Casadesus-Masanell e Ricart (2010a), os modelos de negócios têm a propriedade de gerar ciclos virtuosos e *feedback loops* que fortalecem seus componentes a cada iteração. Tais ciclos são fundamentais para caracterizar o sucesso de um negócio em relação à capacidade de criar valor.

Finalmente, na perspectiva da abordagem da organização industrial, faz-se menção aos compromissos gerenciais pela busca de formulações estratégias competitivas em unidades de negócios (Porter, 1981). Sendo as unidades de negócios as responsáveis pela obtenção de lucro sustentado – criação de valor – comparado com os concorrentes de um mesmo setor e em relação ao produto ofertado. O compromisso, sugerido por Ghemawat (2002), é que as organizações sejam capazes de organizar o pensamento e as informações sobre o comportamento dinâmico dos concorrentes, integrando-o a outros modos e dinâmicas de análise estratégica. O que será proposto em seção específica sobre capacidade dinâmica, a seguir.

2.5 Similaridades e diferenças entre os *Frameworks*

Dada a apresentação das características de três *frameworks*, pré-selecionados, destacam-se agora as principais similaridades e diferenças entre eles a partir de três categorias de análise: (a) base teórica; (b) uso e função e (c) nível de agregação dos componentes. A relevância da base teórica como critério está na verificação da aderência entre a proposição do *framework* – seus componentes e relações – e as teorias que fundamentam e sustentam seus argumentos. O uso e função é o critério que analisa a interpretação dada ao conceito de modelo de negócio, além do objetivo de uso empírico do *framework*. E o nível de agregação indica a pertinência dos componentes que descrevem um modelo de negócio, isto é relevante sobretudo em função das sobreposições geradas pela inconsistência terminológica quanto aos *core components* de um modelo de negócio.

2.5.1 Base teórica

A base teórica do *framework* RCOV, segundo os próprios autores, é o pensamento preconizado por Penrose (1959) no qual o crescimento da firma depende de como o corpo gerencial promove a interação de diferentes componentes e recursos. Além disso, os autores se

espelham na ideia de relações consistentes entre os componentes que promovem efeitos de reforço recíproco entre eles em detrimento do destaque de atributos isolados. Esta fundamentação teórica permite uma visão dinâmica da estratégia que evita as desvantagens oriundas de abordagens pautadas na geração de vantagem competitiva sustentável como, por exemplo, a organização industrial (OI) e a visão baseada em recursos (VBR). Nestas abordagens, a vantagem competitiva deve ser protegida, ou seja, não devem ocorrer mudanças em um modelo de negócio vencedor. Na direção oposta, Demil e Lecocq (2010) sustentam que não há vantagens competitivas sustentáveis.

Por outro lado, o *framework* E/C fundamenta-se nas teorias da elasticidade e da demanda vindas da microeconomia. Embora não apareçam na definição do *framework*, elas justificam a relação binária e causal entre os componentes (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010a). Tais teorias incorporam as suposições dos analistas sobre como as escolhas e consequências estão objetivamente relacionadas (Ricart, 2009; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010a). Além disto, pode-se inferir como base subjacente, a organização industrial (OI) de Porter (1980) que também deriva do campo da microeconomia. Ao usar esta vertente, os proponentes do E/C adotam uma visão *outside-in* da estratégia na qual a empresa se organiza para fazer escolhas e lidar com as consequências, tendo como ponto de partida os estímulos do ambiente externo.

Quanto ao BMC, seu proponente faz menção da influência da abordagem conceitual do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992) e de outros autores da literatura de gestão como Markides (1999). Um exame criterioso de seu *framework*, entretanto, sugere a presença de componentes relacionados à análise tanto da organização interna – que o autor desdobra a partir da área de gestão da infraestrutura – quanto da externa, desdobrada a partir da área de interface com os clientes. Dessa forma, identifica-se elementos da VBR, na perspectiva *inside-out*, bem como da visão do posicionamento de Porter, na perspectiva *outside-in*. A proposta de Osterwalder (2004), em suma, representa uma alternativa de reconciliação prática de duas correntes teóricas distintas.

2.5.2 *Uso e função*

Para esclarecer, e melhor caracterizar, as diferenças entre **o emprego do conceito** modelo de negócio e de **sua função** nos três respectivos *frameworks*, é válido resgatar a evolução dos estudos sobre o tema. De acordo com Osterwalder *et al.* (2005), o desenvolvimento do conceito modelo de negócio contemplaria cinco etapas ou objetivos: (1) definir e classificar os modelos de negócios; (2) listar os componentes; (3) descrever os

componentes; (4) articular os componentes e estabelecer sua ontologia; e (5) aplicar o conceito e desenvolver ferramentas, conforme ilustra a Figura 6.

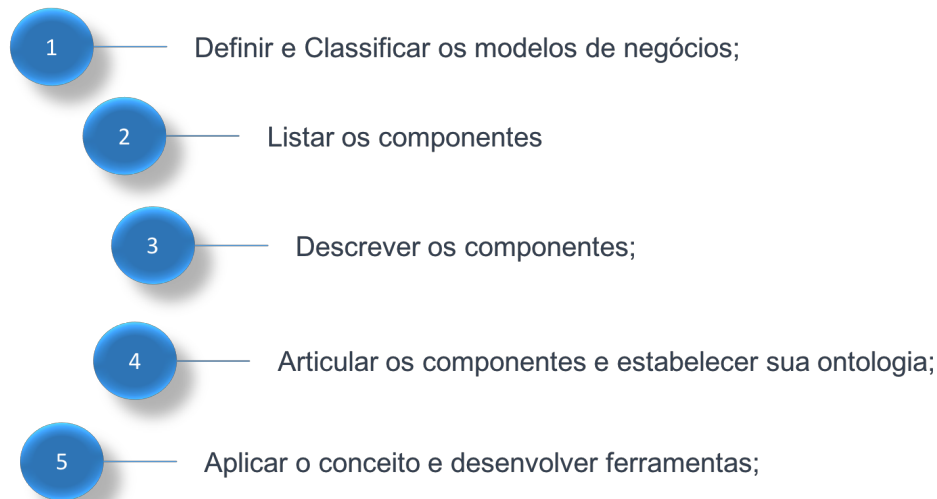


Figura 6 Cinco etapas do desenvolvimento do conceito de modelos de negócios

Fonte: Adaptado de Osterwalder *et al.* (2005). Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for information systems*, 16(1), p.1.

Osterwalder *et al.* (2005) posicionam o próprio *framework* BMC na etapa 4 da evolução dos estudos sobre o conceito de modelo de negócio. Entretanto, na tese defendida por Osterwalder em 2004, fica claro seu duplo objetivo de: (a) desenvolver o que ele chama de ontologia do modelo de negócio, de modo a definir significados e relações entre os nove componentes de seu próprio *framework* e; (b) lançar os fundamentos para o desenvolvimento de *softwares* e protótipos.

O primeiro se encaixa na etapa 4 do desenvolvimento do conceito modelo de negócio apresentado na Figura 6. Porém, o segundo objetivo avança em direção à etapa 5 que reflete uma preocupação com a aplicação do conceito e uso de ferramentas adicionais. O conceito modelo de negócio, conforme apresentado pelo autor é instrumental, ou seja, é uma **ferramenta**. E isto, é coerente com os fins que ele propõe para o *framework* BMC: (a) Compreensão – facilita a identificação, visualização, entendimento, comunicação e compartilhamento da lógica funcional da empresa; (b) Análise – aprimora as possibilidades de mensuração, observação e comparação desta lógica; (c) Gestão – facilita o desenho, planejamento e alinhamento de elementos da estratégia, além de oferecer suporte à tomada de decisão; (d) Prospecção – descreve e simula o potencial do negócio, e abre perspectivas de inovação e planejamento de negócios alternativos; (e) Patenteamento – possibilita a descrição de negócios como os de *e-business* seguidos de patenteamento.

Por outro lado, o trabalho de Casadesus-Masanell e Ricart (2010), apesar de ser mais recente que os trabalhos de Osterwalder citados neste estudo, parece figurar em duas posições distantes na linha de evolução do conceito proposta por Osterwalder *et al.* (2005). A proposta do *framework* E/C parte de um desconforto conceitual. Parte de uma visão processual com estágios bem definidos entre a fase de formulação de estratégia e a fase de implementar ações táticas. Ao distinguir os conceitos de estratégia, modelos de negócios e táticas, os autores se posicionam na etapa 1 do desenvolvimento do conceito de modelo de negócio, proposto por Osterwalder *et al.* (2005). Ao desenvolver uma lógica que deve reger a descrição de um modelo de negócio (escolhas e consequências), o trabalho dos autores avança para a etapa 4, conforme citado na Figura 6.

Finalmente, o trabalho de Demil e Lecocq (2010), também mais recente que o de Osterwalder, demonstra preocupações mais relacionadas com a aplicação do conceito de modelo de negócio e, portanto, parece figurar nas etapas 4 e 5 da Figura 6. Para os autores, é importante conciliar as abordagens estática e dinâmica do modelo de negócio e, dessa maneira, utilizar o conceito como uma ferramenta para o ajuste ao dinamismo e constante evolução da lógica de funcionamento da firma. Isto, a partir de um processo contínuo de transformação e adaptação às mudanças deliberadas e emergentes.

2.5.3 Nível de agregação dos componentes

O nível de agregação mostra o agrupamento dos componentes em categorias mais amplas, ou seu desdobramento em elementos mais específicos. Quanto maior é o nível de agregação, menor é o número de componentes estabelecidos previamente pelo modelo. Ou seja, o nível de agregação expressa o grau em que os *frameworks*, selecionados, definem *ex ante* os componentes de um modelo de negócio, ou dão liberdade para que o gestor em posições de decisão estratégica de uma empresa descreva sua própria realidade. Neste sentido, os três *frameworks* apresentam diferentes níveis de agregação.

Em relação aos demais, o *framework* BMC possui o menor nível de agregação – pois, decompõe o modelo de negócio em nove componentes. Assim, o BMC se apresenta como uma ferramenta mais rígida que enquadra a descrição de qualquer tipo de negócio a partir dos nove campos pré-determinados e sem nenhum sinal de fluxo de correlações e interdependência entre os componentes propostos no *framework*.

Já o E/C apresenta, por um lado, o maior nível de agregação, considerando-se a amplitude de seus dois componentes fundamentais, que definem muito mais uma lógica de descrição do modelo de negócio do que especifica um conjunto de componentes. O *framework*

E/C também pode ser entendido como um *framework* que apresenta um nível de agregação flexível, pois o analista estratégico que fizer uso deste *framework*, pode optar por uma descrição mais ou menos detalhada do modelo de negócio a partir desta lógica de escolhas e consequências, conforme ilustrado anteriormente na figura 5.

Finalmente, o *framework* RCOV parece ter um nível de agregação intermediário com três componentes fundamentais: recursos e competências, organização e proposta de valor e outros três resultantes dos componentes fundamentais e interdependentes dos quais são eles: estrutura de custos, estrutura de receitas e margem.

A correspondência entre os componentes de cada *framework* está representada na Tabela 5.

Tabela 5
Nível de agregação e correspondência entre os componentes

BMC Menor nível de agregação 9 componentes	RCOV Nível de agregação intermediário 6 componentes	E/C Maior nível de agregação 2 componentes
1. Parcerias Principais	1. Organização	1. Escolhas
2. Atividades-chave		
3. Recursos Principais	2. Recursos e Competências	
4. Proposta de Valor	3. Valor Proposto	
5. Segmentos de Clientes		
6. Canais		
7. Relacionamento com Clientes	4. Custos	
8. Estrutura de Custo		
9. Fontes de Receita		5. Receitas
	6. Margem	

Começando com o BMC, localizado à esquerda, percebe-se que os componentes 1 e 2 estão contidos, e por isto correspondem, ao primeiro componente do RCOV que, por sua vez, são abrangidos pelas escolhas do E/C. Seguindo este raciocínio, o componente 3 do BMC, referente aos recursos corresponde ao segundo componente do RCOV e também está alocado no campo das escolhas do E/C. Desta forma, os sete primeiros componentes do BMC, e os três principais dos RCOV fazem parte das escolhas do E/C. Já os componentes 8 e 9 do BMC, e os três últimos elementos do RCOV correspondem às consequências do E/C.

A seção a seguir apresenta os fundamentos e significados de valor e criação de valor correlacionados a modelo de negócios. Também se propõe realizar uma comparação das citadas formas de valor com os *frameworks* propostos nesta seção. O propósito é situar o leitor para outras opções de análise comparativa. Também serão apresentados dois novos conceitos de

valor - Generativo e Distribuído - sugeridos e incluídos no novo *framework* proposto pelo autor deste trabalho, que será detalhado nas próximas seções.

3 CONCEITO DE VALOR

O conceito de valor, promoveu debates na comunidade acadêmica que não são originários de períodos recentes. Eles remontam a épocas longínquas da história, comprovados pelos trabalhos propostos por filósofos gregos como: Platão, Aristóteles e Xenofonte, afirma Pitelis (2009b). Ainda segundo Pitelis (2009b), esse debate foi renovado por pesquisadores e economistas clássicos, como Adam Smith, David Ricardo e Karl Marx.

Pois bem, a proposta de definição de valor apresentada por Pitelis (2009a) é fundamentada na ótica do usuário de um produto ou serviço. Assim, Pitelis propõe que valor seja considerado como valor percebido, já que pode ser derivado de aspectos como: raridade, apelo estético e uma percepção satisfatória do preço *versus* aquilo que se oferece, ou, ainda, uma combinação destes aspectos. O valor percebido aplica-se a todas as aquisições, não apenas àquelas realizadas pelo cliente final (Bowman & Ambrosini, 2000).

Para Bowman e Ambrosini (2000) o esclarecimento do termo valor pode ser alcançado se empregadas e compreendidas as seguintes distinções: (a) valor de uso e (b) valor de troca, a primeira refere-se às qualidades específicas dos produtos, as quais são percebidas pelos indivíduos em relação às suas respectivas necessidades, por exemplo: a capacidade de acelerar e o estilo (*design*) de um carro são aspectos de julgamento dos clientes, ou, ainda, a textura e o sabor de uma refeição. Em outras palavras, o julgamento sobre o valor de uso é algo subjetivo, que pertence aos clientes, consumidores individuais através da percepção dos mesmos.

Já o entendimento de valor de uso, no contexto organizacional, é proposto por Lepak e Smith (2007) como sendo a qualidade específica de um novo trabalho, uma tarefa, um produto ou um serviço, que pode ser percebida quanto à conformidade no ponto de vista dos usuários ou equipes de trabalho, em relação às suas respectivas necessidades.

A segunda abordagem de valor, quanto ao termo valor de troca, proposto por Bowman e Ambrosini (2000). Refere-se ao preço ou à quantidade monetária que se entrega quando ocorre a troca de um bem, ou seja, o produto é vendido em um momento qualquer no tempo pelo produtor para um comprador.

Por sua vez, no contexto organizacional, Lepak e Smith (2007) dão uma definição incremental para valor de troca, como sendo o valor monetário realizado em um determinado momento quando ocorre o intercâmbio de uma nova tarefa, bem, serviço ou produto, ou, ainda,

o valor pago pelo usuário ao vendedor pelo valor de uso da tarefa, do trabalho, do produto ou serviço.

Assim, por inferência, entende-se que a capacidade de criar valor depende da quantidade relativa de valor que é subjetivamente criada pela percepção de um indivíduo e/ou um grupo de profissionais de uma organização. Isso posto, o foco da criação de valor, seja para um indivíduo e/ou uma organização, é a comprovação de um valor subjetivo, a qual traduz-se pela disposição do usuário de trocar um valor monetário por um valor recebido (Lepak & Smith, 2007). Na próxima subseção será explorado em profundidade o tema criação de valor.

3.1 Criação de valor: contextualização

Apesar do termo criação de valor ser frequente na Administração, sua utilização é multifacetada e, por isto, nem sempre pode ser dado como garantido o entendimento entre emissor e receptor (Bowman & Ambrosini, 2003; Lepak, Smith & Taylor, 2007; Magretta, 2002a). A literatura emprega, alternadamente, a criação de valor como capacidade, ato ou ainda, resultado distribuído associado aos atores empresa e seus diferentes *stakeholders*.

O debate a cerca do conceito de criação de valor não é uma atividade que obtém resultados bem compreendidos, afirmam Lepak, Smith, e Taylor (2007). Mesmo sendo este um dos conceito centrais em debate na literatura de gestão e organizações. Em contrapartida, Lepak *et al.* (2007) contribuem para o respectivo *gap* desse entendimento, sugerindo uma explicação para criação de valor, como sendo uma variável que depende da quantidade relativa de valor que é subjetivamente percebida pelo usuário-alvo (indivíduo) ou comprador de uma organização, sendo este o foco da criação de valor.

A comprovação e o reconhecimento pelo interesse no conceito de criação de valor são registrados também por Rumelt (2003), que discute a respeito das diferentes interpretações entre os autores e as diferentes áreas de conhecimento. Em sinergia, Lepak *et al.* (2007) argumentam que se trata de um conceito amplo que pode ser visto de várias e diferentes perspectivas, sejam elas pelos clientes finais, acionistas, funcionários, fornecedores, ou demais *stakeholders*. Para tanto, De Brito e Brito (2012) sugerem que, ao tratar do conceito de criação de valor, faz-se indispensável uma delimitação do escopo e da referência que vierem a ser utilizados.

De acordo com Besanko *et al.* (2009), compreender as fontes de criação de valor requer um entendimento da razão de existir da organização e quais os fundamentos de sua economia. Isso, por sua vez, adicionalmente leva em conta o conhecimento do que gera benefícios ao consumidor. Este conhecimento é a garantia de que os produtos ou serviços, benefícios

percebidos pelo consumidor, atendem às suas necessidades melhor que a dos potenciais substitutos.

Projetar as possibilidades de criação de valor requer, conforme Rumelt (2003), um conhecimento que lhe permita diferenciar criação de valor de vantagem competitiva. Assim sendo, Rumelt (2003) propõe que se considere a criação de valor como a resultante de condições comerciais favoráveis no mercado de produtos. Afinal, as mudanças na demanda de mercado e/ou nas condições tecnológicas podem ameaçar o modo como uma empresa produz seus produtos e cria valor, por consequência (Besanko *et al.*, 2009).

A criação de valor é a resultante entre a predisposição dos clientes em pagar por um produto e/ou serviço menos o custo total obtido para produzir um bem ou um serviço dentro de uma organização (Brandenburger & Stuart, 1996).

Assim, em detalhe, para criar valor (CV), conforme Brandenburger e Stuart (1996), leva-se em conta a cadeia produtiva onde uma empresa esteja inserida e a assimetria na estratégia entre todas as empresas que dessa cadeia façam parte. Ao considerarmos as cadeias produtivas, tem-se que considerar a seguinte premissa, a existência de pelo menos três atores como, um fornecedor, uma empresa e um comprador.

Nesse contexto, a definição de criação de valor para Brandenburger e Stuart (1996) tem dois ingredientes a avaliar: (A) a predisposição para pagar de um consumidor (WtP) e (B) o custo de oportunidade (Co) dos fornecedores. O que significa, em outras palavras, as respectivas extremidades da cadeia produtiva sendo analisadas. A resultante, ou seja, o valor criado na cadeia produtiva é definido como o primeiro ingrediente menos o segundo, sendo $CV = (A) - (B)$, conforme ilustrado na Figura 7, que descreve a equação.

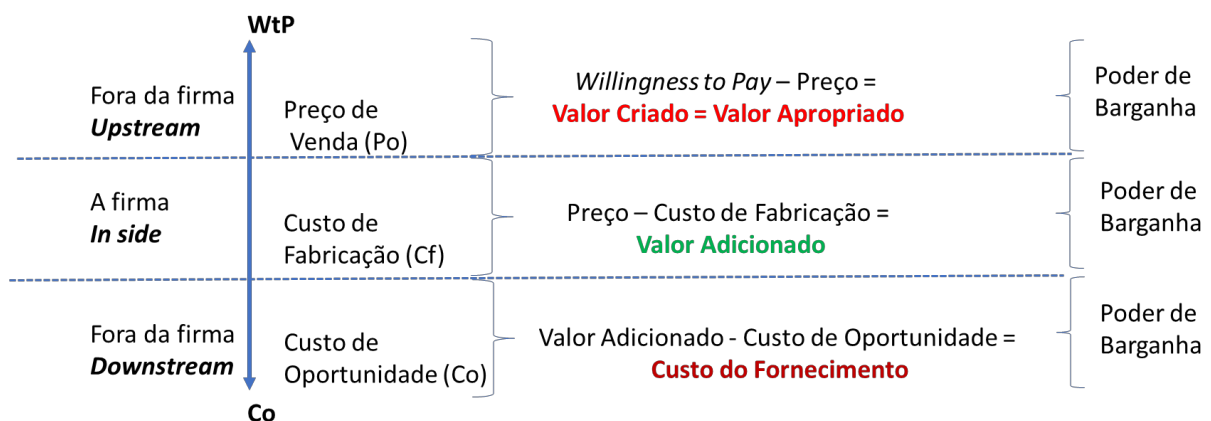


Figura 7 Criação de valor na cadeia produtiva

Fonte: Adaptado a partir da referência de Brandenburger e Stuart (1996). Brandenburger, A. M. & Stuart, H. W. (1996). Valuebased business strategy. *Journal of economics & management strategy*, 5(1), pp.5-24.

Adicionalmente, Lieberman e Balasubramanian (2007) contextualizam outro argumento. Uma empresa cria valor a partir dos produtos e serviços produzidos e entregues a um custo menor que a predisposição de um consumidor por pagar.

O resultado desse processo dinâmico de criação de valor é a vantagem competitiva da organização que, segundo Casadesus-Masanell e Ricart (2010b), está relacionada ao quão bem o modelo de negócios interage com seu ambiente para produzir ofertas que adicionem valor.

Inferi-se que a criação de uma vantagem competitiva está diretamente correlacionada com a criação de valor nas organizações. Afirmar que se sustenta no trabalho de Shafer (2005) ao alegar que a criação de valor não ocorre no vácuo, faz-se necessário uma organização e um contexto para tal. Adicionalmente, Bowman e Ambrosini (2000), exploram o fenômeno valor criado. Este se dá através da ação dos indivíduos dentro da organização e o valor capturado é determinado pelo relacionamento percebido entre os atores econômicos (*stakeholders*) envolvidos na cadeia produtiva. De forma complementar, Hamel (2000, 2002) arguiu que ambos ocorrem dentro da cadeia produtiva, sendo que, nesse contexto a organização pode criar relacionamentos únicos com qualquer um dos membros da cadeia, tais como: fornecedores, parceiros, canais de distribuição, cliente final etc....

A partir da análise de posicionamento da organização na cadeia produtiva, o valor é criado como uma resultante do modelo de negócios. Considerando, contudo, as seguintes variáveis: a melhor posição na cadeia, uma estimativa do custo de operação, a estimativa do potencial de lucratividade da organização e, ainda, caracterizar a posição da organização dentro da cadeia produtiva em relação aos demais atores, a jusante e a montante, da posição ocupada na cadeia produtiva pela organização (Chesbroug & Rosenbloom, 2002).

Contemplada a relevância dada para a posição de uma organização dentro da cadeia produtiva, Casadesus-Masanell e Ricart (2011) sugerem que os componentes de um modelo de negócios devem ser contemplados em concordância com as escolhas feitas pelos gestores quanto ao formato e a dinâmica que a organização terá para criar valor. Por exemplo, a definição da padronização de remuneração dos funcionários e acionistas, a gestão de contratos de compras, o tipo do local físico das instalações onde as operações serão controladas, o grau de integração da organização com seus respectivos fornecedores de forma horizontal ou vertical, o formato e o uso de iniciativas de *marketing* e publicidade, os planos comerciais na formação de preços para as vendas e, ainda, a escolha mais homogênea e/ou heterogênea do perfil dos candidatos no ato das contratações de mão de obra, entre outros, são alguns tipos de escolhas feitas para que a organização possa funcionar de maneira a criar valor.

Portanto, as escolhas estratégicas devem correlacionar-se à busca de criação de valor, por meio do desdobramento dos objetivos estratégicos que a organização queira seguir, para

assim, terem vantagens competitivas percebidas na cadeia produtiva, salientam Casadesus-Masanell e Ricart (2007, 2009 e 2010a).

3.2 Criação de valor: comparação entre os *frameworks* (RCOV, E/C e BMC)

O objetivo de maximizar o valor criado na organização visa permitir que a mesma se diferencie pela capacidade de realizar as atividades cada vez mais aperfeiçoadas e mais eficientes que os concorrentes. Para tanto, destaca-se neste ponto, a abordagem sobre vantagem competitiva, segundo Porter (1985, 1996). Abordagem esta que emerge do contexto estratégico e organizacional, ilustrada pela relação entre vantagem competitiva e criação de valor.

Para uma melhor compreensão dessa relação, Hamel (2000, 2002) faz uso da abordagem proposta pelo construto modelos de negócios. Eles afirmam que, por mais que se promova, às vezes, equívocos conceituais quanto a vantagem competitiva e modelo de negócios, estes são conceitualmente confundidos pela relativa proximidade e correlação conceitual existente entre eles na literatura.

Por sua vez, na literatura sobre modelos de negócios, a ambiguidade da criação de valor se revela quando o sentido do termo é empregado de maneira intercambiável. Portanto, o que se chama de criação de valor no argumento de um texto pode ser entendido – e até substituído – com a própria palavra valor, captura de valor ou proposição de valor, sem necessariamente explicitar o sujeito e o alvo (Baden-Fuller, Giudici, Haefliger, & Morgan, 2017; Casadesus-Masanell & Heilbron, 2015; Massa *et al.*, 2017).

A Tabela 6 apresenta a ênfase dada pelos proponentes dos três *frameworks* em estudo quanto à criação de valor.

Tabela 6
Síntese da criação de valor para os três *frameworks*

Ênfase	Palavras-chave	<i>Frameworks</i>	Interpretação
1. Criação de valor como captura de valor	Lucro, rentabilidade, gerar receita, fazer dinheiro, desempenho, margem.	E/C	Criação como ato e resultado como consequência que reforça a capacidade de gerar mais monetariamente.
		RCOV	Criação como capacidade e resultado como desenvolvimento dos recursos internos e externos para uma maior dinâmica.
2. Criação de valor como proposição de valor	Oferta, cadeia de valor, consumidor, <i>stakeholders</i> , potencial de benefícios, entrega de valor.	BMC	Criação como capacidade, ato e resultado como benefícios, entrega de valor aos <i>stakeholders</i> para atender expectativa do consumidor.

Destaca-se a criação entendida como captura de valor e como proposição. O primeiro sentido está normalmente associado a uma ênfase no modelo de negócio como “criador” de valor, e o segundo como “descritivo” do valor criado.

Porém, uma vez que os sentidos podem se alternar no texto como se fossem sinônimos, a classificação a seguir sintetiza a ênfase dos pesquisadores inferida a partir das palavras-chave de sua definição de modelos de negócios ou da argumentação de seu estudo. Desse modo, não se quer dizer que os sentidos necessariamente se excluam e que não existam outros possíveis. A Tabela 6, além de destacar a ênfase dada à criação de valor, indica a interpretação de cada um dos *framework* quanto à criação como capacidade, ato e resultado.

Nesse sentido, percebe-se que o E/C enfatiza a criação de valor como captura e a interpreta como ato (escolhas) e resultado (consequência). O RCOV também enfatiza a criação de valor como captura, mas a interpretação recai sobre a capacidade (recursos e competências, estrutura organizacional) e o resultado predominantemente econômico-financeiro (margem). Embora o BMC também considere a captura de valor em seus aspectos financeiros, sua ênfase recai sobre a criação como proposição de valor ao cliente – o que se reflete até no lançamento do livro subsequente ao BMC intitulado *Value Proposition Design* de Osterwalder, Pigneur, Bernarda e Smith (2014). Quanto à interpretação, o BMC contempla os três tipos: capacidades (parceiros, recursos e atividades), ato (proposta de valor) e resultados (fontes de receitas e custos).

O tipo de ênfase sobre a criação de valor apresentado na Tabela 6, demonstra o que se espera de um modelo de negócios. No primeiro caso, que ele crie um valor materializado pelo desempenho da empresa. A segunda opção acentua as hipóteses da empresa sobre o valor criado para distribuir aos *stakeholders*, sobretudo o consumidor.

3.3 Distinção entre criar e capturar valor

Neste trabalho, considera-se criação e captura de valor como fenômenos distintos, mas interdependentes. A empresa cria valor para o cliente quando sua oferta bens e serviços são adequadas às suas necessidades e à propensão a pagar. Esta proposta pode criar valor para além da dimensão do consumo, mais benefícios sociais e ambientais. Ao criar valor para o cliente, a empresa captura parte dele em termos econômico-financeiros, e por meio de elementos intangíveis como aprendizado, reputação, cumprimento da missão, entre outros. O consumidor final, assim como outros atores da sociedade, *stakeholders*, capturam parte do valor criado em termos tangíveis com base na relação custo/benefício. E, capturam valores intangíveis como a apropriação de significados de um bem, a promoção de bem-estar, o desenvolvimento cívico

mútuo entre empresa e sociedade, a prática de cidadania e a preservação do meio ambiente, o que resulta na promoção da longevidade das relações entre empresa e *stakeholders*.

Contudo, Lepak *et al.*(2007) argumentam que criação e captura de valor se tratam de conceitos amplos que pode ser vistos de várias e diferentes perspectivas, sejam elas pelos clientes finais, acionistas, funcionários, fornecedores, ou ainda pelos demais *stakeholders*.

Adner e Zemsky (2006) são categóricos em dizer que o elemento-chave em uma análise de valor capturado é a precisa especificação do valor criado de uma organização. Dessa forma, eles propõem uma abordagem de interações competitivas de acordo com a metodologia de valor capturado na cadeia produtiva, da mesma forma proposta por Brandenburger e Stuart (1996), na qual assumem que a habilidade de criar calor de uma organização é governada pelo seu valor capturado pelos *stakeholders*.

Na visão da teoria neoclássica de economia, segundo Lieberman e Balasubramanian (2007), existem somente dois *stakeholders* habilitados a capturar o valor criado por uma organização, os clientes e os produtores.

Para Lieberman e Balasubramanian (2007), a captura do valor criado ocorre para o *stakeholder* – cliente – quando ocorre a queda do preço de um determinado produto/serviço oferecido no mercado ou quando a qualidade do produto aumenta sem ser compensado por um aumento equivalente no preço de venda daquele mesmo produto ou serviço, também chamado de excedente do consumidor. Já os produtores, segundo grupo de *stakeholders*, é caracterizado pelos acionistas das organizações que capturam o valor criado, somente se, as organizações forem capazes de reduzir seus custos em relação aos custos praticados pela concorrência, ou, ainda, aumentar a qualidade do produto, de forma a permitir que a organização venda os produtos e/ou serviços a um preço relativamente mais elevado que o seu custo produtivo, chamado de excedente do produtor.

Essas duas formas de criação de valor comunicam-se aos conceitos preconizados por Porter (1980, 1985) no campo de estudos da organização industrial. Então, pode-se dizer que, na ótica econômica, o valor criado é simplesmente a soma do excedente do consumidor e do produtor (Garcia-Castro & Aguilera, 2014).

A apropriação ou captura do valor criado baseada na abordagem dos *stakeholders* é comprovada quando alguns desses *stakeholders* obtêm um valor presente líquido positivo na sua interação com a empresa. Neste caso, o valor total criado por uma organização deve também incluir o valor capturado pelos seus *stakeholders*, segundo Garcia-Castro e Aguilera (2014).

As métricas tradicionais, que geralmente são usadas pelas organizações para identificar o valor criado são: lucro líquido, que pode ser facilmente comparado ao longo do tempo, retorno sobre os ativos (sigla em inglês – ROA – *return on assets*), ou ainda, retorno do capital próprio

aplicado no negócio. Tais métricas são facilmente contabilizadas e informadas nas declarações contábeis das organizações, mas elas omitem alguns componentes importantes de criação de valor de uma organizacional, destacam Lieberman e Balasubramanian (2007). Tampouco, não explicam o valor que a empresa cria para todas as partes interessadas (Harrison, *et al.*, 2010), além do valor acumulado sobre o capital investido.

Muito embora não sejam diretamente observáveis nas demonstrações contábeis de uma organização, os retornos para outros *stakeholders* também são significativos, por exemplo, no aumento dos salários dos funcionários ou nos preços reduzidos para os consumidores (Garcia-Castro e Aguilera, 2014).

No entanto, a proposta apresentada por Brandenburger e Stuart (1996), já citada neste trabalho e agora revisitada, na Figura 8, tem uma consistente argumentação quanto à criação de valor total na cadeia produtiva vertical, tem-se nela uma limitação quanto ao número reduzido de *stakeholders* considerados na análise - clientes, fornecedores e empresa.

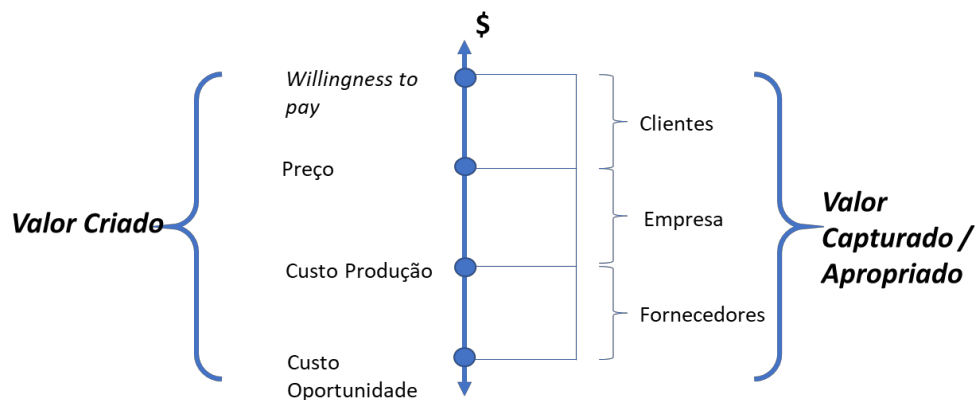


Figura 8 Valor criado

Fonte: Brandenburger e Stuart (1996, p.10). Brandenburger, A. M. e Stuart, H. W. (1996). Valuebased business strategy. *Journal of economics & management strategy*, 5(1), pp.5-24.

Por essa limitação, Garcia-Castro e Aguilera (2014) defendem uma proposta incremental com uma visão mais abrangente e propõem uma nova análise para a apropriação ou a captura do valor criado, que eles a chamam de (*VCA – Value Creation Appropriation*), conforme é demonstrado, na Figura 9.

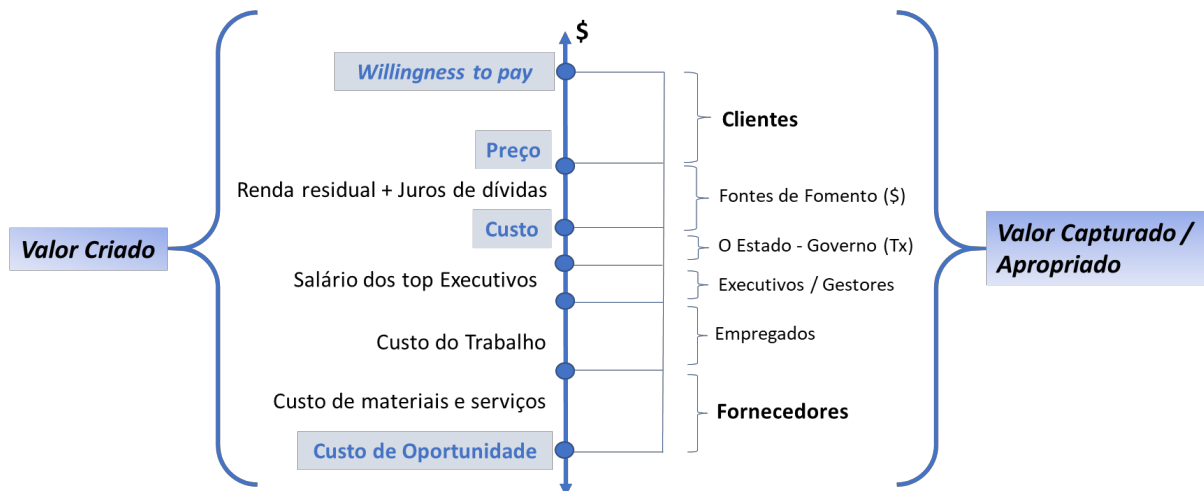


Figura 9 Valor criado e apropriado/capturado por múltiplos stakeholders

Fonte: Garcia-Castro e Aguilera (2014, p.140). Garcia, Castro, R. e Aguilera, R. V. (2014). Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic management journal*, 36(1), pp.137-147.

Para Garcia-Castro e Aguilera (2014), a principal distinção, ao analisar a Figura 9, é quanto ao valor criado para um grupo de *stakeholders* (acionistas ou *shareholders*) e o valor total criado pela empresa para ser compartilhado com os demais *stakeholders* que fazem parte de outro grupo.

Um desafio que se identifica na estrutura apresentada nas Figuras 8 e 9, segundo Garcia-Castro e Aguilera (2014), é a dificuldade de estimar a pré-disposição de pagar e os custos de oportunidade das várias partes interessadas em contextos empíricos. Esta afirmação também é compartilhada por Brandenburger e Stuart (1996) e Bowman e Ambrosini (2000).

3.4 Criação e captura de valor: Comparação entre os *frameworks* (RCOV, E/C e BMC)

À luz destes conceitos, o *framework* RCOV não explicita a distinção entre criação e captura de valor, pelo contrário, os entende como sobrepostos e simultâneos. Como sugerem Warnier *et al.* (2004), o modelo de negócio é um conceito que simplifica esta distinção ao considerar que a captura é a manifestação do valor criado. Para os proponentes do RCOV interessa a captura em termos econômico-financeiros materializada na margem, a diferença entre o volume de receitas proveniente da proposta de valor e a estrutura de custos envolvida na organização de recursos e competências. O retorno monetário dado pela margem realimenta o estoque de recursos e competências e determina a dinamicidade do modelo.

O desempenho financeiro e sua sustentabilidade é que explicam a consistência do modelo em termos de criação/captura de valor. Contudo, a ausência de estudos empíricos de natureza quantitativa sobre o RCOV o limita à dimensão descritiva. Assume-se que a inter-

relação dos três primeiros componentes explique o desempenho. Para criar/capturar valor a empresa deve adquirir, acumular, combinar e explorar recursos e competências para transformá-los em fonte de receita ou proposta de valor (Warnier *et al.*, 2013).

Considerando o fato da expressão criação de valor ser elusiva, o *framework* RCOV tem a vantagem de ter ancorado-se em uma métrica mais precisa: a captura do valor econômico por meio da margem. Entretanto, isto pode ser uma vantagem do *framework* se apenas o ponto de vista da firma e os indicadores econômico-financeiros forem suficientes para determinar a eficácia de um modelo de negócio.

Quanto ao *framework* E/C, a criação e captura também coincidem no nível da firma, mas sua aderência à organização industrial é consistente com o fato do valor ser criado no setor e da firma capturar apenas parte dele sob a forma de lucro (Brandenburger & Stuart, 1996). Assim, a captura do valor criado depende do poder de barganha dos agentes econômicos. E o montante capturado pela firma dependerá das escolhas de seu modelo de negócio e de seus respectivos *feedback loops*. Em seus primeiros estudos, embora Casadesus-Masanell e Ricart (2007) afirmem que o modelo de negócio deve levar em consideração a criação de valor para os *stakeholders*, as consequências do modelo estão centradas na empresa.

Assim, como no RCOV, a lógica de causa e efeito entre os componentes de um modelo de negócio é explicada em um esquema narrativo sem indicadores que operacionalizem o *framework* e mensurem sua explicação quanto à criação/captura de valor.

O *framework* BMC, por sua vez, representa a criação de valor enquanto combinação de proposta e captura. Mas, como seu uso tem sido predominante em empresas nascentes, a ênfase recai sobre o valor proposto. Assim, a empresa cria valor para si ao fazê-lo para o consumidor, ao propor e entregar um produto/serviço que atenda às suas necessidades. De tal modo, a criação de valor na perspectiva do BMC ressalta aspectos intangíveis envolvidos na proposta de valor e considera o retorno econômico-financeiro para a empresa refletido pela estrutura de receita e custos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Diante do exposto nesta seção sobre criação, captura e proposição de valor, o que vem à tona, em última instância, é a questão do valor propriamente dito. O que se vê é um efeito cascata: a definição de valor tem impacto no que entende-se como criação, captura e proposta. Consequentemente no discernimento de sua relação com o modelo de negócio (Brea-Solís, Casadesus-Masanell, & Grifell-Tatjé, 2015; Massa *et al.*, 2017).

Contudo, neste trabalho, além das dimensões da criação, captura (apropriação) e proposição (oferta) de valor, considera-se importante explorar a relação causal entre o modelo de negócios com outras duas formas de valor - *valor generativo* e *valor distribuído* que serão exploradas nas próximas subseção.

3.5 Valor Generativo: contextualização

Sabe-se que investidores tem expectativas de retorno em longo prazo para algumas empresas. Isso porque aposta-se na capacidade de inovação e desenvolvimento de produtos que tenham um atributo de valor que encante e cativa os consumidores. Valor esse que de alguma forma foi relativamente tangibilizado pelo valor das ações da empresa no mercado de capitais, pela aposta de investidores em aquisições, ou ainda, pela simples posição do valor da marca em *rankings*, mas que ainda não pode ser apropriado em forma de lucro pelos acionistas. (Ahuja, Lampert e Novelli, 2013).

A ideia de que as invenções criam valor para as empresas na medida em que são traduzidas em produtos ou são licenciadas é considerada na literatura como apropriabilidade, Ahuja *et al.* (2013). Entretanto, Arrow (1962) reconhece que há pelos menos duas faces em qualquer invenção. A primeira considera a invenção como uma solução para um problema técnico-econômico, uma solução aprimorada que reduz custos em relação a uma outra pré-existente na perspectiva dos usuários e/ou clientes. A segunda face da invenção é um conceito, uma ideia que se agrega ao universo de ideias e que pode ser considerada uma semente de futuros conceitos e ideias tornando-se inovação. Qualquer invenção tem potencial de criar dois tipos de valor: um valor intrínseco relacionado com a solução de um problema e um valor generativo relacionado ao potencial da inovação gerar futuras e novas inovações (Hopenhayn; Mitchell, 1999).

O valor generativo permite que o modelo de negócio mantenha o olhar no futuro com a busca da longevidade sendo a inovação a variável condutora principal, Ahuja, *et al.* (2013) apresentaram o conceito como parte da captura de valor da empresa, denominando-o apropriabilidade generativa.

Para este trabalho, considera-se o valor generativo como mais um aspecto do valor resultante das escolhas que devem fazer parte de um modelo de negócios. Assim, o valor generativo é um passo além na reflexão sobre o tipo de valor ofertado pela empresa. Ele refere-se à efetividade e a capacidade da empresa em criar inovações futuras a partir das ofertas atuais e, assim, apropriar-se do valor dessas inovações e/ou invenções, Ahuja, *et al.* (2013).

Enfim, o valor generativo é o potencial de continuar a gerar valor no futuro. Pode ser interpretado como uma capacidade da empresa à luz de seu modelo de negócios, não necessariamente como um resultado propriamente dito. Partindo das perspectivas abertas por Arrow (1962) e Hopenhayn & Mitchell (1999), distingue-se duas formas de apropriabilidade:

1. **Apropriabilidade primária** – refere-se à efetividade da empresa em explorar uma dada invenção convertendo-a em um produto ou uma solução que atenda às necessidades dos clientes onde a obtenção do lucro e do retorno sobre o investimento é sempre considerada como a primeira meta da empresa.
2. **Apropriabilidade generativa** – refere-se à efetividade da empresa em criar inovações futuras a partir das invenções atuais e apropriar-se também dessas inovações. Futuras invenções poderão ser versões aprimoradas das invenções originais, atendendo as mesmas necessidades atendidas pela invenção atual.

A Tabela 7, apresenta as principais diferenças entre a apropriabilidade primária e apropriabilidade generativa.

Tabela 7
Comparações - apropriabilidade primária e apropriabilidade generativa

Dimensões de Comparação	Apropriabilidade Primária	Apropriabilidade Generativa
Domínio do construto	Lucro e ganhos econômicos: a apropriação primária é definida em termos da participação da empresa nos lucros gerados por suas invenções.	Ideias e invenções: a apropriação generativa é definida em termos da participação da empresa no desenvolvimento de inovações derivadas de suas invenções iniciais.
Relação entre o construto e a performance da empresa	A apropriação primária influencia a relação entre a invenção e a performance financeira da empresa. Acontece apenas quando a empresa consegue traduzir uma invenção em uma proposta de valor para um público-alvo e pode comercializar a invenção e obter retorno financeiro. Uma empresa com alta capacidade de apropriabilidade primária vai apropriar uma maior parte da renda de suas invenções, mas não necessariamente vai gerar outras invenções e inovações.	A apropriabilidade generativa influencia o desempenho inovativo da empresa, ampliando a taxa de inovações geradas pela empresa a partir de suas invenções pré-existentes, mas não está relacionada com a performance financeira da empresa no curto prazo.
Possíveis indicadores	Lucratividade de novos produtos, lucros incrementais advindos de novos processos, receita com o licenciamento de novos produtos ou processos.	A proporção de invenções ou produtos gerados pela empresa, tendo-se como base invenções ou produtos desenvolvidos pela empresa anteriormente. Do total de patentes geradas pela empresa, o percentual que foi derivado de patentes anteriores da própria empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das referências de Ahuja *et al* (2013). Ahuja, G., Lampert, C. M., & Novelli, E. (2013). The second face of appropriability: Generative appropriability and its determinants. *Academy of Management Review*, 38(2), 248-269.

A distinção entre apropriabilidade primária e apropriabilidade generativa é importante porque, as duas formas de apropriabilidade requerem focos muito diferentes para a alocação de

recursos da empresa. Se a empresa falha na identificação desse *trade-off*, ela pode incorrer na perda de competitividade.

Em contextos que invenções surgem com alguma frequência e produtos existentes são suplantados frequentemente, as empresas podem buscar os dois lados: colher os frutos das invenções atuais (apropriação primária) e, também, garantir que seus esforços de pesquisa e desenvolvimento gerem frutos em forma de múltiplas invenções sequenciais que possam sustentar a geração de valor ao longo do tempo.

Então, pode-se dizer que, quando uma organização é a unidade de análise, as atividades de inovação e invenção impactam diretamente no processo de criação de valor dela. Isso pois, considera-se a validação de qualquer atividade que proporcione um maior nível de benefícios novos e apropriados para os clientes-alvo, que, assim, possam ter maior predisposição por pagar (Lepak *et al.*, 2007).

3.6 Valor distribuído: contextualização

O valor distribuído, por sua vez, permite que o modelo de negócio mantenha em vista não apenas a perspectiva da empresa, mas também de seus *stakeholders*. A literatura enfatiza que o modelo de negócio ultrapassa as fronteiras da firma, como sustentam Amit e Zott (2001), mas os *frameworks* em estudo não apontam nesta direção, sua análise está centrada na firma *per se*.

Segundo De Brito e Brito (2012), o que se percebe é que o processo de criação de valor, seguido pela distribuição do valor criado, traz efeitos para várias dimensões do desempenho organizacional. Assim, conclui-se que, criação de valor está ligada à compreensão das inter-relações funcionais entre os ativos e os recursos que uma organização possa deter. Essa inter-relação, ao ser bem-sucedida, gera valor, ainda que sob a ótica de aspectos internos da empresa, caracterizando-se, pois, como vantagem competitiva reconhecida por atores da cadeia produtiva.

Por isto, este trabalho propõe a inclusão deste conceito como um componente do modelo de negócio. O valor distribuído é entendido como um benefício que um *stakeholder* recebe. Existem diferentes maneiras pelas quais o valor pode ser distribuído: programas sociais de serviço às comunidades, salários mais competitivos para os funcionários, melhores condições para negociar com os provedores, preços mais baixos para os clientes, desenvolvimento educacional dos funcionários pela adoção de programas de voluntariado, entre outras formas (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010).

Para Sarturi *et al.* (2015) a distribuição de valor é a combinação de resultados tangíveis como: salários, produtos de qualidade e dividendos, e intangíveis como: segurança no trabalho e relacionamento estável que uma empresa distribui para seus *stakeholders* e que satisfazem suas demandas para a manutenção deste relacionamento.

Nesse sentido, o valor distribuído pode ser interpretado como um resultado em termos de benefício para os diferentes públicos interessados. Contudo, diferentes *stakeholders* podem ter visões diferentes quanto ao que é valioso, afirma Lepak *et al.* (2007). Isso por causa de seu respectivo conhecimento, objetivos e contexto. Itens, estes, que podem afetar a avaliação de uma novidade e a adequação do ponto de vista para com a oferta de valor de algum produto e/ou serviço novos e seu potencial valor percebido.

4 PROPOSIÇÃO DE NOVO FRAMEWORK - “THE VALUE OF CHOICES” (VOC)

Partindo do pressuposto que toda organização, através de seus gestores, fazem escolhas fundamentadas em aspectos estratégicos e que, por sua vez, essas promovem consequências Casadesus-Masanell e Ricart (2010a, b). Infere-se que toda organização tem algum tipo de modelo de negócio sendo praticado. A partir dessa, estabelece-se uma das suas principais premissas a ser considerada nesta seção. A qual diz respeito às relações existentes entre escolhas e suas correspondentes consequências, caracterizando a dinâmica que fundamenta o *framework* E/C.

Em continuidade, a visão de Casadesus-Masanell e Ricart (2007, 2009) tipifica o que deveria ser contemplado em um bom modelo de negócios. Segundo eles, faz-se necessário um alinhamento com os objetivos da organização, contemplar atividades que reforcem umas às outras e assim, neutralizar as ameaças externas. Buscar novas combinações e correlações entre os componentes a fim de criar novos ciclos de inter-relações, que estimulem os ciclos virtuosos já existentes e, por sua vez, frenar a ação dos concorrentes (Casadesus-Masanell, 2004).

A fim de reforçar os ciclos virtuosos, os recursos podem apoiar dentro das atividades através da busca de resultados eficientes. Desta maneira, impede-se a destruição da capacidade de criação de valor. Portanto, nesse contexto, entende que não é suficiente que os recursos sejam bem dispostos, mas, que os mesmos sejam alocados nas atividades certas, Casadesus-Masanell (2004).

Com base no exposto, comenta-se que diferentes *frameworks* foram propostos para facilitar a identificação dos componentes de um modelo de negócio e a forma como criam valor. Todavia, segundo Massa, Tucci & Afuah (2017, p. 97) a literatura ainda requer “informações

necessárias para o entendimento de seus méritos relativos”. Diante disto, Salum, Coleta, Ferraz e Lopes (2018) desenvolveram o *framework* “*the value of choices*” (VoC) a partir de uma análise comparativa de três outras propostas de *framework* à luz das dimensões do valor. O VoC sintetiza: o *framework* de Casadesus-Masanell e Ricart (2007) - Escolhas e Consequências (E/C) por sugerir uma lógica de causa e efeito entre os componentes do modelo de criação/captura de valor, além de representar a perspectiva *outside-in* da estratégia; o RCOV – recursos e competências, organização e valor – de Demil e Lecocq (2010), por sublinhar a relação dinâmica entre os componentes e expressar a visão *inside-out* da estratégia; e o *Business Model Canvas* (BMC) de Osterwalder e Pigneur (2011), por ser um dos mais utilizados entre os *practitioners* e integrar elementos internos e externos à firma na composição do valor.

O novo *framework* VoC pretende simplificar o fato de que qualquer modelo de negócio é feito de escolhas, e a consequência delas é, em última instância, o valor, seja na perspectiva da empresa ou de seus *stakeholders*. Assim, o VoC não se restringe a descrever as escolhas do funcionamento da empresa, mas permite ao gestor manter em mente sua ligação com as dimensões do valor que vão além da oferta: valor criado, apropriado, generativo e distribuído. O resultado desejado em termos de valor para os diferentes públicos combina o conhecimento das relações causais dos elementos e pressupostos acerca das consequências que sejam realistas e objetivos (Nersessian, 2010).

O que pode ser extraído da análise comparativa dos três *frameworks* citados que justifique um novo arranjo para o modelo de negócio como ferramenta? A resposta será construída a partir das mesmas categorias usadas para analisá-los: base teórica, uso e função, e nível de agregação.

Quanto à base teórica, o VoC se alinha com o pensamento de Demil e Lecocq (2010) quanto ao emprego da teoria do crescimento da firma (Penrose, 1959). Este alinhamento se justifica por dois motivos, o primeiro tem a ver com a perspectiva dinâmica do funcionamento da empresa e dos resultados gerados. Assim, espera-se que um *framework* de modelo de negócio reflita este dinamismo, não se restringindo a uma descrição estática das opções da empresa, mas que a auxilie a manter em mente as inter-relações entre as partes, o fluxo do impacto de um componente no outro e nos resultados esperados.

O segundo motivo reside na possibilidade de superação da dicotomia OI-RBV por meio de uma posição integrativa da visão *outside-in* e *inside-out* da estratégia. Penrose (1959) é comumente considerada a inspiração da RBV em contraste com a vertente do posicionamento. Contudo, Foss (2002) argumenta que o pensamento da economista não restringe-se a uma ou outra vertente, e isto é significativo para o conceito de modelo de negócio uma vez que sua análise concilia ambas (Massa *et al.*, 2017). A tomada de decisão estratégica em uma

perspectiva penrosiana consiste em um processo no qual se deve entender o “desequilíbrio permanente” entre a firma e seu ambiente (Penrose, 1959). Igualmente, entende-se que as escolhas internas e externas não são mutuamente exclusivas, mas recursivamente pendulares. Por isto, os elementos do modelo estão em constante interação e devem ser revistos e ajustados para que o modelo de negócio escolhido continue gerando valor.

Esta dinamicidade também fica explícita no uso e função do novo *framework*: enfatizar a articulação dos componentes e aplicar o conceito de maneira pragmática. Desta forma, o VoC também integra as abordagens estática e dinâmica do modelo de negócio como ferramenta para monitorar e ajustar a evolução da lógica de funcionamento das organizações. Isto vale, tanto para empresas nascentes, quanto as já consolidadas, mas que sentem necessidade de adaptação para manter ou aprimorar suas capacidade de gerar valor.

É importante esclarecer que o viés pragmático não difere, em essência, das outras propostas de *framework*, mas a contribuição do VoC está em combinar as principais vantagens dos demais, colocando-as a serviço de seu uso. E quais são estes pontos fortes? Do BMC a facilidade de entendimento do significado dos componentes que são aplicáveis a diversos tipos de negócios e setores. Do E/C, a relação de causa e efeito entre escolhas estratégicas e suas consequências. E do RCOV, a lógica de recursividade entre componentes que reforça a ideia de dinamismo do modelo em busca da manutenção de sua consistência ao longo do tempo.

Por outro lado, para que o VoC cumpra sua proposta de uso, ele busca avançar em aspectos que representam limitações dos três outros *frameworks*, quais sejam: o desenho do BMC não representa graficamente a interação entre os componentes; tanto no BMC quanto no RCOV as consequências se limitam ao valor apropriado e não contemplam a capacidade da empresa de continuar gerando valor generativo; não se explicita a vantagem competitiva obtida (ou pretendida) com o modelo, nem o valor distribuído para os *stakeholders*; e o *framework* E/C, apesar da parcimônia de componentes, traz um *output* complexo tanto no desenho quanto na análise de seu mapa de consequências e *loops de feedback*.

Finalmente, quanto ao **nível de agregação**, o VoC é mais próximo do RCOV e BMC, tendo oito componentes, de modo a favorecer a facilidade de compreensão e a comparabilidade entre diferentes modelos de negócios.

A Figura 10 apresenta o novo *framework* proposto neste trabalho. Seus oito componentes se dividem em dois grupos. O primeiro grupo é o das **escolhas**, à esquerda, e seus quatro componentes se articulam para ofertar valor aos *stakeholders*. A **gestão** abrange as práticas, políticas e diretrizes estratégicas que garantem o funcionamento do modelo de negócio. Neste ponto, há conexão com o pensamento de Casadesus-Masanell e Ricart (2010) cujo *framework* indica que as escolhas estratégicas são atribuídas aos ativos, políticas e

governança. Os focos de gestão mobilizam as escolhas quanto aos recursos e posicionamento de forma a colocar em marcha a oferta de valor.

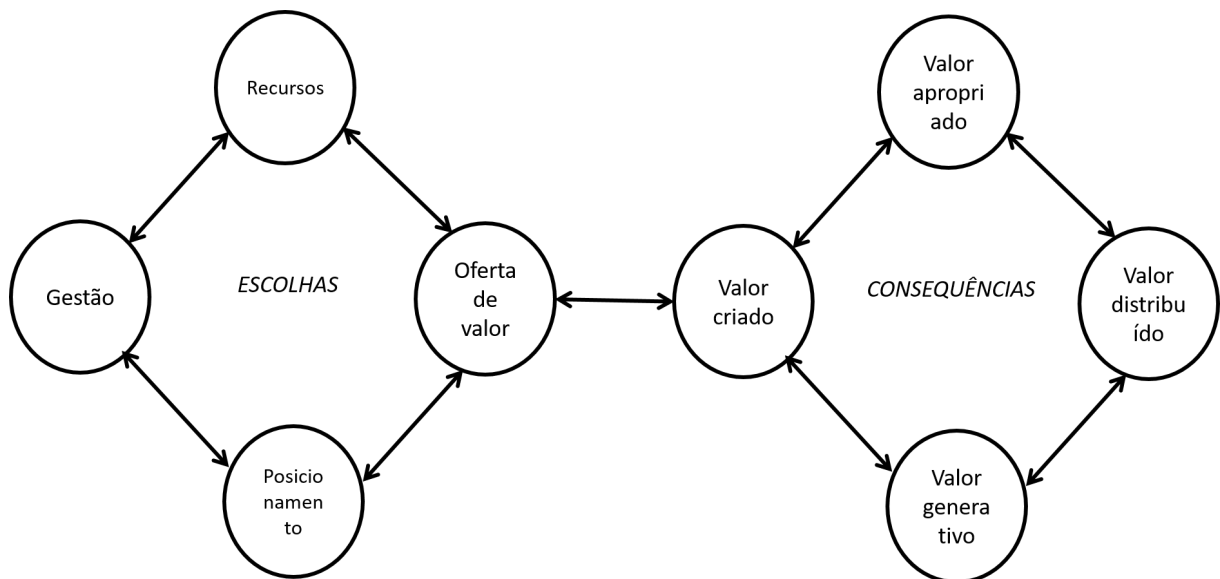


Figura 10. (The) Value of Choices - framework

Fonte: Salum *et al.* (2018, p. 21). Salum, F., Coleta, K., Ferraz, D., e Lopes, H. (2018). The value of choices: a business model approach on value. Working Paper, 1-30.

Recursos é um componente com elevada intensidade de uso na literatura sobre modelos de negócio (Wirtz *et al.*, 2016). O VoC entende que os recursos podem ser físicos, financeiros, humanos e envolvem também as competências e as atividades desenvolvidas para a construção da oferta de valor. Além disto, podem ser próprios ou de terceiros. Por outro lado, o componente **posicionamento** reflete as opções quanto ao segmento de clientes atendido com a oferta de valor, incluindo os tipos de relacionamento estabelecidos com eles e os canais de acesso utilizados. Em seguida, a **oferta de valor** materializa as escolhas feitas com relação aos componentes anteriores, e por isto é, o componente de ligação com as consequências do modelo. A oferta é representada pelos produtos ou serviços que solucionam problemas ou atendem às necessidades dos clientes.

O segundo grupo de componentes, à direita, determina o valor das escolhas feitas no primeiro. Portanto, o valor das escolhas é dado pelas **consequências**, e elas podem ser vistas em uma zona temporal presente, passada ou futura. Elas contemplam aspectos tangíveis e intangíveis do valor que podem ser examinados do ponto de vista de múltiplos agentes. Conforme destacado na subseção 3.1 deste trabalho, a criação de valor é um conceito que admite diversas interpretações, diante disto, o VoC reconhece o **valor criado** pela empresa como uma expressão de suas vantagens competitivas, ou seja, em que medida as escolhas feitas se diferenciam ou superam seus competidores diretos e indiretos. O **valor apropriado** é um componente predominantemente econômico-financeiro que indica o quanto a firma capturou

da transação no mercado, ou seja, é o resultado da produção e comercialização da oferta de valor para a empresa e seus acionistas. Já o **valor generativo**, como dito anteriormente, indica o potencial de geração de valor futuro a partir de inovações das quais a empresa ainda não se apropriou efetivamente. E, finalmente, o **valor distribuído** agrega à reflexão do modelo de negócio à parte que foi capturada pelos demais *stakeholders*, em termos tangíveis ou não.

Observa-se que o *framework* VoC tem um caráter mnemônico. Na parte das consequências, além de todos os campos começarem com a palavra "valor", pode-se também situar as zonas temporais. Por exemplo, três tipos de valor estão com o verbo no passado: criado, apropriado, distribuído. Isto também pode servir para uma análise presente. Já o valor generativo implica necessariamente um olhar para o futuro, por isto não se denomina "valor gerado" (que se confundiria com o valor criado), mas generativo.

Além disto, é importante notar que três das consequências de valor referem-se a resultados: o valor criado à vantagem competitiva, o valor apropriado ao econômico-financeiro, e o valor distribuído aos benefícios tangíveis e intangíveis. Contudo, o valor generativo não é um resultado, mas uma capacidade, implica um potencial de valor. Finalmente, em termos de público ou ponto de vista, o valor criado refere-se à empresa e seus concorrentes; o valor apropriado à empresa e seus acionistas; o valor distribuído aos demais *stakeholders*; e o generativo à todos os públicos, ou seja, à empresa e seus *stakeholders*.

O fluxo de leitura do VoC parte da esquerda para a direita na Figura 10. Entretanto, pode-se começar ou focar a análise em qualquer ponto, desde que não se perca de vista a recursividade indicada pelas setas duplas que perpassam todo o modelo. Este *framework* permite a visualização do modelo de negócio como uma engrenagem. É como se a roda dentada e a corrente de uma bicicleta fossem uma metáfora do fluxo dinâmico e interdependente de um modelo de negócio. Assim, as dimensões do valor derivam das escolhas da firma e voltam ao sistema, alimentando-o de *insights* sobre os resultados e o que deve ser ajustado da próxima vez, e assim por diante, continuamente. Deste modo, ao usar o *framework*, é importante não somente elencar os elementos que farão parte de cada componente, mas estabelecer relações entre eles, pensando no VoC como um sistema no qual existe articulação e interdependência. A interação contínua destes elementos reflete o modelo de negócio com o qual a empresa escolhe competir e cooperar no seu ambiente de atuação.

Portanto, o *framework* VoC, apresentado na Figura 10, propõe uma nova estrutura que contempla os elementos essenciais, avança os limites dos anteriores e constitui uma ferramenta útil e alternativa para uso prático e acadêmico. O VoC, enfatiza o fato de que as escolhas de um modelo de negócio resultam em valor tangível e intangível, seja na perspectiva da empresa ou de seus *stakeholders*. Além disto, o VoC não se restringe a descrever a arquitetura do valor

ofertado pelo modelo de negócio, mas permite ao analista manter em mente sua ligação com as dimensões do valor que dele derivam não apenas em termos de criação e captura, mas da capacidade de o modelo continuar gerando e distribuindo valor no futuro.

5 A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

Valor criado e valor capturado não necessariamente têm que coincidir quanto a sua fonte de geração, pois podem ser cocriados por outros agentes econômicos encontrados no ecossistema no entorno da organização, incluindo as concorrentes, os fornecedores, clientes e usuários (Pitelis, 2009b). Essa argumentação faz-se importante para darmos início à contextualização do papel dos agentes externos que se relacionam com uma organização, os mais recentemente intitulados na literatura e cada vez mais conhecidos pela sociedade como *stakeholders* ou partes interessadas.

Os *stakeholders* são identificados como qualquer grupo ou indivíduos que podem afetar ou são afetados pelo alcance dos objetivos propostos por uma organização, segundo Freeman (2010). A definição apresentada por Clarkson (1995), retrata *stakeholders* como pessoas ou grupos que têm ou reivindicam o direito de posse ou propriedade, como, também, o interesse na organização de suas atividades no presente, passado e futuro. Sendo tais reivindicações de direito ou de interesse, que são o resultado de transações ou ações tomadas pela organização ou, talvez, por aspectos legais, individual ou coletivo (Clarkson, 1995).

Para Donaldson e Preston (1995), a definição de *stakeholders* vem de forma incremental às descrições anteriormente apresentadas, como sendo pessoas ou grupos de pessoas com interesses legítimos, participando do que uma organização faz para obter benefícios direcionados a aspectos processuais e substantivos da atividade empresarial sobre o outro.

O trabalho realizado por Donaldson e Preston (1995) destaca a confusão sobre a natureza e a proposta da evolução da teoria sobre *stakeholders*. Percebe-se, como um dos objetivos centrais desses autores, que houve uma preocupação em tentar explicitar melhor a evolução da teoria dos *stakeholders*, pois essa tem sido usada e apresentada em um número amplo de formas que são distintas e que envolvem muitos e diferentes tipos de metodologias, tipos de evidências e critérios de apreciação.

Posto isso, Donaldson e Preston (1995) propuseram-se melhor explicitar a teoria de *stakeholders* que tem sido usada explícita e implicitamente para propostas mais descritivas. Portanto, sugeriram o desenvolvimento teórico sobre aspectos dos *stakeholders* em três dimensões. A primeira é a “dimensão descritiva/empírica”, a qual explicita de maneira descritiva e, em alguns momentos, aponta as específicas características dos comportamentos de

uma organização. Nesta dimensão, descreve-se como ocorrem e se dão as relações entre a empresa e os *stakeholders*.

A segunda dimensão é intitulada por Donaldson e Preston (1995) como sendo a “dimensão instrumental”. Nesta dimensão, os autores propõem em conjunto com os dados obtidos na primeira dimensão sejam propostas, ações para identificar as conexões ou a falta de conexões entre a gestão dos *stakeholders* e a conquista dos tradicionais objetivos corporativos, como exemplo: o crescimento organizacional, a lucratividade. Nesta dimensão, em particular, os autores afirmam que algumas implicações são favoráveis ou bem-sucedidas, por alcançarem os objetivos corporativos de maneira mais eficiente que a abordagem feita pelos concorrentes de uma organização qualquer. Isso deve-se à escolha feita pela organização em gerenciar seus *stakeholders*.

Finalmente, a terceira e última dimensão proposta por Donaldson e Preston (1995) é a denominada “normativa”. Nesta dimensão, destaca-se o que considera-se a ação explicativa do que deve ser feito para coordenar os interesses dos *stakeholders* e a teoria usada para interpretar a função da organização, considerando as diretrizes identificadas como moral ou filosófica para a gestão e a operação das organizações. Na Tabela 8, demonstra-se um resumo da teoria dos *stakeholders*.

Tabela 8
Teoria dos *stakeholders*

Dimensões	Significado	Implicações Prática
Descritiva / Empírica	Explícita de maneira descritiva e, em alguns momentos, explica as específicas características dos comportamentos de uma organização.	Busca-se descrever como ocorrem e se dão as relações entre a empresa e os <i>stakeholders</i> .
Instrumental	Propõem em conjunto com os dados obtidos na primeira dimensão, propostas e ações para identificar as conexões ou a falta de conexões entre a gestão dos <i>stakeholders</i> e a conquista dos tradicionais objetivos corporativos.	Algumas implicações são favoráveis ou bem-sucedidas, por alcançarem os objetivos corporativos de maneira mais eficiente que a abordagem feita pelos concorrentes de uma organização qualquer.
Normativa	Age de maneira explicativa do que deve ser feito para coordenar os interesses dos <i>stakeholders</i> .	Teoria usada para interpretar a função da organização, considerando as diretrizes identificadas como moral ou filosófica para a gestão e a operação das organizações.

Fonte: Elaborada pelo autor em referência a Donaldson e Preston (1995). Donaldson, T. e Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of management review*, 20(1), pp.65-91.

Todavia, toda organização possui no entorno um conjunto de *stakeholders*, sendo categórico ao afirmar Freeman (2010). Por ter ciência da existência de uma ampla gama de definições sobre o conceito de *stakeholders*, Freeman (2010) propõe o desafio de um novo ponto de vista sobre o tema, de uma posição fundamentada pela gestão estratégica dos *stakeholders*.

Partindo da teoria de planejamento estratégico para uma teoria de gestão estratégica, Freeman (2010) sugere que seja adotada uma orientação por ações concretas, capazes de serem produzidas em conjunto com grupos ou indivíduos. A gestão de *stakeholders* refere-se à necessidade de uma organização gerenciar os relacionamentos com seus grupos específicos de *stakeholders* em uma forma de ação orientada pelos objetivos estratégicos da organização e seu modelo de negócios.

Por outro lado, Freeman (2010) oferece a contextualização de ao menos três níveis dos quais deve-se entender o processo no qual uma organização acaba por aplicar o gerenciamento de seus relacionamentos com seus respectivos *stakeholders*.

O primeiro nível faz-se pelo entendimento das partes interessadas da organização e quais são as participações percebidas – deve-se entender de maneira racional. No segundo nível,

entende-se os processos organizacionais utilizados para gerenciar, de maneira implícita ou explícita, as relações da organização com seus públicos de interesse e se os processos encaixam-se com o nível anterior, ou seja, com o mapa das partes interessadas. Por fim, o terceiro nível deve ser entendido como o conjunto de transações entre a organização e suas partes interessadas, para assim deduzir se essas negociações podem “encaixar-se” com o mapa de partes interessadas e os processos organizacionais, em outras palavras, encaixar-se com anteriores níveis sugeridos, porém, agora, de maneira acumulativa, segundo contextualiza Freeman (2010).

Essas etapas são realizadas partindo da construção e da contextualização sobre o entendimento do mapa das partes interessadas ou *stakeholders*, seguido do gerenciamento dos processos organizacionais e suas relações com a partes, para assim, entender o conjunto de transações geradas pela organização e seus *stakeholders*, conforme demonstrado na Figura 11, construída segundo a referência e interpretação de Freeman (2010).

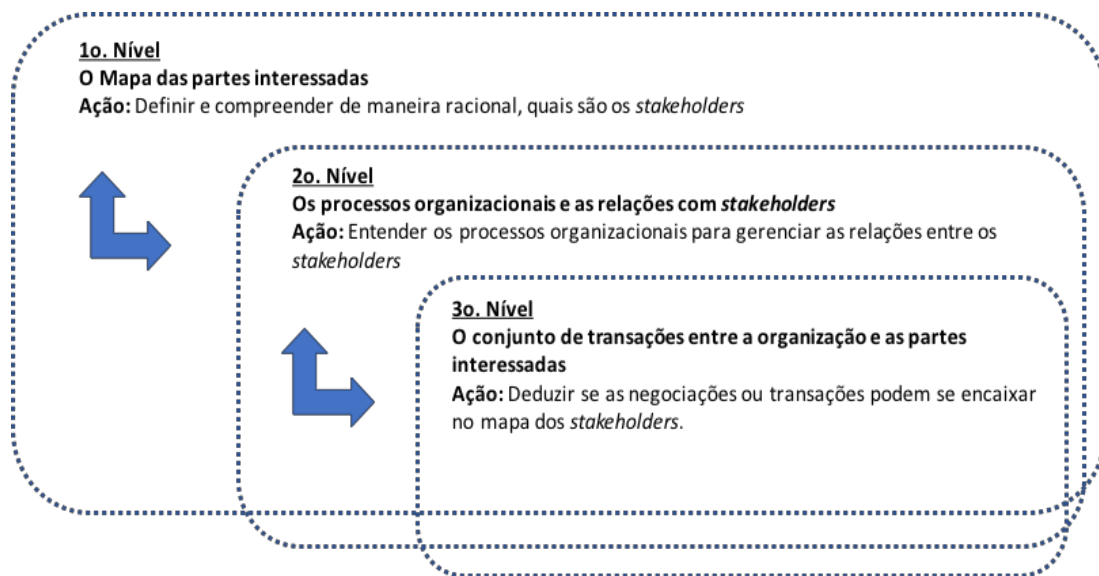


Figura 11 Mapa de gestão dos *stakeholders*

Fonte: Elaborado pelo autor em referência a Freeman (2010, p.53). Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Outrossim, há uma abordagem apresentada por Clarkson (1995) sobre *stakeholders* com similares interesses, objetivos e direitos adquiridos que podem ser classificados como pertencentes a um mesmo grupo de empregados, acionistas, clientes, e assim por diante. A característica de similares interesses, por parte dos *stakeholders*, fez com que Clarkson (1995) fizesse caracterizações e separações em dois grupos, sendo o primeiro grupo composto por *stakeholders* primários e o segundo grupo por *stakeholders* secundários.

O primeiro grupo de *stakeholders* é por Clarkson (1995) contextualizado como um grupo no qual sua participação na organização não pode ser interrompida, já que os *stakeholders* que fazem parte deste grupo são cruciais para a sobrevivência e contínua rentabilidade da organização, como exemplo, cita-se: os empregados, os fornecedores, os acionistas, os clientes, o governo e a comunidade.

Já os *stakeholders* do grupo secundário são aqueles que influenciam ou afetam uma organização ou vice-versa, porém não são essenciais e não estão envolvidos nas transações de uma organização, sendo assim, não são essenciais para a sobrevivência da mesma (Clarkson, 1995). Um bom exemplo de *stakeholders* pertencente ao grupo secundário são os agentes de mídia em geral, pois estes veículos de comunicação possuem a ampla capacidade de mobilizar a opinião de diferentes públicos a favor ou contra o desempenho de uma dada organização.

Ao considerar os *stakeholders* como um conjunto de atores que formam parte do ambiente de uma organização, é fato que estes podem ter algum tipo de impacto sobre as atividades de uma organização, mesmo sem terem uma participação específica nos processos internos, como afirmam Donaldson e Preston (1995). Diante disso, é sugestivo que se opte estrategicamente pelo gerenciamento dos *stakeholders*.

O gerenciamento dos *stakeholders* requer um atributo-chave, que é possuir uma atenção simultânea para os diversos interesses legítimos apresentados pelos *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995). Compreender quais são os respectivos interesses dos *stakeholders* e de que maneira esses interesses podem afetar ou não a viabilidade de uma organização é de fundamental importância para buscar uma correspondência entre as reivindicações dos *stakeholders* para com os diferentes recursos da organização, como destaca Freeman (2010), os *stakeholders* podem apresentar discordância quanto à utilização desses recursos, seja em termos de capital, lucro, esforço ou tempo, lembrado por Reynolds, Schultz e Hekman (2006).

Nesse contexto, o equilíbrio dos interesses representa o principal mecanismo pelo qual os gestores de uma organização promovem e mantêm o apoio aos *stakeholders* para com as respectivas necessidades identificadas e classificadas. O desafio, então, é administrar essas necessidades ponderadamente, como afirmam Reynolds *et al.* (2006). O balanceamento é a atividade fundamental para encontrar a melhor forma e ritmo no atendimento dos interesses. Adicionalmente, como explicitam Reynolds *et al.* (2006), balancear os interesses consiste em avaliar, equilibrar e endereçar ações que correspondam aos interesses e às reivindicações daqueles *stakeholders* que são considerados como importantes para a organização.

Para concluir esta seção, o trabalho de Lepak *et al.* (2007), provê aos leitores uma abordagem sobre *stakeholders* conectada com criação de valor, a qual apresenta coesão com o apresentado nesta seção. Enfim, eles destacam que a escolha de criar valor com uma abordagem

que dê ênfase aos *stakeholders* requer das organizações a adoção de uma visão mais ampla e de longo prazo sobre os objetivos de criação de valor da mesma.

Esta perspectiva, na opinião desses autores, é relevante porque sugere pontos de vista diferentes e talvez concorrentes entre os usuários intermediários e/ou finais sobre o que é valioso e, por conseguinte, que as organizações precisam direcionar esforço e tempo para reconhecer e, em alguns casos, reconciliar essas diferenças.

5.1 A captura de valor e os interesses dos *stakeholders*

O conceito de valor dentro da teoria de *stakeholders* é um tema que emerge e poucos autores adotam uma definição específica para o termo (Sarturi, Seravalli, & Boaventura, 2015). Valor é um benefício que um *stakeholder* recebe, do qual tem mérito por ele. O valor pode ser distribuído por diferentes formas para os *stakeholders*, por exemplo: por meio de programas sociais de serviço às comunidades, salários mais competitivos para os funcionários, melhores condições para negociar com os provedores, preços mais baixos para os clientes, desenvolvimento educacional dos funcionários pela adoção de programas de voluntariado, entre outras formas (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010).

Como visto na seção anterior, o valor criado nas organizações vem da relação comparativa e direta entre a correlação dos tipos de modelo de negócios com a real capacidade de criar valor destes dentro das organizações. Esta abordagem faz parte de um dos pontos centrais deste trabalho, o qual considerará, em seções a *posteriori*, um detalhamento da correlação entre a captura de valor pelos *stakeholders* e o escolhido *framework* Escolhas e Consequências (E/C) de Casadesus-Masanell e Ricart (2010a).

Segundo Baden-Fuller e Mangematin (2013) os modelos de negócios são mais do que uma declaração ‘do como’ o valor é criado e capturado pelos *stakeholders*, mesmo porque há outros fins para os modelos de negócios. Por isso, a busca de evidências que comprovem como os *stakeholders* capturam o valor criado por uma organização em diferentes posições do ecossistema servirá de objeto de análise na próxima seção.

Neste contexto, o trabalho de Harrison *et al.* (2010) estimula o debate com a seguinte afirmação: “O fenômeno de criação e distribuição de valor são aspectos inseparáveis de uma estrutura integral.” (p.157). Contudo, Harrison *et al.* (2010) contextualizam que as organizações possuem gestores que exercem ao menos algum tipo de discricção ou censura quanto à forma como o valor criado é compartilhado com seus *stakeholders*.

Nessa perspectiva, vale recordar o exposto em seção anterior deste trabalho: uma organização criará valor se o seu respectivo ecossistema estiver sendo articulado de tal forma

que os seus recursos sejam alocados nas atividades internas da melhor maneira possível. Para tanto, a inserção e a participação dos *stakeholders* é fundamental nesta dinâmica, pois, caso uma atividade qualquer não reforce uma outra atividade, dentro da mesma organização, haverá o enfraquecimento e a destruição da capacidade de criar valor, comprometendo o modelo de negócios, como salientam Casadesus-Masanell e Ricart (2007).

A afirmação ora descrita acima, corrobora com o argumento central apresentado no trabalho de Lepak *et al.* (2007), o qual incorre na mesma vertente apresentada por Harrison *et al.* (2010), ao explicitarem que ambos processos de criação e captura de valor são fenômenos de contingência e que são altamente dependentes da fonte que inicia uma atividade dentro da organização, neste caso, a fonte é o gestor e os *stakeholders* primários ou essenciais, como já classificados, anteriormente, por Clarkson (1995).

As organizações que administram suas atividades em prol da própria rede de *stakeholders* usam suas descrições para partilhar um valor mais amplo através de seus *stakeholders*, comparado, por exemplo, com a maximização da riqueza em um curto espaço de tempo que um acionista esperaria que fosse propiciado (Harrison *et al.*, 2010).

A abordagem referente à gestão dos *stakeholders* manifesta-se pelos resultados que uma organização pode alcançar, como, por exemplo: garantia de reserva de venda futura de um maior número de ações para os empregados, satisfação garantida dos clientes, oferta de melhores serviços, compartilhamento dos ganhos obtidos pela redução de custos com os fornecedores identificados como mais colaborativos e parceiros, entre outros (Harrison *et al.*, 2010).

Diferentes *stakeholders* podem ter visões diferentes quanto ao que é valioso, afirma Lepak *et al.* (2007), por causa de seu respectivo conhecimento, objetivos e contexto. Itens, estes, que podem afetar a avaliação de uma novidade e a adequação do ponto de vista para com o novo e seu potencial valor. Além disso, indivíduos, organizações e sociedade podem ter interesses e pontos de vista conflitantes sobre o que é valioso.

Todavia, o processo de equilibrar os interesses dos *stakeholders*, de acordo com Reynolds (2006), é um processo de avaliação, ponderação e tratamento das reivindicações concorrentes daqueles que têm interesse nas ações provenientes de uma organização. O desejo de equilibrar os interesses das partes é a força motriz por trás de estratégias fundamentais. Para exemplificar essas estratégias fundamentais, tem-se - o esforço em manter o *score* ou a pontuação da organizacional, obtido em algum tipo de *ranking* oferecido no ambiente competitivo empresarial, contextualiza Freeman (2010).

Muito embora grande parte do processo que busca o equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* possa ser cognitivo, no nível do indivíduo, ou administrativo, no nível da

organização, em última instância para ambos. Sugere-se incluir também, alguns aspectos comportamentais que de alguma forma oferecem soluções para os conflitos oriundos das necessidades e dos interesses dos próprios *stakeholders*, como destaca Reynolds (2006).

Reynolds (2006) argumenta, que a literatura sobre o equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* centrou-se, no entanto, exclusivamente na vertente relacionada à organização, sem considerar o aspecto cognitivo e decisório proveniente do indivíduo. Essa é uma omissão crítica pelo menos por duas razões. A primeira razão considera que a maioria das decisões organizacionais são, em última instância, feitas por indivíduos e que entender como os gerentes equilibram os interesses dos *stakeholders* deve ter implicações para os esforços organizacionais que buscam equilibrar os interesses dos mesmos. A segunda refere-se à teoria dos *stakeholders*, que reforça “o gerente” como a figura central de uma abordagem dos *stakeholders* e, portanto, entender a gestão pode ser fundamental para entender não só o equilíbrio dos interesses dos *stakeholders*, mas outros fundamentos da gestão de *stakeholders*.

Por fim, Reynolds (2006) fundamenta-se na visão sociopsicológica para afirmar que o equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* é a representação institucionalizada de uma das formas mais básicas das atividades sociais humanas, que é o ato de compartilhar. Então, sendo os indivíduos geneticamente e psicologicamente mais predispostos a compartilhar, é possível inferir que os gestores são naturalmente mais inclinados a distribuir e equilibrar os recursos entre os *stakeholders*. Este ato é o comportamento social que alimenta a cooperação entre os indivíduos e seu resultado é mais eficiente no longo prazo, reduzindo conflitos.

Seja, a partir da contextualização e da compreensão de que os *stakeholders* possuem diferentes interesses, explorar a captura de valor é um aspecto sem divergências quanto ao interesse de melhor compreender e empiricamente comprovar sua prática. Assim sendo, Harrison *et al.* (2010) apresentam uma nova contextualização quanto à utilidade dos *stakeholders* - a utilidade de um *stakeholder* consiste de um conjunto de preferências diante das diferentes combinações de resultados tangíveis e intangíveis decorrentes de ações tomadas pela organização. Essa caracterização visa expressar as preferências dos *stakeholders* para determinados tipos de valor ofertados pelas organizações.

Em síntese, esta seção, objetiva a compreensão de distribuição de valor para os *stakeholders*. Distribuição que visa satisfazer as demandas e necessidades dos mesmos, propiciando a manutenção do relacionamento entre a organização e o *stakeholder*, de acordo com o exposto nos trabalhos de Clarkson (1995) e de Harrison *et al.* (2010).

A próxima seção destina-se a descrição detalhada dos procedimentos metodológicos de pesquisa previstos para essa tese.

6 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa é a forma como se materializa e viabiliza o processo de investigação originada por uma pergunta de pesquisa. Dessa forma espera-se que, como resultante deste processo, sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos específicos e o objetivo geral desta tese. Assim sendo, pretende-se obter respostas para o problema de pesquisa apresentado na seção 1 desta tese.

Aproveitando os seis primeiros meses do período de estágio internacional no campus do INSEAD, entre o período de setembro de 2016 a agosto de 2017, foram realizadas algumas apresentações e debates presenciais com professores de diferentes instituições de ensino na Europa. Compreende-se esta oportunidade de intercâmbio, como uma das fases preliminares que apoia o pesquisador a buscar uma consolidação das ideias iniciais do projeto, do foco contributivo e da justificativa deste trabalho, além da metodologia de pesquisa proposta. Na ocasião foram debatidos os pressupostos teóricos e metodológicos previstos. Assim, o objetivo dessas exposições era obter recomendações e críticas que pudessem contribuir para mitigar potenciais oportunidades de melhoria para tornar o resultado deste trabalho mais robusto e consistente. No apêndice A, é apresentada uma lista de professores e suas posições nas respectivas instituições de ensino que possuem vínculo, além de um resumo das principais contribuições que cada um dos professores proveu para esta tese.

Uma estratégia metodológica inconsistente em termos de estruturação e amplitude, pode comprometer o trabalho de pesquisa científica. Provocando a criação de vieses que coloquem em questionamento a isonomia do pesquisador e desperte suspeitas sobre a qualidade das conclusões alcançadas e apresentadas. Considerando essa premissa, acredita-se que o detalhamento dado a esta seção, seja relevante para prover aos leitores uma compreensão adequada de como o trabalho foi organizado e conduzido a partir deste ponto.

Diante do exposto, descreve-se a seguir as cinco etapas para estruturar esta seção: (i) o desenvolvimento conceitual da pesquisa e o detalhamento dos procedimentos metodológicos, (ii) a descrição das categorias de análise, (iii) a descrição da unidade empírica e a escolha da amostra, (iv) os procedimentos de coleta de dados primários e secundários e (v) os procedimentos de análise de dados adotados nessa tese.

6.1 O desenvolvimento conceitual e os procedimentos metodológicos

A concepção filosófica dessa pesquisa é pós-positivista, pois defende a visão determinística onde as causas provavelmente determinam os efeitos ou os resultados (Creswell, 2010). Portanto, tem-se a intenção de reduzir as ideias a um conjunto pequeno e distinto a fim de serem testadas, com as variáveis que compreendem as questões de pesquisa. Para tanto, a estratégia de investigação será baseada pelos métodos qualitativos considerando a alternativa de estudo de caso único (Flick, 2004). Em que, pretende-se explorar profundamente os processos e atividades usando diferentes procedimentos de coleta de dados (Creswell, 2010). O terceiro e último elemento da estrutura do projeto, segundo Creswell (2010) é o método de pesquisa. O uso desse método permite definir a forma da coleta, análise e interpretação dos dados a ser considerado nesse projeto.

Portanto, escolhe-se o uso de roteiro de perguntas abertas, obtenção de dados através de entrevistas, obtenção de dados criados pela observação participante, análise de dados contidos em documentos e arquivos audiovisuais, análise de conteúdo das transcrições de entrevistas realizadas, análise do conteúdo dos textos e imagens (gráficos, tabelas, figuras) que forem disponibilizados e por fim, a análise e interpretação de padrões e hábitos identificados. Para ilustrar estas três macro etapas da estruturação do projeto de pesquisa, a Figura 12 apresenta uma síntese.

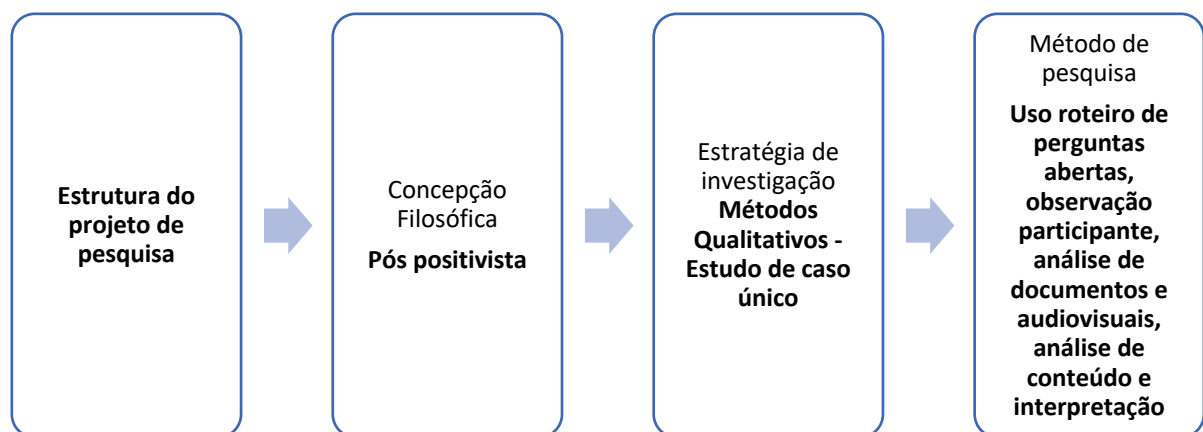


Figura 12 Desenvolvimento Conceitual

Fonte: Elaborado pelo autor em referência a Creswell (2010). Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed.

Para Creswell e Clark (2013) à análise dos dados qualitativos podem proporcionar o entendimento detalhado e específico de um problema. Este trabalho contempla um estudo de caso único que destaca as singularidades do caso e a natureza holística do contexto. Assim, desenvolve-se uma análise do contexto e dos processos que ilustram o questionamento teórico

(Eisenhardt, 1989; Hartley, 2004; Yin, 2009). O uso da estratégia de investigação qualitativa estuda um fenômeno com um nível de detalhamento maior e inacessível em relação a outro formato de pesquisa.

Para a melhor definição do problema de pesquisa, a revisão sistemática da literatura é o processo de suporte adequado, pois provê ao pesquisador evidências para que possa identificar, avaliar e sintetizar o que foi produzido academicamente sobre um determinado tema de interesse (Fink, 2010). Nesse processo sistemático utilizou-se a abordagem investigativa para identificar os autores, tipos de conceitos, correntes conceituais, tipos de estudos e métodos de pesquisa usados e ainda as correlações existentes acerca do desenvolvimento do tema modelo de negócios. Como suporte a este processo, o presente trabalho pretende desenvolver uma pesquisa de concepção observatória e mensuração empírica utilizando como suporte a estratégia qualitativa de investigação (Creswell, 2010 p. 28-29).

Para a condução da revisão de literatura, adotou-se o método proposto por Fink (2010) e complementado pelo método proposto por Creswell (2010), conforme a sequência das tarefas apresentadas na Tabela 9:

Tabela 9
Sequência de tarefas – Revisão de Literatura

Etapas	Atividades	Evidências – “Como”
1	Definir a seleção das palavras-chave e os tipos de filtro a serem usados.	Foram usados três tipos de filtro: (1) palavras-chave (<i>metamodels, frameworks, business model, components of business model, value creation and value capture</i>); (2) artigos mais citados na literatura desde o final dos anos 40 e; (3) autores que têm se mantido no debate acadêmico desde a emergência do tema Modelo de Negócios, no final dos anos 1990 até o momento.
2	Definir a seleção da base de dados eletrônica a ser consultada.	As bases de dados eletrônica utilizadas para a seleção de artigos publicados em periódicos internacionais revisados por pares e com elevado fator de impacto foram: EBSCO, ProQuest, Jstor, Emerald e <i>Academy of Management</i> .
3	Aplicar os critérios de seleção (palavras-chave na e-base de dados).	Utilização de opções de filtros disponíveis na base de dados eletrônica, dando preferência aos campos: <i>peer reviewers; blind review indexed journals or magazines; fields of study in the social sciences and strategy area</i> .
4	Análise prévia e adequação quanto à qualidade dos trabalhos - foco <i>Abstract</i> .	Foram identificados 278 artigos. A leitura dos resumos (abstracts) filtrados e redirecionados para outra etapa de análise, 151 artigos

		por tratarem tangencialmente o tema modelo de negócios. Dessa forma, identificou-se 127 artigos relevantes para a próxima etapa.
5	Criar mapa de leitura e revisão dos trabalhos selecionados.	A leitura em profundidade dos 127 artigos selecionados, excluiu 54 artigos por não apresentarem a abordagem de modelo de negócios como um conceito central, apenas como citação. Logo, a amostra final resultante foi de 73 artigos sobre o tema modelo de negócios.
6	Construir síntese descritiva dos achados na revisão.	Registro sintético como folha de rosto de cada artigo, contendo os principais destaques e o número de citações informada pelo <i>Google Scholar</i> a cada artigo.
7	Reunir a revisão estruturada seguindo critérios de filtro e busca.	Registro eletrônico (fichamento) classificando os artigos em diferentes categorias para facilitar identificação das características de cada artigo.
8	Identificar onde e sugerir como o estudo proposto pode contribuir para o avanço da literatura acadêmica.	Identificar o <i>gap</i> ou Lacuna conceitual que meu estudo poderia ser desenvolvido, alinhado com o meu orientador acadêmico.

Após a revisão da literatura foram correlacionados os temas: modelo de negócios com os tipos de estudos realizados. Percebeu-se, que os estudos de caráter empírico são restritos a um número menor comparado aos estudos com viés conceitual e teórico. Comprovação esta que, coincide com as evidências expostas em vários trabalhos acadêmicos. Os quais sustentam a mesma argumentação, a respeito da existência de uma lacuna ou oportunidade para que novos estudos fossem dedicados à concepção empírica sobre o tema modelo de negócios. Nesta tentativa de suprimir o *gap* indicado, vale destacar os trabalhos de: Amit e Zott, 2001; Baden-Fuller e Morgan, 2010; Casadesus-Masanell e Ricart, 2007, 2010; Lecocq, Demil e Ventura, 2011; Magretta, 2002; Sala-Fumás, 2009; Teece, 2010; Zott, Amit e Massa, 2010.

Considerando o problema de pesquisa e os objetivos deste trabalho, pretende-se empregar o estudo de caso único neste projeto, incorpora-se a lógica indutiva da pesquisa em estudos qualitativos. Essa lógica, justifica-se porque tem-se a partir dos dados, temas amplos e um modelo generalizado da teoria (Creswell, 2010). O processo indutivo se materializa como um processo de desenvolvimento dos temas e das categorias em padrões, teorias ou generalizações, por exemplo: na seleção da pesquisa através de estudo de caso, segundo Stake (1995). A Figura 13, ilustra a lógica indutiva processual adotada neste projeto.

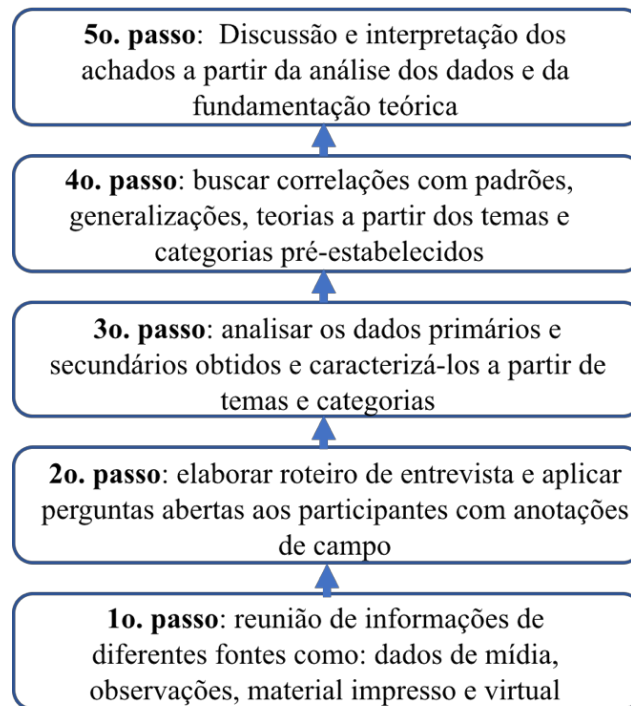


Figura 13 Etapas realizadas seguindo a lógica indutiva de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor em referência a Creswell (2010). Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed.

6.2 A descrição das categorias de análise

Do ponto de vista da estratégia de investigação e estudo empírico, este trabalho propõe-se a responder a pergunta de pesquisa: *como os componentes do modelo de negócios da MRV Engenharia influenciam a distribuição de valor para os stakeholders?*

Este estudo se justifica, do ponto de vista teórico, pela criação e utilização de um novo *framework* (VoC) para apoio na compreensão do modelo de negócios da empresa MRV e na identificação dos elementos que o compõe. Esta análise foi estruturada considerando a variável de tempo transcorrido, de uma empresa existente, desde a fundação da mesma em pelo menos três períodos, partindo do ano 1979 a 2007, com 3 mil unidades habitacionais produzidas por ano, em seguida após abertura do capital na Bolsa de Valores de São Paulo, vem o período de 2007 a 2010, com 25 mil unidades produzidas por ano e a terceira e mais recente fase, o período compreendido entre os anos de 2010 a 2016 com 40 mil unidades produzidas por ano, conforme material institucional da empresa. Por outro lado, pretende-se identificar quais são os componentes do modelo de negócios da MRV. De que forma esses se inter-relacionam para promover outras dimensões de valor além da perspectiva econômico-financeira. E, busca-se evidências que o valor criado ultrapasse as fronteiras da empresa MRV em direção aos *stakeholders*.

Em termos práticos, a pesquisa busca, identificar relevâncias da forma, frequência e tipo de distribuição de valor que possa gerar algum tipo de percepção por parte dos *stakeholders*.

Compreender o papel dos *stakeholders* e a sua eventual capacidade de influenciar o modelo de negócios da MRV, como um processo reverso. Na qual a empresa MRV, no papel de objeto de análise, possa absorver eventuais influências oriundas dos *stakeholders* e de que forma, frequência elas ocorrem.

Para uma melhor abrangência do que propõe-se a fazer, a visão de macro passos resume o processo de pesquisa planejado. Assim, tem-se na Tabela 10, o detalhamento previsto a cada macro etapa, uma lista de atividades previstas de forma sequencial e hierárquica, preservando o foco e o rigor técnico de uma pesquisa acadêmica.

Tabela 10
Fluxo adaptado para implantar um projeto de pesquisa

Passo 1	<p>Planejar e implementar a fase qualitativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer as questões da pesquisa qualitativa e determinar a abordagem; - Obter permissões para aplicar pesquisa na empresa – objeto de análise; - Identificar a amostra qualitativa que participará como respondente; - Analisar os dados secundários e primários disponibilizados e/ou publicamente acessíveis; - Construir o instrumento de coleta de dados (questionário semiestruturado), para obter informações de forma específica e coerente com os objetivos; - Realizar a coleta de dados; - Analisar a qualidade dos dados e identificar as informações necessárias, caso houver, para prover informações completas para a próxima etapa dos trabalhos.
Passo 2	<p>Construir os resultados da pesquisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transcrever todas as entrevistas e organizar todo os dados secundários obtidos; - Categorizar todo o material (dados primários e secundários) no <i>software</i> NVivo; - Realizar análise crítica de todo o material inserido no <i>software</i> NVivo e certificar que todo o material encontra-se categorizado e analisado em termos de conteúdo; - Gerar os gráficos e análises disponíveis em termos de frequência de uso de palavras e correlações entre as fontes.
Passo 3	<p>Interpretar os resultados da pesquisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resumir e interpretar os resultados qualitativos; - Correlacionar os resultados obtidos com o modelo teórico proposto; - Discutir qual a extensão e em que medidas os resultados qualitativos generalizam ou corroboram e comprovam satisfatoriamente a resposta à pergunta de pesquisa e atendem a todos os objetivos traçados para a pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor em referência a Creswell (2013, p.89). Creswell, J.W. e Clark, V.L.P. (2013). Pesquisa de métodos mistos. (2a ed.) Porto Alegre: Editora Penso, 288p.

6.3 A descrição da unidade empírica e a escolha da amostra

Pretende-se, com este trabalho, realizar um estudo empírico na empresa MRV Engenharia, por ser uma das maiores empresas do mundo, em termos de volume produzido de unidades habitacionais, para população classificada como de baixa renda. A MRV, foi fundada no final da década de 70 e é hoje a maior empresa de construção residencial no Brasil. A terceira no *ranking* mundial de construção de unidades habitacionais, atrás de uma empresa chinesa com mais de 120 mil unidades/ano e uma empresa americana com 42 mil unidades/ano.

Atualmente, a empresa encontra-se em mais de 150 cidades e 22 estados no Brasil, com canteiros de obras e com uma estrutura física montada para atender as demandas de venda e pós-venda. Seu foco de mercado está direcionado para o público de baixa renda através do slogan “realizar o sonho da casa própria”. Seus mais de 22 mil empregados produzem um apartamento a cada três minutos. O foco consistente da empresa em construir com baixo custo, mas sempre atenta à agregar valor para os seus clientes, seja através de financiamento, projetos

diferenciados, localização dos empreendimentos, assistência técnica e outros serviços, esses agregados permitiu-a crescer no mercado de construções para baixa renda nas décadas de 80 e 90.

Com uma receita anual de aproximadamente R\$ 5 bilhões desenvolve o seu modelo de negócio focado em um método produtivo com aperfeiçoamento contínuo. Como prova dessa evolução, tem-se o indicador de número de pessoas por unidade produzida que no ano de 2007 era de 12, tem em 2018 a marca de 5, mas, não obstante, os gestores estão com os olhares voltados para o seu próprio *benchmarking* de 3 pessoas por unidade produzida.

A empresa teve um impulso de crescimento ainda maior em 2009 com o lançamento do programa governamental “Minha Casa Minha Vida” (MCMV). Visando diminuir o *déficit* habitacional brasileiro, o programa (MCMV) está orientado à produção e oferta de novas moradias populares, a preços subsidiados. A *expertise* da MRV no mercado de construção para baixa renda vinha ao encontro dos objetivos do programa (MCMV), o que permitiu que a empresa aprimorasse seu modelo de negócio marcado pela geração de valor para a própria empresa e os diversos *stakeholders*, tais como: clientes finais, investidores, empregados, fornecedores, agências financeiras, governo e sociedade brasileira. Hoje, segundo informado pela empresa um em cada 200 brasileiros vivem em uma unidade produzida pela MRV.

Com sede física, desde sua origem, na cidade de Belo Horizonte/MG, a empresa atua há mais de 38 anos no mercado brasileiro. O foco dos produtos é direcionado para atender às classes C e D, que buscam a aquisição do primeiro imóvel para constituição da família. A grande maioria dos clientes tem o perfil jovem com até 30 anos (52%), solteiro (77%) e ensino médio concluído (46%). Segundo informações provenientes do material institucional, disponibilizado pela empresa em maio de 2016, tem-se 59% dos clientes com renda menor ou igual a três salários mínimos.

A empresa MRV Engenharia possui uma composição de estrutura organizacional bastante simples. Conforme relatório institucional de maio de 2016, o corpo de executivos é composto por dois Co-CEOs, nove diretores executivos, 23 diretores e 128 gestores coordenando, aproximadamente 22 mil empregados, sendo 18 mil dedicados à produção. Cabe ressaltar, que parte deste universo é composto por 9,5 mil prestadores de serviços terceirizados, criando uma relação de aproximadamente 50% - 50%, sendo parte formada por trabalhadores da própria MRV e outra parte formada pelos terceirizados, já citados. Todos trabalhando juntos na principal atividade da empresa o *core business*, que é o processo produtivo da construção.

Um dos grandes diferenciais praticados pela empresa é o canal de relacionamento com os *stakeholders*. Isso deve-se à decisão estratégica da empresa de praticar o *marketing* efetivo. Esta atividade explora o relacionamento com os *stakeholders*, com investimentos da ordem de

R\$ 100 milhões por ano, nos principais canais de comunicação, tais como: TV (26%), *internet* (20%) *trade Mkt* (19%), jornal impresso (5%) e demais mídias (30%). Segundo dados da empresa, esse tipo de iniciativa possui um alcance de até 140 milhões de pessoas ou 70% da população no país. Maiores detalhes dos números e volumes gerados no relacionamento com *stakeholders* encontra-se no Apêndice B.

Tem-se que a pesquisa qualitativa é uma forma de investigação interpretativa. Nesse método, os pesquisadores fazem uma interpretação do que enxergam, ouvem e entendem. As interpretações não podem ser separadas de suas origens, histórias, contextos e entendimentos. (Creswell, 2010). Por essa característica, a definição da amostra e a escolha dos respondentes às entrevistas presenciais previstas são de fundamental importância.

Portanto, faz-se necessário o uso de adequadas formas de classificação de técnicas de amostragem, como as apresentadas por Malhotra (2012). Assim sendo, optou-se pelos procedimentos técnicos que caracterizam a escolha de uma amostra não probabilística. Dentre os tipos de amostra não probabilísticas apresentadas por Malhotra (2012), foi considerada a técnica de amostragem por julgamento.

Caracterizando um pouco mais este tipo de amostragem, os elementos de uma dada população, neste caso a amostra, serão selecionados com base no julgamento do pesquisador. Este julgamento compreende a escolha dos elementos que irão compor a amostra por conveniência do pesquisador. O pesquisador deste projeto, justifica essa conveniência na formação da amostra por possuir acesso direto ao corpo de executivos (fundador, sócios e sucessores), os quais ocupam posições de liderança estratégica no quadro de empregados. Assim, considera-se a composição da amostra com características representativas ao contexto e aos objetivos desta pesquisa.

Destaca-se que não há a intenção de fazer a generalização dos resultados alcançados nesta pesquisa para toda a população pertencente ou dentro do contexto da empresa analisada. Para tal afirmação, considera-se componentes de uma amostra que sejam representativos ao julgamento deste pesquisador pela sua experiência no ato de escolha dos mesmos. Essa seleção foi feita com o consentimento formal do CEO e do Departamento de Recursos Humanos da empresa MRV Engenharia, no momento oportuno e com acordo e consentimento presencialmente firmado entre as partes. O perfil dos respondentes, pode ser visto no Apêndice C, ocultando apenas, a identidade (nome e sobrenome) de cada um dos que participaram das entrevistas.

6.4 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados primários ocorreu através de entrevistas presenciais em profundidade, realizadas na sede da empresa MRV. Dentre os diversos instrumentos de pesquisa disponíveis, a entrevista é um dos mais importantes. Isso porque, além de estar direcionada aos objetivos específicos do pesquisador, produz aprofundamento e riqueza de informações que espera-se da metodologia qualitativa (Yin, 2009).

Para apoiar essa atividade, usou-se um protocolo para a coleta de dados em campo. O objetivo do protocolo, segundo Creswell (2010), é orientar o pesquisador nas atividades de coleta de dados, estabelecendo as regras gerais, tais como:

- Apresentação do pesquisador;
- Identificação da instituição à qual o pesquisador possui vínculo;
- Contextualização do objetivo da pesquisa para o respondente;
- Contextualização de como os respondentes foram selecionados;
- Identificação dos benefícios da participação;
- Formalização da permissão para utilizar o aparelho de gravação;
- Garantia da confidencialidade para o participante, apresentação do roteiro de entrevista;
- Explicação sobre o tempo aproximado de realização da entrevista.

Portanto, como destaca Yin (2009), a realização do processo de coleta de dados de forma presencial, permite ao pesquisador categorizar o respondente em formulário apropriado, entre outras atividades que surgirão ao longo do trabalho de campo. Para tanto, como pesquisador, faz-se necessário estar preparado para essas circunstâncias.

Costa e Costa (2013) dão ênfase para a necessidade realizar-se a validação do instrumento antes de aplicá-lo, ou seja, pré-teste do instrumento de coleta de dados. Isso, foi feito em um grupo pequeno pré-selecionado para, literalmente, testar o instrumento, a fim de identificar eventuais falhas que possam gerar diferentes sentidos em relação à interpretação do respondente, colocando em risco a qualidade do dado a ser coletado.

Além disso, a validação do roteiro de entrevista foi realizada com três acadêmicos, com experiência acumulada em pesquisas de método qualitativo. O uso de um roteiro de entrevista propicia uma sequência norteadora para que as entrevistas sejam conduzidas (Flick, 2004). O potencial contato com múltiplas fontes de dados e múltiplas formas de coleta desses, pode ser organizada por categorias, blocos ou temas que cubram todas as fontes de dados. Isso visa garantir a extração do sentido deles de maneira apropriada. (Creswell, 2010)

O roteiro de entrevista, semiestruturado, foi concebido, contendo blocos e macro temas, além de uma lógica que possa atender os objetivos específicos propostos. Cada bloco possui duas perguntas abertas para conduzir o processo de coleta de dados. Há, neste roteiro de entrevista, alguns campos que servirão de apoio para caracterizar e melhor explicar conceitualmente o bloco e/ou as perguntas abertas que foram feitas aos participantes durante as entrevistas. Este roteiro pode ser consultado no Apêndice D.

Os dados primários e secundários foram coletados logo após a autorização formal para o início dos trabalhos, bem como o acesso às instalações da empresa MRV, em março de 2017 e estenderam-se até fevereiro de 2018. Para a coleta de dados qualitativos, os procedimentos foram realizados através de entrevistas individuais semiestruturadas, observação direta e pesquisa documental. Como instrumento de coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas com 17 indivíduos, integrantes do quadro funcional da organização. As entrevistas tiveram duração média de 70 minutos, gravadas na sede da empresa em Belo Horizonte e, posteriormente, transcritas para então serem analisadas. Salienta-se que a seleção dos respondentes, para fazer parte do *corpus* de entrevistas, buscou respeitar a diversidade de gênero, tempo de empresa, nível hierárquico e setor de trabalho. Os entrevistados foram selecionados pelo RH da MRV com o aval do conselho de administração em conjunto com o CEO. Os participantes ocupam cargos executivos de diferentes áreas de competência e conhecimento tácito. A escolha da amostra foi intencional e por conveniência a fim de identificar um espectro amplo que fosse representar os diferentes setores da empresa.

Os dados secundários foram obtidos por meio de acesso a documentação institucional disponibilizada pela MRV e através de pesquisas exploratórias realizadas em websites de empresas do setor da habitação popular como ainda associações de classes e institutos de pesquisa. Para complementar e enriquecer os dados, os documentos institucionais foram analisados os quais compreendem publicações tais como: jornais e quadros murais, filmes institucionais nos canais de divulgação *Youtube*, material disponibilizado em palestra ministrada pelo CEO da MRV para um grupo de executivos a convite de uma escola de negócios, seleção de matérias jornalísticas publicadas na mídia nacional e internacional e websites da MRV e do instituto MRV, canais de relacionamento pelas redes sociais, relatórios publicados para investidores, assim como outros documentos institucionais informativos.

Ainda, como fonte de dados secundários, destaca-se a realização da técnica de observação participante durante as entrevistas e nas palestras proferidas pelo CEO. A coleta de dados, através da técnica de observação, busca informações, utilizando os sentidos no processo de alcançar certos aspectos da realidade, a primeira vista incompreensíveis.

6.5 Procedimento de análise dos dados

Para análise dos dados qualitativos, será utilizada a técnica de análise de conteúdo que, conforme Bardin (2010), consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. O objetivo da análise de conteúdo é ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Esta técnica organiza-se em três fases: (a) pré-análise, (b) exploração do material e (c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado, com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. A segunda fase consiste na exploração do material, com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro e das unidades de contexto nos documentos. Por fim, na fase de tratamento dos resultados, utiliza-se da análise reflexiva e crítica, para interpretar os dados categorizados.

A análise de conteúdo possibilita o manuseio do material coletado, sua sistematização, categorização e classificação de acordo com os objetivos da pesquisa, o que aumenta a clareza quanto aos dados observados (Flick, 2009; Mozzato; Grzybovski, 2011). A técnica também possibilita uma leitura rica e ampla dos dados coletados, o que diminui as incertezas relacionadas a eles (Mozzato; Grzybovski, 2011).

A análise e a combinação dos dados obtidos de diversas fontes foram tratadas por meio da técnica de triangulação, como forma de evitar distorções, sobretudo as decorrentes de viés dos respondentes. Entende-se como técnica de triangulação o procedimento que combina diferentes métodos de coleta de dados, diferentes perspectivas teóricas e diferentes momentos no tempo, para consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado. Segundo Denzin (2012), essa técnica refere-se ao uso de múltiplas formas de métodos de pesquisa qualitativa, e não à combinação de métodos quantitativos e qualitativos.

O uso de triangulação reflete uma tentativa de assegurar o entendimento aprofundado do fenômeno em questão. Triangulação não é uma ferramenta ou uma estratégia de validação, mas uma alternativa de validação (Flick, 2008). É sempre útil lembrar que os procedimentos de triangulação referem-se à produção de conhecimento e não ao seu resultado final; ou seja, a técnica permite que se tenha um processo de pesquisa mais completo, o que não garante, necessariamente, a produção de “conhecimento perfeito” (Zappellini & Feuerschütte, 2015).

Destaca-se que todas as entrevistas foram gravadas e devidamente autorizadas previamente por cada respondente. Os áudios das entrevistas foram todos transcritos de forma literal. Isso favoreceu o manuseio e a categorização do material gerado (Bauer; Gaskell, 2008).

Em paralelo, durante as entrevistas, o pesquisador foi autorizado a realizar anotações, as quais serviram de apoio para análises complementares.

As transcrições das entrevistas resultaram em aproximadamente 680 páginas de texto no formato .docx; fonte: Times New Roman; tamanho:12 e espaçamento simples. Além das entrevistas, foram tratados os dados secundários como: anotações do pesquisador realizadas nas entrevistas, relatórios para investidores e acionistas, apresentações institucionais da empresa, material utilizado em palestras de divulgação, anotações do pesquisador resultante da análise do conteúdo de website MRV e instituto MRV e dos canais de redes sociais além de material publicado na mídia impressa nacional e internacional.

Ao considerar-se o volume obtido com os dados primários, secundários e todo o material coletado para a triangulação, optou-se e utilizou-se o *software* NVivo versão 11 para o tratamento das transcrições das entrevistas e dos dados secundários, a fim de agilizar e garantir confiança à análise (Mozzato; Grzybovski, 2011). O *software* Nvivo 11 promove uma vantagem ao organizar todos os dados em uma única plataforma, o que permite ao pesquisador explorar diversas fontes ao mesmo tempo para o desenvolvimento da codificação. Sem mencionar o rigor metodológico, uma vez que as conclusões ficam mais evidentes no resultado gerado pelo *software* (Silverman, 2013).

Assim, foram criadas duas pastas dentro do NVivo, sendo uma para as categorias e outra para as fontes. As categorias foram pré-definidas seguindo os parâmetros do modelo teórico apresentado pelo *framework* (VoC), com os mesmos parâmetros que serviram de base para a elaboração dos roteiros de entrevistas e para as devidas categorizações de todo o material transcrito. As fontes foram identificadas com códigos criados para cada uma, utilizado para categorização apenas do material transcrito e importado para dentro do NVivo.

O processo de categorização consiste na leitura de todas as transcrições, seguida da seleção e encaminhamento dos trechos correspondentes às suas respectivas categorias. Essas ações são feitas pelo pesquisador diretamente usando o *software* NVivo. Para tanto, utilizou-se as categorias pré-estabelecidas pelos componentes do *framework* (VoC). De posse de todo o material categorizado, foram extraídos os relatórios do NVivo com os resultados compilados com destaque na correlação existente entre (a) frequência de palavras por similaridade seguida da (b) maior correlação comprovada entre palavras similares e por fim pela (c) maior correlação entre similaridade ponderada por fontes. A Figura 14, ilustra como os dados primários e secundários coletados, foram organizados em pastas virtuais, intituladas fontes dentro do NVivo, em seguida esses foram utilizados na categorização em níveis de interação, chamados de Nós, Subnós e Sub-subnós.

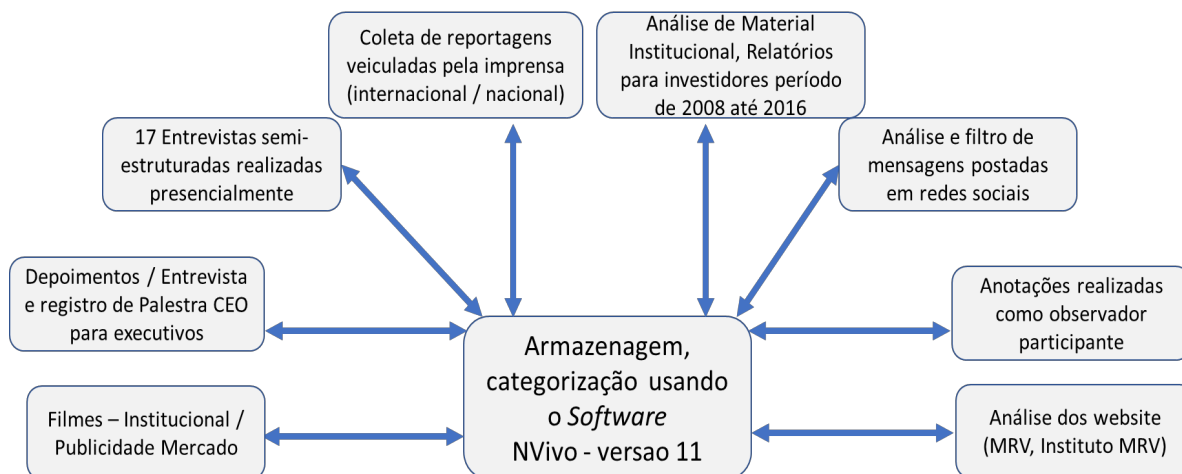


Figura 14 Mapa estrutural dos dados coletados e armazenados no NVivo

Assim, segue-se o tratamento dos resultados e a interpretação dividida em duas etapas. A primeira foi realizada com o suporte do NVivo para (1) análise de *cluster*, utilizada para agrupar as fontes, segundo a similaridade no uso das palavras (resultado disponível no Apêndice E); (2) análise de *cluster*, utilizada para agrupar as categorias, conforme a similaridade de palavras e a frequência dos trechos categorizados em determinada variável (resultado disponível no Apêndice F); e (3) nuvem de palavra, usada para visualizar as palavras mais utilizadas e sua respectiva frequência (resultado disponível no Apêndice G).

A segunda etapa foi composta pela interpretação dos dados conforme os pressupostos teóricos apresentados no *framework* (VoC) descritos na seção 4 e o referencial teórico na seção 2 deste trabalho, tendo como base os relatórios gerados pelo *software* NVivo. O resultado desta última etapa, interpretação e descrição dos resultados, está disponível na próxima seção onde detalha-se o caso MRV e a sua análise correlacionada com a interpretação dos dados qualitativos.

A Tabela 11, apresenta um resumo da metodologia de coleta e análise de dados, além de método proposto, como ainda, forma da análise dos dados prevista para esta pesquisa.

Tabela 11
Resumo da metodologia de coleta e análise de dados

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Método	Coleta de dados	Amostra	Análise de Dados
Analisar a influência que os componentes do modelo de negócios da MRV Engenharia exercem no processo de distribuição de valor para os stakeholders	Identificar os componentes de um modelo de negócios e a relação entre eles.	Qualitativo	Roteiro de entrevista – semiestruturada – Entrevista presencial	Amostra intencional de 17 respondentes	Análise de Conteúdo dados primários e secundários com apoio do <i>Software NVivo</i>
	Avaliar se a relação entre os componentes do modelo de negócios é observada no caso da empresa MRV.	Qualitativo	Roteiro de entrevista – semiestruturada – Entrevista presencial	Amostra intencional de 17 respondentes	Análise de Conteúdo dados primários e secundários com apoio do <i>Software NVivo</i>
	Identificar o valor distribuído para diferentes <i>stakeholders</i> por meio do modelo de negócios da MRV.	Qualitativo	Roteiro de entrevista – semiestruturada – Entrevista presencial	Amostra intencional de 17 respondentes	Análise de Conteúdo dados primários e secundários com apoio do <i>Software NVivo</i>
	Analisar o impacto dos componentes do modelo de negócio da MRV no valor distribuído.	Qualitativo	Roteiro de entrevista – semiestruturada – Entrevista presencial	Amostra intencional de 17 respondentes	Análise de Conteúdo dados primários e secundários com apoio do <i>Software NVivo</i>

Segundo Yin (2009), têm-se três estratégias gerais para análise de estudos de caso, conforme a seguir:

- ✓ Basear-se em proposições teóricas;
- ✓ Pensar sobre explicações concorrentes (definir e testar explicações concorrentes); e
- ✓ Desenvolver a descrição do caso (estrutura descritiva de organização do estudo).

Levando em conta o estudo prévio, realizado para identificar as lacunas teóricas e práticas, somada à proposta e objetivos desta pesquisa, o roteiro de entrevista foi criado para apoiar-se nas proposições teóricas e lacunas identificadas.

Desta maneira, optou-se pela estratégia de trabalho e análise dos dados por meio de um estudo de caso único, baseada nas proposições teóricas que deram origem às categorias apresentadas na Tabela 12.

Tabela 12
Categorias de análise de estudo de caso

Categorias	Descrição	Campo / Contexto
Recursos	São os ativos tangíveis e intangíveis, bem como as competências e as atividades de uma organização disponíveis internamente ou através de parceiros externos.	Categorias pertencentes ao campo das escolhas estratégicas que possui quatro componentes que se articulam para ofertar valor aos <i>stakeholders</i> .
Gestão	Fundamentada nas políticas, práticas e estrutura de governança que gerencia não apenas os ativos, como também determina as diretrizes estratégicas da organização.	
Posicionamento	É a definição de uma posição competitiva da empresa no mercado em relação ao segmento de clientes a serem atendidos, os tipos de relacionamentos, os canais de acesso e comunicação.	
Ofertas de valor	É a materialização das tecnologias aplicadas, dos recursos utilizados e dos processos a serem incorporados em um produto e/ou serviço que solucionam problemas ou atendem às necessidades dos clientes.	
Valor Apropriado	São os mecanismos de captura de valor relativos à geração de receitas, isto é, a realização do valor econômico-financeiro – monetiza-se o “valor de troca”.	Categorias pertencentes ao campo das consequências que contemplam aspectos tangíveis e intangíveis do valor que podem ser examinados do ponto de vista de múltiplos agentes.
Valor Distribuído	É o valor a ser distribuído para as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) em termos tangíveis e/ou intangíveis resultantes do valor criado.	
Valor Generativo	É o valor relacionado ao potencial de desenvolvimentos futuros a partir de inovações das quais a empresa ainda não se apropriou efetivamente do valor.	
Valor Criado	É o valor que materializa a expressão - vantagens competitivas. É determinado pelos benefícios percebidos pelo cliente ao usar ou consumir o produto e/ou serviço – seria o “valor de uso”.	

As categorias mencionadas, nada mais são que os mesmos componente apresentados na seção 4 dessa tese. Nela foi proposto pelo autor um novo *framework* – VoC, derivado da revisão da literatura. As categorias utilizadas na configuração dos campos de análise, usando o *software* NVivo, são os próprios componentes apresentados na proposta do novo *framework* - VoC. Assim, afirma-se que a correlação entre os componentes do *framework* VoC e as categorias de análise definidas no estudo de caso visa responder a pergunta norteadora desta pesquisa.

Finalmente, conforme sugerido por Creswell (2010), faz-se necessário informar como os temas serão apresentados na narrativa de método de pesquisa qualitativa. O caso único será analisado em duas grandes etapas, conforme indicado por Eisenhardt (1989) e Yin (2009):

- **Descritiva** – Descreve-se uma análise individual com o intuito de detalhar o caso e identificar seus padrões emergentes.
- **Analítica** – Faz-se uma análise cruzada ao selecionar-se as categorias e dimensões específicas onde busca-se avaliar as similaridades e as diferenças entre as diferentes fontes de dados.

A próxima seção apresenta-se de forma estruturada quanto a análise e discussão dos resultados obtidos nesta pesquisa. Isso ocorrerá sem deixar de atender a ambas etapas propostas por Eisenhardt (1989) e Yin (2009), para o estudo de caso único, ou seja, realiza-se a análise de forma descritiva e analítica ao longo da próxima seção e subseção. Este formato híbrido e não excludente, tende responder todos os objetivos específicos propostos nessa tese.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seção que agora se inicia apresenta detalhadamente a análise e discussão dos resultados obtidos e identificados seguindo a lógica sugerida na seção 6.5. Apresentam-se pontos relevantes e correlatos entre os dados coletados e o modelo teórico proposto com as categorias predefinidas. Este trabalho busca responder a cada um dos objetivos específicos propostos, subsidiando a conclusão deste trabalho empírico.

7.1 Contexto do setor da construção de habitações para baixa renda no Brasil

O crescimento da demanda de unidades habitacionais aumenta a produção e a oferta de produtos, abrindo postos de trabalho, melhorando os indicadores de trabalhadores formalmente registrados no setor da construção civil. Esse fenômeno de regulação entre a demanda e a oferta provoca, também, efeitos similares em outras indústrias e setores da economia. Para ilustrar essa relação causal, sabe-se que, para cada unidade habitacional construída, será necessário adquirir bens duráveis e não duráveis como móveis, utensílios, eletrodomésticos, itens de decoração, alimentos, material de limpeza, entre outros. Em resumo, o efeito da demanda por habitação das famílias cria outras demandas derivadas a outros setores da economia e o consumo por serviços e produtos, tornando-se uma consequência favorável ao processo de estabilização econômica.

Em particular, o Brasil vivenciou, entre os anos 2005 e 2015, um contexto de estabilização econômica. Nesse período, um conjunto de fatores correlatos foram propícios para que o consumo das famílias brasileiras fosse retomado. Tais fatores fortaleceram a dinâmica entre oferta e demanda em quase todos os setores da economia nacional e, em particular, o setor da construção civil. Para ilustrar esse fenômeno vivido no país, a taxa de inflação apresentava-se moderada e a oferta de recursos financeiros era satisfatória, atendendo às expectativas dos trabalhadores e consumidores finais.

A revista inglesa *The Economist* (2009) publicou uma edição especial sobre o Brasil, estampando em sua matéria de capa o seguinte título: “O Brasil parece ter subitamente entrado no cenário mundial”. Essa publicação legitimou o contexto macroeconômico favorável vivido no país, incentivando o fluxo de pessoas e de capital externo para o Brasil.

O setor da construção civil no Brasil recebeu um incremento de demanda por unidades habitacionais que há muitos anos não era visto. Em consequência, promoveu-se um efeito cíclico de aumento da contratação de força de trabalho e de busca por competitividade das empresas. Muitas empresas desse setor tornaram-se empresas listadas na bolsa de valores, ofertando ações e mudando sua composição societária para uma empresa de capital aberto,

como foi o caso da MRV Engenharia em 2007. Nesse mesmo período (2005-2015), houve um incremento na taxa de investimentos destinados à tecnologia e inovação nas empresas da construção civil que resultou no movimento de capilaridade das empresas abrindo novas unidades ou filiais em novas regiões do Brasil (ABRAINCO, 2013).

O Brasil, segundo a ABRAINCO (2013), estava repleto de residências sem condições adequadas e seguras nas grandes cidades, nas regiões metropolitanas das capitais e ainda nas cidades do interior do país.

Segundo a pesquisa publicada em 2015 pela PNAD¹ – IBGE, houve crescimento anual de cerca de 30% dos lares afetados pelo alto comprometimento da renda com o pagamento do aluguel no total de 3,8 milhões de moradias com esse tipo de problema. Tal crescimento agravou o déficit habitacional, segundo a pesquisa da Fundação João Pinheiro (FJP)², que atingiu um valor absoluto de mais de seis milhões de residências em todo o Brasil.

Ainda, segundo a (FJP), quase 85% das famílias que figuram nessa pesquisa ganham até três salários mínimos (Apêndice H). São elas as que mais sofrem com a baixa produção de moradias enquadradas no perfil de subsídio público e o gasto excessivo com aluguel num contexto de renda em queda.

O impacto do déficit habitacional no Brasil motivou o Governo Federal a convidar algumas empresas especialistas na produção habitacional para a população de baixa renda. Nesse debate, o foco central era encontrar alternativas para resolver esse déficit, como ilustra a Figura 15. Dentre as empresas convidadas, a MRV Engenharia fez parte do grupo de estudos junto ao Governo Federal para formular os parâmetros iniciais que propiciou a criação do Programa Minha Casa Minha Vida (MCMV).

O programa (MCMV) foi inaugurado em 2009, com o propósito de prover subsídios financeiros, provenientes em parte do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e de linhas de crédito imobiliário com juros anuais baixos para a população de baixa renda no país. Os recursos financeiros são gerenciados pelo Ministério das Cidades, e os agentes bancários responsáveis pela análise de risco, e a liberação dos contratos de financiamento são administrados pelos bancos públicos, entre eles o de maior concentração de fluxo de contratos até o momento: a Caixa Econômica Federal (CAIXA). Surge no ano de 2009, formalmente no Brasil e em vigor até o momento, um programa de inclusão social e de direito à cidadania em

¹ PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios.

² Fundação João Pinheiro (FJP), entidade do governo mineiro que há mais de 20 anos produz estudo sobre o déficit habitacional que é adotado como oficial pelo Ministério das Cidades

parceria entre a iniciativa privada e o poder público para promover à aquisição da casa própria e a redução do déficit habitacional.

O foco na construção de unidades habitacionais para classes de baixa renda ampliou-se desde a criação do programa (MCMV) muito em função do crescimento do acesso ao crédito imobiliário. Isso foi uma comprovada tentativa de reduzir o déficit habitacional, segundo CBIC³ (2017). Por outro lado, novas empresas que decidiram focar nesse tipo de produto, método produtivo de construção e público alvo, necessitaram aperfeiçoar o seu modelo de gestão e profissionalizar suas respectivas equipes pela busca de uma nova vantagem competitiva. Mas nem todas adequaram ou mantiveram-se com o foco na construção de unidades habitacionais para o público de baixa renda (faixa de dois a três salários mínimos).

7.1.1 A origem e a evolução da MRV Engenharia

A história da MRV Engenharia teve início em 1979, ano de fundação da empresa. Fruto do sonho dos engenheiros recém-formados Mário Lúcio Pinheiro Menin e Rubens Menin Teixeira de Souza, juntamente com a Vega Engenharia Ltda., a MRV foi concebida ao final da década de 70 com o objetivo de construir e incorporar empreendimentos na cidade de Belo Horizonte.

Criada em um contexto turbulento de desaceleração do crescimento do produto interno bruto e de adoção de uma política econômica centralizada no controle da base monetária, a empresa enfrentou muitos desafios nos seus primeiros anos de vida. Logo em 1982, confrontou a crise econômica mais severa da história brasileira. Orientada pelo trabalho em equipe e pela padronização dos seus empreendimentos, atravessou a década de 80 crescendo sob um forte regime de controle de custos, em um cenário de austeridade, inflação anual em torno dos 100% e elevadas taxas de juros.

Em 1986, começou a ocupar espaços no segmento de imóveis para a classe baixa do país provenientes da saída em massa de concorrentes devido à crise de 82, tendo em vista oportunidades relacionadas ao forte crescimento populacional e à urbanização intensiva do país.

Na ocasião, sob breve recuperação econômica oriunda do Plano Cruzado⁴, mas face à escassez de financiamento de recursos do governo federal para habitação no mercado de baixa renda, pioneiramente criou sua própria linha de financiamento de imóveis, o Sistema Fácil de

³ CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção

⁴ O Plano Cruzado foi um plano econômico lançado 1986, durante o governo de José Sarney. Tinha como principal objetivo a redução e o controle da inflação, que na época era muito elevada.

Habitação (SFH) da MRV. O governo federal havia bloqueado o uso do FGTS para o financiamento de habitação para baixa renda. Hudson Andrade, diretor executivo de desenvolvimento imobiliário da MRV, destaca a reação da empresa nesse momento:

“Ao invés de recuar em relação ao seu foco de atuação, a MRV criou um banco de financiamento próprio, com o objetivo de finalizar as obras que estavam em curso e experimentar algo novo. Esse banco de financiamento era um negócio de 350 milhões de reais em 2005. A empresa tinha uma estrutura bancária de dar crédito e de cobrança como solução para o negócio principal dela”. (informação verbal).

A missão da MRV, refletida em seu slogan da época, era “realizar o sonho da casa própria” de pessoas de baixa renda. O (SFH) contribuiu para essa missão oferecendo facilidade de pagamento aos clientes. Assim, exerceu um papel importante para a diferenciação da MRV frente aos seus concorrentes, para a criação de capital e para a consolidação da empresa localmente, impulsionando o crescimento nos anos seguintes.

Em consequência, no início da década de 90, a empresa detinha 75% do mercado padrão de baixa renda belo-horizontino. Nessa conjuntura, em 1992 a MRV lançou seu departamento de atendimento ao cliente, primeiro entre as empresas brasileiras de construção civil. Em 1993, avançou na caracterização e identificação do seu produto, padronizando desde projetos até itens de acabamento, e no final da década de 90, em um processo de consolidação da marca e de identidade, começou a apostar no *marketing* esportivo.

A recuperação da estabilidade econômica do Brasil após o lançamento do Plano Real⁵ em 1994 e as competências da empresa desenvolvidas ao longo de sua trajetória, permitiram que, em 1995, a MRV iniciasse a ampliação geográfica das suas atividades.

O primeiro passo foi a expansão estadual com criação da regional de Uberaba (MG), no triângulo mineiro. A partir de tal passo, a MRV investiu na estratégia de expansão, chegando posteriormente a São Paulo nas cidades de Americana (em 1995) e Ribeirão Preto, (em 1996). Próximo à virada do milênio, em 1999, iniciou atividades no sul do país nas cidades de Londrina e Curitiba, firmando-se como uma empresa nacional. “Iniciamos nosso crescimento geográfico muito antes dos nossos concorrentes e trombamos em desafios novos de entender os diferentes mercados e entender como operar longe do quartel general”, destaca Eduardo Fisher. (Informação verbal).

⁵ O Plano Real foi o projeto que instituiu o real como moeda oficial do Brasil, na tentativa de estabilizar a economia nacional e controlar a hiperinflação. Antes do Plano Real, o Brasil vivia com inflações que chegavam a valores superiores aos 2.000%. O Plano Real conseguiu atingir o seu objetivo de controlar a inflação no país. Atualmente, a média da inflação do Brasil está entre os 3% e 6%, muito inferior ao valor presenciado no começo da década de 1990.

Nessa fase de expansão, a liderança das regionais ficou a cargo de executivos que já trabalhavam há décadas na MRV. “A MRV levou as pessoas “de casa” para as regionais. Exportou as pessoas educadas na cultura de baixo custo e foco nas pessoas”, explica Homero Paiva, diretor executivo de produção da MRV.

7.1.2 Anos 2000: consolidação e ampliação regional da MRV

O início dos anos 2000 foi caracterizado pela estruturação dos processos internos da MRV. Trabalhando com mercados consumidores de diversas regiões do país e encarando múltiplas adversidades regionais, foi sobretudo nesse período, que antecede a abertura de capital da MRV, que se registra o surgimento do modelo de negócios que perdura até os dias de hoje na empresa. A qualificação em gestão e a utilização e apropriação eficiente dos recursos de propriedade da MRV, caracterizados em alguns casos como raros e inimitáveis, foram cruciais para a obtenção de vantagens competitivas perante os concorrentes.

“Na medida em que a empresa ganhou escala, houve investimentos maciços em tecnologia, em treinamento, em processos. O planejamento mudou. Ele era concentrado “na ponta”. Hoje ele ocorre no escritório. Há todo um pré-planejamento de projetos de compatibilizações que antes não acontecia. Hoje temos ferramentas que nos permitem um nível de precisão de controle para planejamento”, destaca Eduardo Fisher. (Informação verbal)

A área de suprimentos da empresa, por exemplo, começou a ser estruturada nessa época. Anteriormente, as principais compras da MRV eram realizadas pelas equipes das obras, enquanto a área de suprimentos comprava insumos pequenos para os escritórios das obras. A partir de então, com ações de treinamento, nova estrutura física e nova forma de remuneração para os profissionais dessa área, iniciou-se o processo de centralização das compras da empresa, incluindo materiais, serviços e equipamentos.

Em 2000 a MRV lançou um plano de financiamento próprio com prestações fixas, direcionando ainda mais seus produtos e projetos para públicos de baixa renda. Entretanto, o novo contexto macroeconômico e a estabilidade pós plano real do início dos anos 2000 permitiam maior concessão de crédito pelos bancos, o que levou a MRV a retirar o foco do financiamento próprio. O modelo financeiro de crédito fornecido pelos bancos era mais atrativo para a empresa o que corroborou para o impulso necessário para um crescimento sustentado.

Em um momento de significativas oportunidades para o setor de construção civil, sobretudo as voltas ao público alvo da MRV, em 2006 a empresa recebeu um investimento do fundo britânico de *private equity* *Autonomy Capital*. Esse fundo contribuiu não apenas

financeiramente, mas também em termos de gestão para a MRV, introduzindo uma visão financeira, profissionalizada e global na empresa.

Tendo em mente um crescimento ambicioso para os anos seguintes, a MRV buscou a abertura do seu capital social, o que permitiria o acúmulo de capital para investimentos em novas regionais e consecutivos novos projetos habitacionais. A realimentação dos próprios lucros seria insuficiente para os ganhos de escala pretendidos.

Na preparação para o processo de abertura de capital, a MRV contou com a assessoria dos bancos de investimento ABN Amro e BTG Pactual. Dentre as ações dessa preparação estão a reestruturação de setores, a contratação de profissionais de mercado com reputação na área financeira, a adoção de um modelo de governança corporativa adequado para a atuação no novo mercado e uma vez mais investimentos na qualificação dos profissionais da empresa.

“Houve uma mudança significativa na estrutura organizacional. Foram criadas várias áreas novas na empresa. Vieram pessoas com experiência para nos ajudar nesse processo de mudança societária”, explica Igara Pessoa, gestora executiva de contratos e recebimentos da MRV. (Informação verbal).

Uma das áreas que começou a se estruturar nesse momento foi a administrativa (*back office*). Visando o IPO (*Initial Public Offering*)⁶, a empresa investiu na contratação de pessoas com experiência e em ferramentas de tecnologia da informação (TI) para estruturar os seus sistemas de gestão.

7.1.3 2007: A abertura de capital da MRV

Em 13 de julho de 2007, a MRV concluiu o processo de abertura de capital com negociação de venda de 45,7% de suas ações ordinárias na bolsa de valores de São Paulo no segmento de Novo Mercado⁷. Essa abertura de capital gerou grandes mudanças na forma de operação da empresa, como a implantação de uma estrutura de governança e *compliance* e a produção de relatórios auditados trimestralmente e anualmente. Rodrigo Resende, diretor comercial, de marketing e de comunicação interna da MRV, comenta sobre esse momento vivido pela empresa:

⁶ IPO (*Initial Public Offering*) ou oferta pública inicial de ações é o momento em que a empresa abre seu capital e passa a ser listada na Bolsa de Valores.

⁷ Novo Mercado: segmento da bolsa de valores destinado à negociação de ações de empresas que adotam, voluntariamente, práticas de governança corporativa adicionais às que são exigidas pela legislação brasileira. A listagem nesse segmento implica a adoção de um conjunto de regras societárias que ampliam os direitos dos acionistas, além da divulgação de políticas e existência de estruturas de fiscalização e controle.

“A empresa de capital fechado opera de modo totalmente diferente de uma empresa de capital aberto. Você tem que mudar a forma como você se comporta. A empresa passa a girar em torno de ciclos trimestrais, então, as entregas trimestrais são fortes. Você passa a ser comparado com outras empresas, pois todos os seus indicadores de performance passam a ser públicos.” (Informação verbal).

A partir de então, com atuação e unidades regionais em 35 cidades de sete estados brasileiros e mais o Distrito Federal, a MRV colocou em prática iniciativas para o crescimento exponencial da sua produção e manutenção da expansão regional iniciada em 1995. Ainda no ano de 2007, inaugurou regionais no Espírito Santo, Bahia e Ceará, atuando, assim, em mais de 50 cidades. O Valor Geral de Vendas (VGV)⁸ cresceu 255,7% em relação ao ano de 2006, acompanhado de um massivo volume de investimento na formação de um estoque de terrenos para desenvolvimento de empreendimentos imobiliários (*land bank*).

Buscando a liderança no seu setor, a empresa abriu o seu capital em 2007 e, a partir de então, cresceu vertiginosamente, especialmente após o lançamento do programa Minha Casa Minha Vida (MCMV) em 2009⁹. Visando diminuir o déficit habitacional brasileiro, o programa MCMV estava orientado à produção e oferta de novas moradias populares, a preços subsidiados. A *expertise* da MRV no mercado de construção para baixa renda vinha ao encontro dos objetivos do MCMV, o que permitiu que a empresa aprimorasse e se beneficiasse de um modelo de negócios marcado pela criação de valor para a empresa e diversos atores, como clientes, investidores, empregados e fornecedores, agências financeiras, o governo e a população brasileira. Esses investimentos permitiram à MRV iniciar o ano de 2008 com um *land bank* de R\$ 10,4 bilhões em VGV.

Ao longo de 2008, houve um aumento do crédito, o que favoreceu o crescimento do setor de construção civil como um todo. Ressalta-se, entretanto, que o alto déficit habitacional brasileiro no setor de baixa renda permitiu à MRV mais do que crescer, firmando-se como uma das maiores construtoras e incorporadoras do país.

7.1.4 O Programa Minha Casa Minha Vida em fases: 2009 - 2016

Em 2009, a MRV foi oficialmente convidada pelo Governo Federal, junto com outras seis empresas do setor, a participar do debate e da formulação de um programa que tinha como

⁸ VGV - Valor Geral de Vendas é o potencial de geração de receitas convertidas pela venda de apartamentos.

⁹ O MCMV é um programa do Governo Federal que facilita a conquista da casa própria para as famílias de baixa renda subsidiando a aquisição de casa ou apartamento próprio para famílias com renda de até 1,6 mil reais e facilitando as condições de acesso ao imóvel para famílias com renda de até 5 mil. O programa tem cinco modalidades para a Faixa 1 de renda (famílias com renda de até 1,6 mil reais): Empresas, entidades, FGTS, Municípios com até 50 mil habitantes e rural. Cada modalidade atende um público específico. Os recursos do PCCMV são do orçamento do Ministério das Cidades repassados para a Caixa Econômica Federal.

um dos principais objetivos diminuir o *déficit* habitacional brasileiro. Os talentos e a *expertise* acumulados pela MRV, ao longo de anos trabalhando no setor da construção civil, com foco no contexto habitacional de baixa renda, colocaram a empresa em uma posição ímpar no mercado, quando do lançamento do programa Minha Casa Minha Vida (MCMV). Ligado à Secretária Nacional de Habitação do Ministério das Cidades, que dita as regras do programa em conjunto com o Conselho Curador do Fundo de Garantia. O programa (MCMV) estava orientado à produção e oferta de novas moradias populares, a preços subsidiados. A Caixa Econômica Federal tornou-se o agente operador do programa, responsável pela sua gestão e operacionalização, contratação das empresas, fiscalização das operações e entrega das obras.

“Com a chegada do Programa Minha Casa Minha Vida a MRV despontou, porque passou a vender com mais facilidade. Aproveitou a onda e comprou mais terreno, fez mais lançamentos. A MRV se tornou a maior parceira da Caixa Econômica Federal. Então, naturalmente, se tornou a maior parceira do Minha Casa Minha Vida. Nosso nicho é esse...imóvel para baixa renda.” José Adib Simão, diretor executivo de crédito imobiliário da MRV. (Informação verbal).

Antes do programa (MCMV), o mercado de construção de habitações de baixa renda já era atendido através da utilização do FGTS para a compra das residências. O modelo de financiamento era semelhante ao adotado no (MCMV), mas ao aumentar o limite desse, em 30 anos e acrescentar na equação uma parte de verbas do tesouro nacional, como subsídio, o programa permitiu que a MRV atingisse um público que anteriormente não conseguia atingir, conforme explica Júnia Galvão, diretora executiva de administração e Centro de Serviços Compartilhados da MRV.

“O Programa (MCMV) impactou a MRV de forma significativa, pois o mesmo contempla um subsídio, que paga um pedaço daquela casa, e veio a questão da melhoria das taxas de juros e o crédito. O crédito com taxas de juros bem mais favoráveis do que as do sistema financeiro é o maior diferencial do programa (MCMV).” Júnia Galvão. (Informação verbal).

A MRV contribuiu de forma diferenciada para a formulação e implantação do PMCMV, pois já havia desenvolvido uma compreensão diferenciada sobre gestão de ativos, controle de caixa, políticas de compra de terrenos, crédito e desenvolvimento imobiliário para habitação de baixa renda e, sobretudo, experiência na utilização do FGTS como amortizador de parcelas e saldo devedor. O conhecimento da MRV sobre o mercado também contribuiu para a formulação do programa, pois a MRV detinha o histórico do perfil dos seus clientes de baixa renda. Sabia, por exemplo, o quanto suportavam pagar, quais seriam os prazos e valores suportados para pagar a prestação mensal.

Tal programa revolucionaria o contexto no qual a MRV estava instalada, dando visibilidade ao produto da MRV e permitindo à empresa não só alcançar números superiores a

40 mil unidades anuais, como também repensar e reestruturar questões internas da própria companhia. Com crescimento de 82,7% de vendas contratadas e aumento do lucro líquido de 50,4% em 2009, a parceria de sucesso entre Caixa Econômica Federal e MRV se consolidou.

Em 2010 os resultados surpreenderam, pois mesmo no contexto de crise internacional, a MRV registrou um volume de vendas de R\$ 3,8 bilhões, um crescimento de 53%. Com aproximadamente 36 mil unidades vendidas, a MRV chegou a 65 cidades, localizadas em 14 estados mais o Distrito Federal. O repasse de financiamento com a caixa superou 60 mil unidades, sendo a maior operação do programa (MCMV) no Brasil.

Em 2011 foi lançada a fase 2 do programa MCMV e a empresa manteve forte expansão regional até 2012, quando começou a moderar essa expansão. No período de 2012 a 2017, o Brasil sofria com uma crise que afetou profundamente o mercado de construção brasileiro. Os distratos¹⁰ cresceram e os bancos ficaram mais restritivos quanto à concessão de crédito, dificultando as vendas. Entretanto, dado o enorme *déficit* habitacional no setor de baixa renda do país (Figura 15), a crise não atingiu a MRV e os seus concorrentes da forma como atingiu empresas do setor da construção civil focadas em clientes de média/alta renda. Mesmo assim, diversos concorrentes da MRV de menor porte entraram em falência ou amargaram prejuízos.

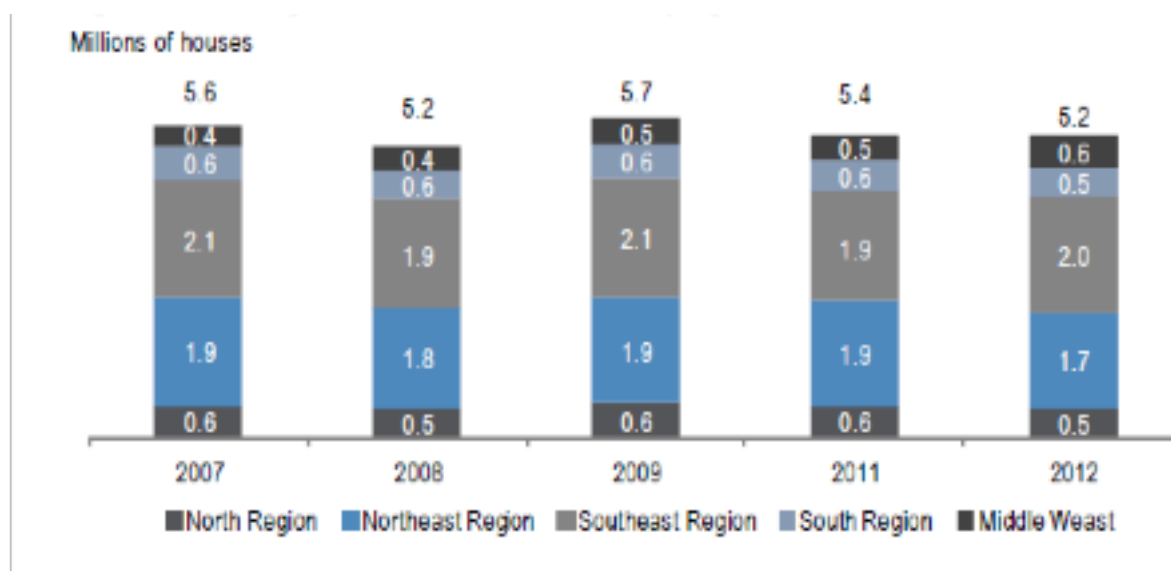


Figura 15 Mapa estrutural dos dados coletados e armazenados no NVivo

Fonte: Fundação João Pinheiro – PNAD e IBGE – 2014

No período de 2013 a 2017, marcado por crise econômica e instabilidade política do Brasil, a empresa focou na consolidação das suas operações.

¹⁰ Distratos ocorrem no mercado imobiliário quando as pessoas devolvem para as construtoras os imóveis adquiridos.

“Voltamos para dentro e começamos a olhar como faríamos algo melhor do que já fazíamos. Na área jurídica, por exemplo, pensamos em novos processos para ter um jurídico corporativo mais eficiente.” Explica Maria Fernanda Menin, diretora executiva do jurídico da MRV. (Informação verbal).

Com o lançamento do programa (MCMV) fase 3, em 2016, as perspectivas de alta performance da MRV se acentuaram. A identidade da empresa estava definida e alinhada interna e externamente para a execução de uma nova fase de crescimento vislumbrada pela empresa. A construtora e incorporadora mineira, entretanto, vinha obtendo bons resultados. Em 2016, o lucro líquido somou 574 milhões e a margem líquida foi de 13,1%, conforme ilustrado na Tabela 13.

Tabela 13

Indicadores consolidados de desempenho da MRV – 2006 - 2016

Itens	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Receita operacional líquida (R\$ mil)	140,00	400,00	1.111,00	1.648,00	3.020,00	4.015,00	4.266,00	3.871,00	4.186,00	4.763,00	4.249,00
EBITIDA ¹ (R\$ mil)	NA	77,00	273,00	441,00	796,00	1.045,00	812,00	643,00	862,00	669,00	637,00
Lucro líquido (R\$ mil)	17,00	87,00	231,00	374,00	675,00	816,00	574,00	450,00	751,00	595,00	574,00
Unidades concluídas	NA	NA	NA	8806	15141	23874	26457	40205	35328	37540	37459
Índice de endividamento ²	NA	43%	18%	3%	25,30%	42,20%	49,10%	30,40%	24,20%	10,40%	5,40%
Patrimônio líquido (R\$ mil)	107,00	1.368,00	1.552,00	2.523,00	3.053,00	3.670,00	4.088,00	4.365,00	4.573,00	5.050,00	5.437,00
ROE (Retorno sobre o patrimônio líquido)	15,90%	6,40%	14,90%	14,80%	22,10%	22,20%	14%	10,30%	16,10%	11,80%	10,60%
Crescimento no número de cidades onde atua	NA	28	7	12	15	17	11	1	9	6	11
Lançamentos (R\$ milhões)	337,00	1.200,00	2.533,00	2.586,00	4.604,00	4.532,00	3.433,00	3.517,00	4.328,00	4.652,00	3.987,00
Porcentagem dos lançamentos que utilizam recursos do FGTS	NA	58%	50%	80%	77%	79%	82%	67%	70%	89%	100%

1 - Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização

2 - Dívida (caixa) líquida/Patrimônio líquido

Fontes: Demonstrações financeiras da MRV (2007 a 2016) e apresentação institucional da MRV realizada em Agosto de 2017

Sempre buscando maior eficiência, competitividade e satisfação dos clientes, a empresa detinha cerca de 12% do mercado de habitações para baixa renda, investia em novos negócios nas áreas de logística, loteamento urbano, inovações ambientais, novas técnicas construtivas e até mesmo na entrega de mega empreendimentos com infraestrutura, urbanização e paisagismo similares a bairros completos.

Em 2014, o grupo de executivos da MRV, que compunham seu quadro de profissionais estratégicos, acreditavam que poderiam expandir sua produção de 40.000 unidades/ano para 60.000 unidades/ano sem alterações no seu modelo de negócios e sem substanciais mudanças em sua estrutura organizacional. Entretanto, a dependência de programas de governo, como o (MCMV), caracterizados pela utilização de recursos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS)¹¹ para o financiamento e/ou subsídios para a aquisição de moradias populares, era uma realidade para a empresa. A capacidade da MRV de gerenciar o risco de um possível bloqueio governamental do uso desses recursos para moradias populares era limitada. Por outro lado, o grande *déficit* habitacional do país favoreceria a manutenção do *status quo* ou a introdução de novos instrumentos governamentais para o desenvolvimento de moradias populares. Nesse contexto, Rafael Menin e Eduardo Fisher, co-presidentes da MRV, avaliavam como o atual modelo de negócios da MRV evoluiria nas próximas décadas.

7.1.5 A estratégia da MRV em 2017

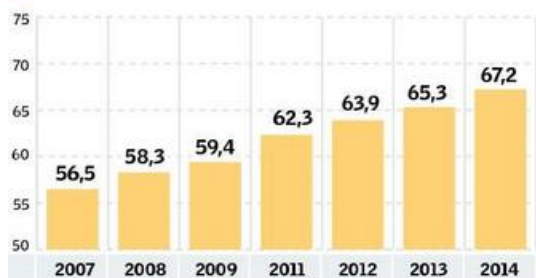
A estratégia da empresa em 2017 baseia-se na premissa da existência de um *déficit* habitacional significativo no Brasil e, conseqüentemente, um amplo mercado para construção de moradias para baixa renda. Segundo Eduardo Fisher, esse *déficit* é crescente (Figura 16), pois a população brasileira é relativamente jovem e ainda nascem mais pessoas por ano do que são construídas casas no Brasil. “Qual é o próximo sonho? O time tem que ter sonho. Esse é o próximo sonho: fazer 500 mil moradias em 10 anos.” Rafael Menin, co-presidente da MRV.(Informação verbal).

¹¹ Todo trabalhador brasileiro com contrato de trabalho formal, regido pela CLT e, também, trabalhadores rurais, domésticos, temporários, avulsos, safreiros e atletas profissionais têm direito ao FGTS. Criado para proteger o trabalhador demitido sem justa causa, o FGTS é constituído de contas vinculadas, abertas em nome de cada trabalhador, quando o empregador efetua o primeiro depósito. O saldo da conta vinculada é formado pelos depósitos mensais efetivados pelo empregador, acrescidos de atualização monetária e juros.

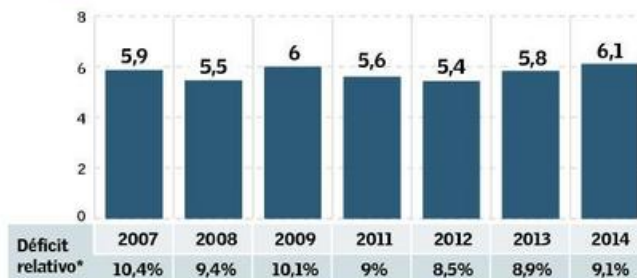
Mais casas, menos casas

Total de domicílios no país aumenta, mas déficit habitacional mantém-se elevado**

■ Total de domicílios - em milhões



■ Déficit habitacional - em milhões



■ Componentes do déficit habitacional - em mil



Fonte: Pnad-IBGE com elaboração de FGV Projetos. *Proporção do déficit sobre o total de domicílios no país, **Dado indisponível em 2010, Pnad não realizada.

Figura 16 Déficit Habitacional.

Fonte: Pnad – IBGE com elaboração de FGV Projetos. “Proporção do déficit sobre o total de domicílios no país”. ** Dado indisponível em 2010, Pnad não realizada.

No período de 2014 a 2017, a MRV fez grandes investimentos para formar um *land bank* robusto, pois acredita que conseguirá crescer simplesmente ocupando espaços vazios nas praças onde já opera.

“Nossa matéria-prima é terreno. Nos últimos anos, compramos muito mais do que construímos normalmente. Entendendo que esse modelo de financiamento via FGTS vai se preservar, se ganharmos eficiência, produzindo mais nos mesmos locais onde já estamos, onde tem fornecedor, mão-de-obra qualificada, reputação e a marca conhecida, teremos capacidade de crescer muito rapidamente”, destaca Fisher. (Informação verbal).

Presente em 145 municípios brasileiros que concentram cerca de um terço da população e 60% do PIB do país, a MRV planeja se manter focada nesses municípios, onde o potencial de vendas por mês é estimado em treze mil unidades. A meta da MRV, que hoje vende cerca de três mil unidades por mês, é chegar a cinco mil unidades vendidas por mês nesses municípios (Figura 17).

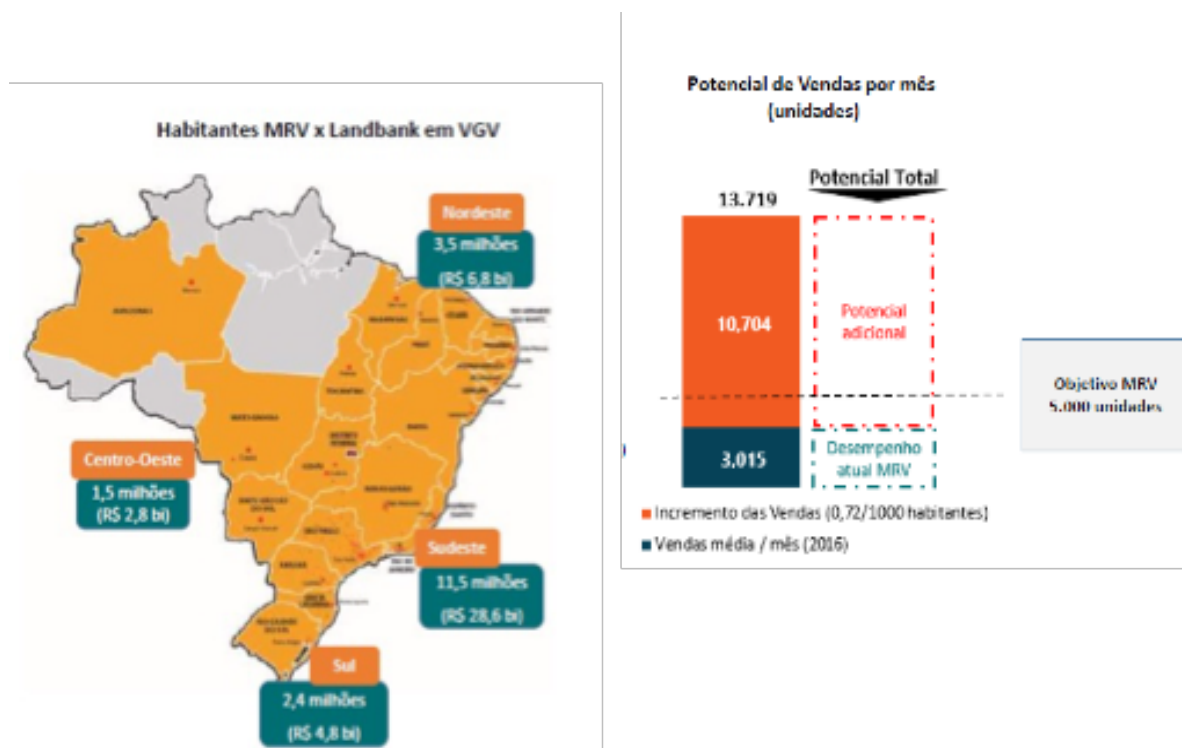


Figura 17 Land Bank versus VGV por região de atuação da MRV

Fonte: Apresentação institucional da MRV. Agosto de 2017.

Buscando obter vantagens da queda nos preços de terrenos, para aumentar sua participação nos mercados onde já opera, a empresa acumulou 46 mil alvarás e 16 mil registros de incorporações, os quais serão lançados no mercado assim que forem obtidas as aprovações pelos bancos. O *land bank* da empresa nas capitais e regiões metropolitanas aumentou 75% de 2014 a 2016.

Hudson Andrade, diretor executivo de desenvolvimento imobiliário da MRV, afirma que a empresa alcançará seu objetivo de crescimento se: expandir 15% nas cidades onde já atua e abrir operações em outras 15 cidades.

Certa de que a maioria das cidades onde a MRV atua são subabastecidas pela empresa e seus concorrentes, a MRV promoverá uma maior dispersão entre as lojas (obras) e serão realizados mais lançamentos nessas cidades, gerando um maior estoque e favorecendo o

aumento das vendas. Um exemplo do potencial dessa estratégia é o crescimento de vendas na cidade de Goiânia, que apesar de possuir um mercado mais de 3 vezes maior do que o da cidade paulista São José do Rio Preto, onde a MRV atua há mais de 12 anos, possuía vendas mais de 4 vezes menor em relação à cidade paulista em 2015. A partir de então, seguindo sua nova estratégia de crescimento, a MRV aumentou suas vendas de 27 para 45 unidades por mês de 2015 a 2016, com previsão de 128 unidades vendidas em 2017.

De acordo com o copresidente, Rafael Menin, a empresa se estruturou desde o seu IPO e hoje já está adequadamente dimensionada em termos de gestores para executar esse crescimento.

“Por que eu fico com certo conforto em pisar no acelerador de novo? Porque o time que está aqui dentro hoje vai dar conta de 40, 45, 50 mil unidades. Lá atrás a gente fazia quatro mil unidades por ano, crescemos para sete no ano seguinte, depois doze e depois dezenove mil unidades por ano. Faltou time. Hoje (na nova onda de crescimento) não vai faltar time.” Rafael Menin. (Informação verbal).

Hudson Andrade reforça a visão do copresidente. Em suas palavras:

“As nossas áreas diversas estão prontas para esse crescimento. Vamos mexer muito pouco na sintonia fina para atingir nosso objetivo. A área de desenvolvimento imobiliário, por exemplo, primeira na cadeia de valor da MRV, foi preparada para 60 mil unidades em 2016”. (Informação verbal).

7.2 Elaboração de categorias para análise dos dados

Com vistas a responder o problema de pesquisa e aos objetivos propostos nesse trabalho, os dados primários e secundários foram coletados e analisados para atender a análise categorial. Análise, que consiste no desmembramento do texto em categoriais agrupadas analogicamente (Bardin, 2010). A análise categorial é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos. Portanto, a interpretação dos dados deu-se pelo método análise de conteúdo, respaldada pelas observações *in loco* durante as várias visitas feitas nas instalações da empresa MRV.

O processo de formação das categorias materializou-se conforme prevê Bardin (2010). O autor sugere que, após a seleção do material a ser analisado e da leitura flutuante do mesmo, a exploração seja feita através da codificação. A codificação nesse trabalho foi feita em função da repetição das palavras, que foi gerada pela técnica de triangulação. Os resultados observados, foram constituindo-se em unidades de registro. Para então, efetuar-se a categorização

progressiva e buscar responder a pergunta de pesquisa: *Como os componentes do modelo de negócios da MRV Engenharia influenciam a distribuição de valor para os stakeholders?*

Vale uma advertência neste ponto. As categorias descritas a seguir, dizem respeito à temática central que busca evidências que corroborem a responder os objetivos desta pesquisa, não servindo como modelo para qualquer outro estudo. Isso porque, tem-se que considerar as idiosincrasias inerentes a cada tema e método de estudo proposto.

7.3 Caracterização da amostra

A coleta dos dados foi realizada priorizando a identificação de respondentes que apresentassem diferentes cargos e função em gestão e liderança adicionada à variável de tempo de permanência acumulada na empresa. Nota-se que o perfil da amostra da pesquisa é composto por 53% de respondentes responsáveis pelos cargos de nível estratégico como presidentes e diretores, conforme descrito na Tabela 14. Por sua vez, 47% ocupam cargos gerenciais de nível tático na organização. Infere-se que com essas características, os respondentes encontram-se muito próximos à temas relacionados com estratégia e definição do modelo de negócios a ser praticado.

Tabela 14
Cargo dos respondentes

Cargo	Frequência simples	Frequência percentual	Frequência acumulada
Presidente	2	11,8%	11,8%
Diretor / Diretor Executivo	7	41,2%	53%
Gestor / Gestor Executivo	8	47,0%	100%
Total	17	100%	

Dentre os respondentes da empresa MRV que participaram das entrevistas, 70,6% são homens e 29,4% são mulheres. Para tal afirmação, na Tabela 15 demonstram-se esses dados da amostra de pesquisa.

Tabela 15
Sexo dos respondentes

Sexo	Frequência simples	Frequência percentual	Frequência acumulada
Feminino	5	29,4%	29,4%
Masculino	12	70,6%	100%
Total	17	100%	

A maioria dos respondentes, de um total de 10 enquadram-se entre as faixas etárias de 41 a 50 anos e de 51 a 60 anos o que representa em taxa de 58,8% da amostra. Seguido de 35,3% de respondentes na faixa etária de 30 a 40 anos e apenas 5,9% dos respondentes encontram-se na faixa acima de 60 anos de idade. Percebe-se que o perfil da amostra pode ser considerada como madura por estarem acima dos 40 anos de idade, como vemos na Tabela 16.

Tabela 16
Faixa etária dos respondentes

Faixa Etária	Frequência	Percentual	Porcentagem acumulativa
30 a 40 anos	6	35,3%	35,3%
41 a 50 anos	5	29,4%	64,7%
51 a 60 anos	5	29,4%	94,1%
Acima de 60 anos	1	5,9%	100%
Total	17	100%	

Identifica-se a taxa acumulada de 94,1% relativa à escolaridade dos respondentes com curso superior completo. A predominância de engenheiros não é uma grande surpresa, para uma amostra pertencente a uma empresa de engenharia. Com a taxa de 70,6% a formação em engenharia civil é predominante. Por outro lado, tem-se 29,5% da amostra que concluíram outros cursos superiores e são bacharéis em outras formações. Finalmente, conforme demonstrado na Tabela 17, apenas 5,9% da amostra possui o curso de ensino médio de nível técnico em edificações.

Tabela 17
Escolaridade dos respondentes

Escolaridade	Frequência	Percentual	Porcentagem acumulativa
Engenheiro	12	70,6%	70,6%
Administrador	1	5,9%	76,5%
Advogado	1	5,9%	82,4%
Arquiteto	1	5,9%	88,3%
Contador	1	5,9%	94,1%
Técnico	1	5,9%	100%
Total	17	100%	

Com respeito ao tempo de vínculo laboral dos respondentes, a maioria, ou seja, 53% posiciona-se no intervalo de 16 a 20 anos de vínculo trabalhista com a empresa. E a segunda maior parcela dos respondentes representa 29,4% estão no intervalo de 9 a 12 anos trabalhando na empresa. Inferi-se que a estabilidade laboral é uma variável significativa da amostra que representa coesão e convivência amadurecida de 70,7% dos respondentes. Observe na Tabela 18, essa descrição.

Tabela 18
Tempo de vínculo na empresa dos respondentes

Tempo de vínculo com a empresa	Frequência	Percentual	Porcentagem acumulativa
9 a 12 anos	5	29,4%	29,4%
13 a 15 anos	2	11,8%	41,2%
16 a 20 anos	9	53,0%	94,1%
Acima de 20 anos	1	5,9%	100%
Total	17	100%	

Um outro aspecto que vale ser destacado é a permanência dos respondentes na mesma função. O tempo transcorrido na função é para a maioria, concentrado na faixa de 6 a 9 anos o que equivale a 64,7% da amostra. Seguido da taxa de 35,3% para a faixa de 3 a 5 anos na mesma função. Conforme observado na Tabela 19.

Tabela 19
Tempo transcorrido na mesma função dos respondentes

Tempo transcorrido na mesma função	Frequência	Percentual	Porcentagem acumulativa
3 a 5 anos	6	35,3%	35,3%
6 a 9 anos	11	64,7%	100%
Acima de 20 anos	0	0	
Total	17	100%	

Esta seção teve como propósito, apresentar e refinar as características de análise do perfil da amostra, distinguindo-os em categorias. Nas seções seguintes, pretende-se aprofundar o entendimento dos resultados obtidos da análise de conteúdo com o apoio do NVivo. Portanto, espera-se promover uma interpretação que possa alcançar os objetivos deste trabalho e responder a pergunta de pesquisa.

7.4 Identificar os componentes de um modelo de negócios e a relação entre eles.

Diferentes *frameworks* foram propostos para facilitar a identificação dos componentes de um modelo de negócio. Todavia, a literatura ainda requer “informações necessárias para o entendimento de seus méritos relativos” (Massa, Tucci e Afuah, 2017, p. 97). Diante disto, Salum *et al.*(2018) desenvolveram o *framework* “*the Value of Choices*” (VoC) a partir de uma análise comparativa de três outras propostas à luz das dimensões do valor.

O VoC sintetiza: o proposto pelo *framework* de Casadesus-Masanell e Ricart (2007), que aqui será chamado de Escolhas e Consequências (E/C) por sugerir uma lógica de causa e efeito entre os componentes do modelo de criação/captura de valor, além de representar a perspectiva *outside-in* da estratégia; o RCOV – recursos e competências, organização e valor – de Demil e Lecocq (2010), por sublinhar a relação dinâmica entre os componentes e expressar a visão *inside-out* da estratégia; e o *Business Model Canvas* (BMC) de Osterwalder e Pigneur (2011), por ser um dos mais utilizados entre os *practitioners* e integrar elementos internos e externos à empresa na composição do valor.

Portanto, o *framework* VoC, apresentado na Figura 18, propõe uma nova estrutura que contempla os elementos essenciais, avança os limites dos anteriores e que constitui uma ferramenta útil e alternativa para uso prático e acadêmico. O VoC, enfatiza o fato de que as escolhas de um modelo de negócio resultam em valor tangível e intangível, seja na perspectiva da empresa ou de seus *stakeholders*. Além disto, o VoC não se restringe a descrever a

arquitetura do valor ofertado pelo modelo de negócio, mas permite ao analista manter em mente sua ligação com as dimensões do valor que dele derivam não apenas em termos de criação e captura, mas da capacidade de o modelo continuar gerando e distribuindo valor no futuro.

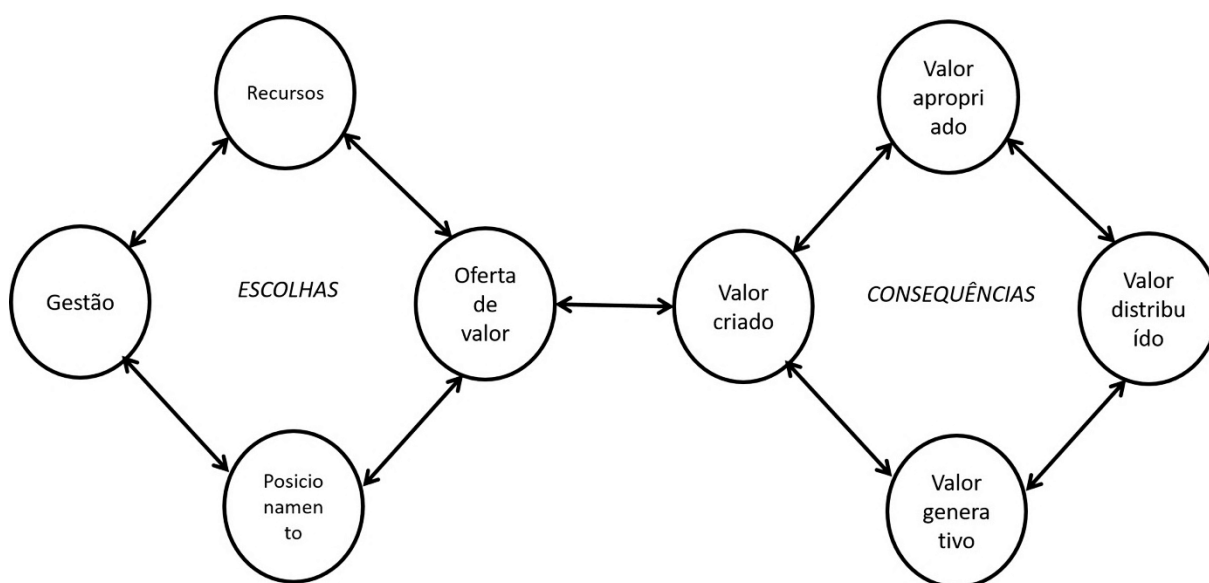


Figura 18. Framework “The Value of Choices” (VoC)

Fonte: Salum *et al.* (2018, p. 21). Salum, F., Coleta, K., Ferraz, D., e Lopes, H. (2018). The value of choices: a business model approach on value. Working Paper, 1-30.

Do ponto de vista teórico, este estudo justifica-se pela aplicação de um *framework* de modelos de negócios que analisa outras dimensões de valor, além da perspectiva econômico-financeira e que ultrapasse as fronteiras da firma em direção aos *stakeholders*. Em termos práticos, esta pesquisa destaca a relevância da percepção quanto ao valor distribuído por meio de um modelo de negócio que apresenta evidências capazes de garantir a criação de valor.

Assim sendo, e a fim de responder a pergunta de pesquisa deste projeto, destaca-se em particular, o conceito de valor distribuído como “a combinação de resultados tangíveis e intangíveis que uma empresa distribui para seus *stakeholders*, que não só satisfazem às demandas deles, mas que também ajudam a manter o relacionamento com eles próprios” (Sarturi, Seravalli & Boaventura, 2015, p. 97). Tais *stakeholders* podem ser primários quando têm impacto direto na sobrevivência e rentabilidade da empresa como: funcionários, fornecedores, acionistas, clientes, governo e comunidade. Como podem ser secundários, que por sua vez, influenciam ou são influenciados pela empresa como, por exemplo, a mídia e as organizações não governamentais e sindicatos (Clarkson, 1995).

Existem diferentes maneiras pelas quais o valor pode ser distribuído: programas sociais de serviço às comunidades, salários mais competitivos para os funcionários, melhores condições para negociar com os provedores, preços mais baixos para os clientes,

desenvolvimento educacional dos funcionários pela adoção de programas de voluntariado (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010).

O objetivo desta seção é resgatar a proposta conceitual do *framework* VoC como um instrumento de análise do modelo de negócios praticado pela construtora MRV Engenharia. As categorias de nós e subnós e suas possíveis relações podem ser vistas em detalhe no Apêndice I. Já nas seções seguintes, observa-se o resultado das análises e interpretações dos dados, após terem sido categorizados no ambiente do Nvivo. Esses resultados fundamentam-se por meio da análise do discurso de todo o material armazenado no Nvivo e categorizado nos componentes do *framework* VoC, proposto nesta seção. A seguir, espera-se atender os objetivos específicos previsto neste trabalho.

7.5 Avaliar se a relação entre os componentes do modelo de negócios é observada no caso da empresa MRV

Nesta subseção, apresenta-se uma síntese hierárquica das categorias e subcategorias extraída do NVivo. Vale destacar, previamente, que a nomenclatura usada nas categorias agrupadas no *software* NVivo, segue a mesma nomenclatura usada na descrição dos componentes do VoC.

A análise global das categorias estudadas, conforme apresentado no Apêndice J, pode ser realizada por meio do gráfico de hierarquia das categorias e subcategorias, apresentado na figura 19.

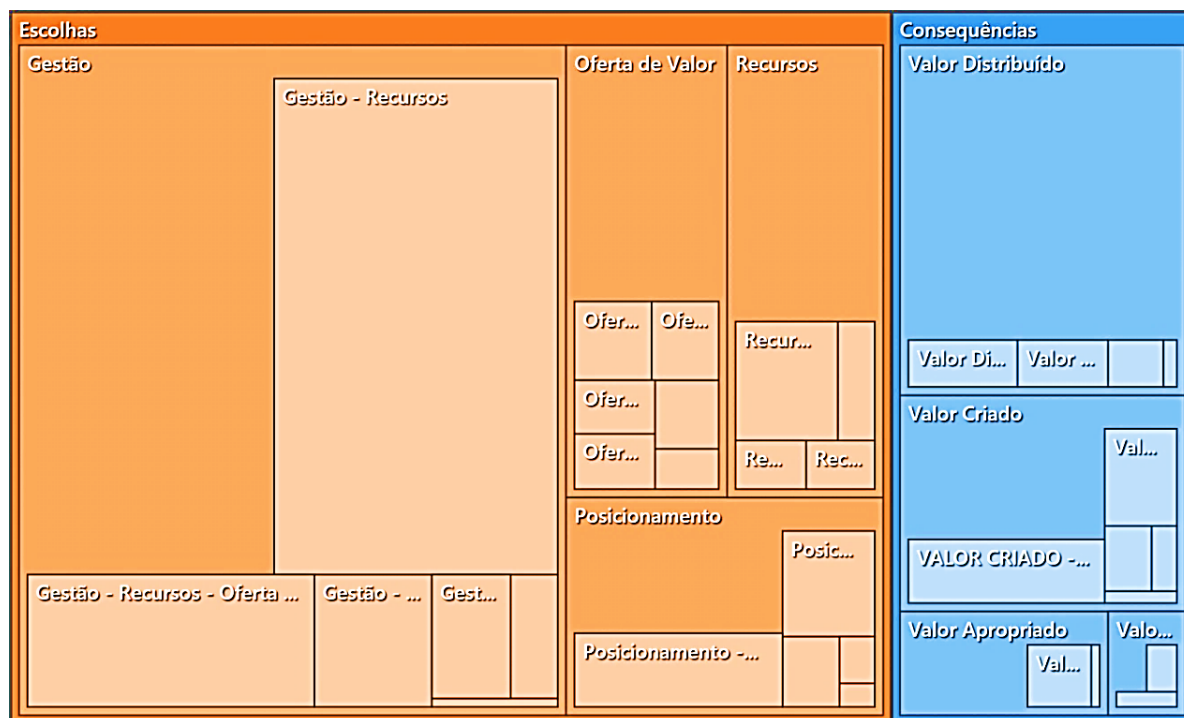


Figura 19 Figura de hierarquia dos nós e subnós pesquisados referente às categorias propostas pelo *framework* VoC

Fonte: Resultados da pesquisa tabulados pelo NVivo

Na categoria localizada do canto esquerdo da figura 19, chamada - escolhas, observou-se uma maior representatividade da subcategoria – gestão e um padrão de relativo equilíbrio entre as subcategorias de análise - oferta de valor e recursos. Já a sub-subcategoria gestão-recursos é indiscutivelmente o de maior destaque na figura 19. Entretanto, na categoria do campo da direita da figura 18, identificada como - consequências, apresenta-se o mais relevante resultado associado à categoria - valor distribuído. As demais subcategorias, a sua representatividade e distribuição física é pequena comparado-as.

Segundo a análise de conteúdo extraído do NVivo, pode-se dizer que o valor criado é a sub-subcategoria que identifica-se como a resultante da dinâmica e execução do modelo de negócios da MRV. Modelo este que, mantém-se em evolução ao longo do tempo desde a criação da empresa em 1979. Vale neste ponto do trabalho, remeter-se à pergunta de pesquisa que é específica em questionar - como os componentes do modelo de negócios influenciam a distribuição de valor para os *stakeholders*?

Portanto, a categoria denominada – gestão, apresenta-se com maior frequência acumulada dos nós por tipo de fonte analisada. Essa afirmação fundamenta-se por meio do uso das ferramentas de análise de *cluster* do *software* NVivo, que agrupa as palavras por

similaridade usando o coeficiente de correlação de Pearson como métrica. Assim sendo, os resultados fornecidos pelo NVivo serão apresentados contendo a mesma nomenclatura.

No campo do VoC, destinado às escolhas, o componente ou categoria “gestão” e a categoria chamada “recursos” obtiveram os dois maiores números de referências codificadas por meio do NVivo. Já no campo das consequências do VoC, a maior frequência de referências identifica-se para a categoria de “valor distribuído” seguida de “valor criado”. Estes dados são observados na Figura 20, referente à frequência acumulada das categorias dos nós por fontes.

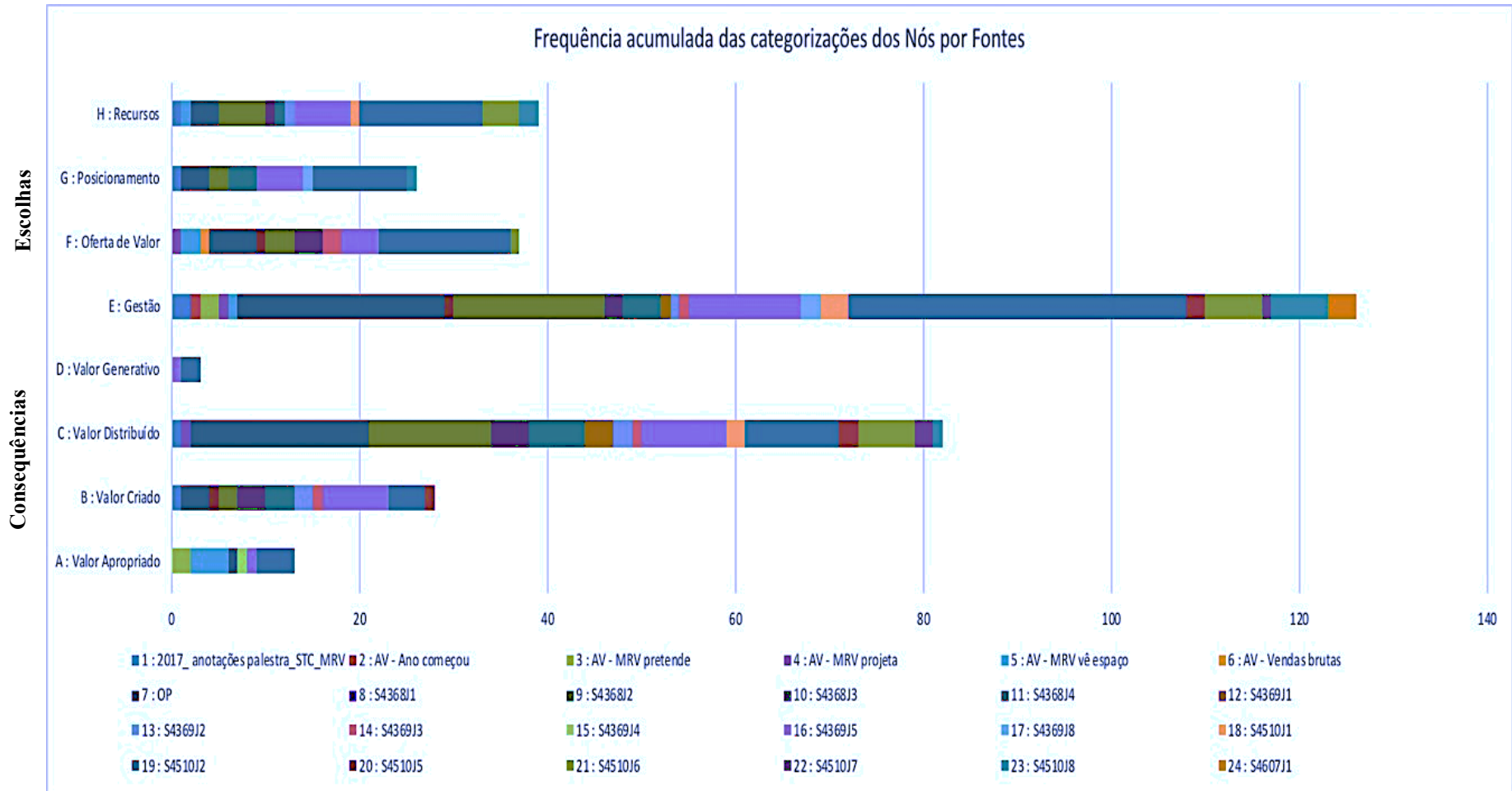


Figura 20 Frequência acumulada das subcategorias dos nós por fonte pesquisadas referente às subcategorias propostas pelo framework VoC.

Fonte: Resultados da pesquisa tabulados pelo NVivo

A correlação entre as categorias estudadas foi realizada com a análise de *cluster*, evidenciada na Figura 21 onde destaca-se dois pontos de análise:

- A Correlação entre Valor Distribuído e Gestão como categorias mais correlacionadas;
- O Valor Gerativo como categoria específica.

Na análise de *cluster* por similaridade de palavras, as categorias que apresentam maior correlação em ambos os campos, escolhas e consequências, também formam as categorias de “gestão” e “valor distribuído”, constatado na Figura 20, lida da direita para a esquerda e de baixo para cima.

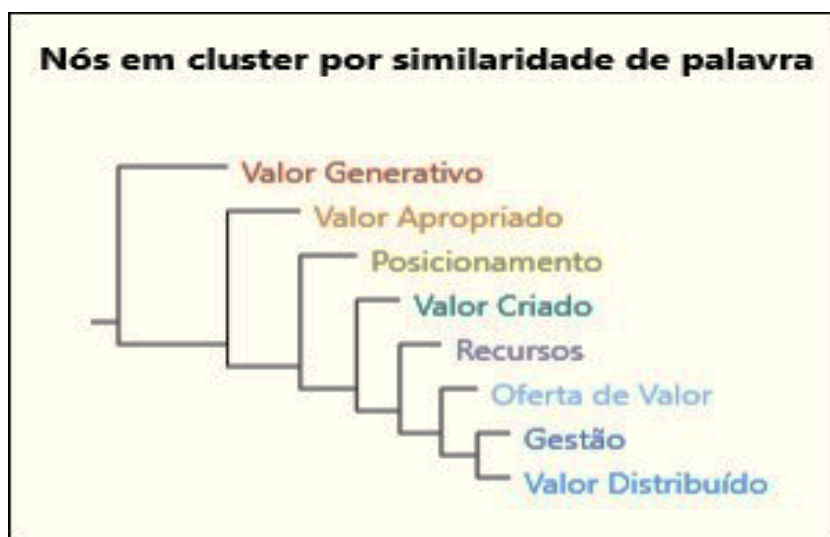


Figura 21 Nós em *clusters* por similaridade de palavras referente às categorias propostas pelo *framework* VoC

Fonte: Resultados da pesquisa tabulados pelo NVivo

Outro aspecto de destaque são os resultados de análise de conteúdo categorizados no componente Valor Gerativo. Este não correlaciona-se com nenhuma outra categoria específica, mas sim com o conjunto das demais categorias. Tal fato, explica-se, porque o valor gerativo depende das resultantes das demais categorias para que tenha-se uma base ou uma referência para criar valor sob essa base no futuro. O valor gerativo é o potencial de continuidade na geração de valor no futuro e pode ser interpretado como uma capacidade e/ou diferencial da empresa à luz de seu modelo de negócios, não necessariamente como um resultado propriamente dito.

Na análise de *cluster* por similaridade de codificação, que pondera a similaridade de palavras por fonte utilizada, a maior correlação também deu-se nas categorias identificadas como “gestão” e “valor distribuído”, conforme a Figura 22.



Figura 22 Nós em *clusters* por similaridade de codificação referente às categorias propostas pelo *framework* VoC

Fonte: Resultados da pesquisa tabulados pelo NVivo

O resultado da análise de conteúdo também reforça a relação causal entre o campo das escolhas na categoria “gestão” e dá ênfase na categoria “valor distribuído” como consequência. Isto significa que, a categoria valor distribuído é a que mais destaca-se em relação ao valor destinado para os *stakeholders*. Outro ponto que chama a atenção no resultado obtido e ilustrado pela Figura 20, é a separação do grupo de categorias. Na parte inferior da figura encontram-se pares de categorias que apresentam-se em grupos por similaridade desde valor distribuído até posicionamento como parte integrante de um conjunto ou *cluster*. Em outro *cluster*, na Figura 22, tem-se duas categorias agrupadas em separado do primeiro conjunto, as categorias de Valor Apropriado e Valor Generativo, posicionadas como um par de categorias sem conexão com nenhuma categoria do primeiro bloco.

O registro das entrevistas demonstra um alinhamento entre as opções da gestão e os resultados práticos do modelo de negócio da MRV para seus *stakeholders*. Apesar dos registros caracterizarem a distribuição de valor para os *stakeholders*, este conceito não é facilmente identificável pelos entrevistados, pois parece-lhes algo natural que faz parte indissociável dos princípios de gestão. Esses agrupamentos remetem a uma influência de cada grupo de respondentes segundo a interpretação das perguntas e segundo as dimensões a que pertencem dentro da empresa em funções hierárquicas e operacionais. Fato observado na Figura 23, em que o agrupamento realiza-se pela similaridade de palavras e suas respectivas fontes.

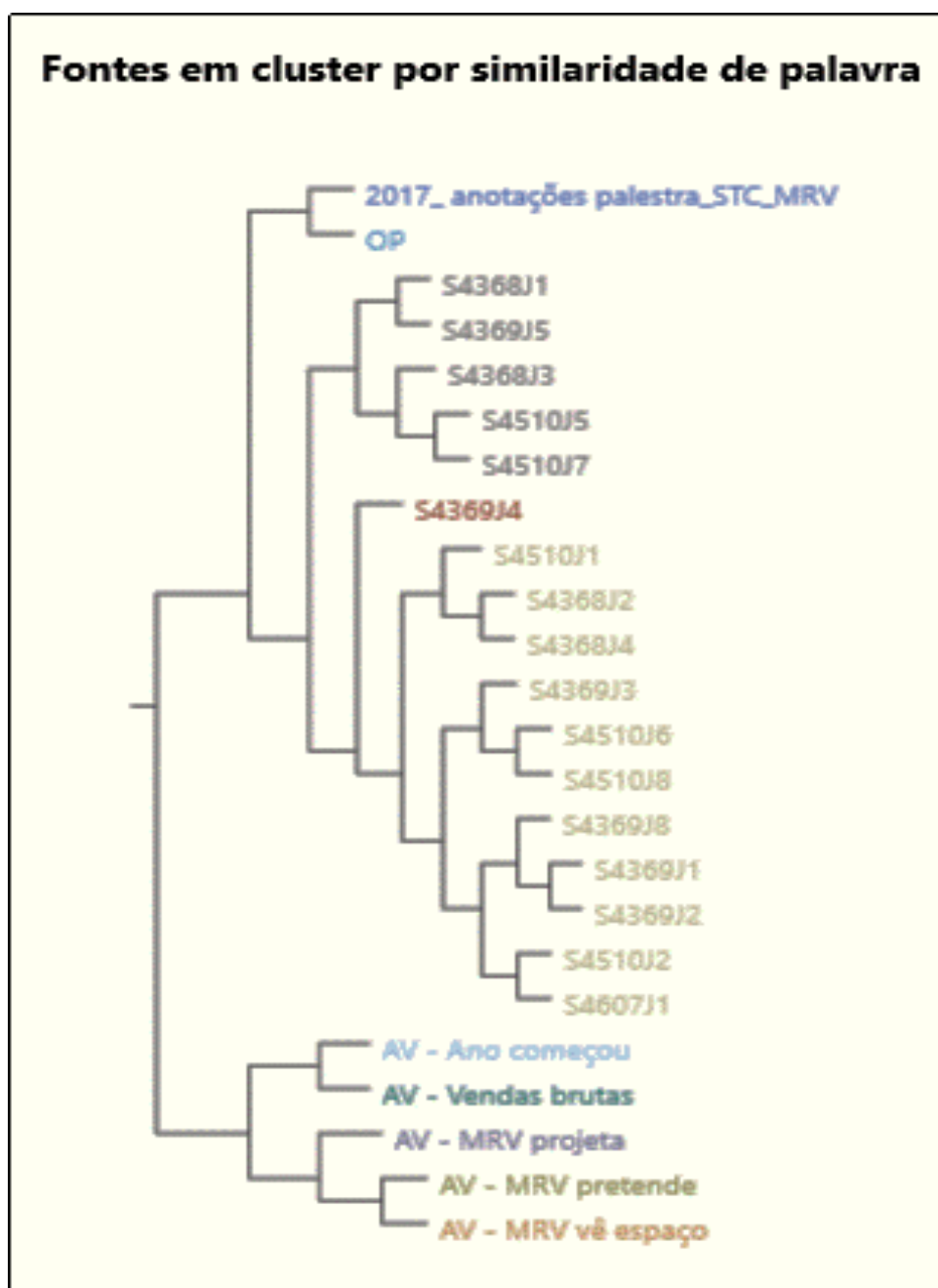


Figura 23 Fontes agrupadas em *clusters* por similaridade de palavras
 Fonte: Resultados da pesquisa tabulados pelo NVivo

Percebe-se que o grupo de entrevistados com seus respectivos códigos de identificação encontram-se no centro da figura. Já na parte superior encontra-se *clusters* oriundos de anotações participantes em palestra do CEO da MRV e durante as entrevistas. Finalmente, na parte inferior da figura 23, observa-se um conjunto de categorias oriundas de notícias veiculadas na mídia.

7.6 Identificar o valor distribuído para diferentes *stakeholders* por meio do modelo de negócios da MRV.

Como citado na seção metodologia, pretende-se responder os objetivos específicos, apresentando evidências e passagens extraídas da análise de conteúdo usando a técnica descritiva. A análise apresentada é individual e não generalista. Tem-se o intuito de detalhar o caso e estudo empírico de forma a identificar seus respectivos padrões e particularidades. Não há a pretensão de uma amplitude e aplicação genérica das formas e resultados analisados quanto ao valor distribuído para diferentes *stakeholders* da MRV.

A estratégia adotada ao longo da sua trajetória de desenvolvimento, embasada em uma cultura altamente unificada dentro da empresa, determinaram a forma de interação da MRV com diversos *stakeholders*, como: clientes, empregados, agentes financeiros, fornecedores, investidores, governo e a própria sociedade brasileira, gerando e capturando valor através da relação com esses *stakeholders* e seus respectivos modelos de negócios.

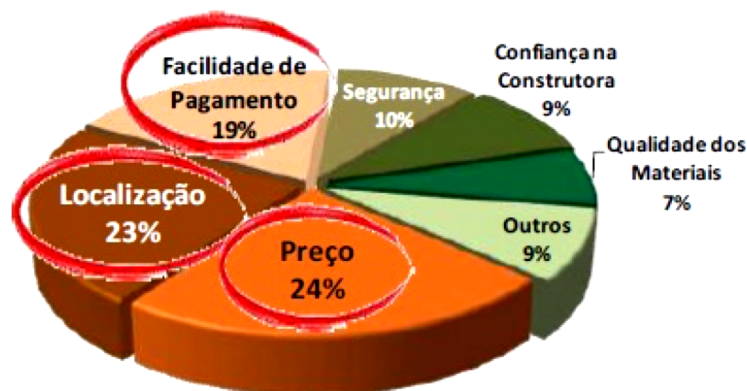
7.6.1 Distribuição de valor para clientes

O público alvo da MRV são jovens de baixa renda, caracterizados como pessoas com renda equivalente à das classes C e D, ou seja, inferior a três mil reais, interessadas em obter um primeiro imóvel para formar suas famílias. As escolhas e os processos da empresa priorizam os clientes como um dos *stakeholder* que devem ter em última instância. Na Figura 24, observa-se o perfil dos clientes da MRV e o que estes procuram nas ofertas de valor dos produtos e serviços oferecidos pela MRV.

Baixa Renda

- Busca do primeiro imóvel para formação de família
- 77% dos clientes são solteiros/noivos
- Faixa de renda: 61% possuem renda de até R\$ 2.700
- Clientes jovens: 50% têm até 30 anos
- LTV de 75%

O que nossos clientes procuram?



Fonte : BO MRV – Crédito Imobiliário em 07/2017.
1) Salário Mínimo 2017: R\$ 937,00

Figura 24 Perfil dos clientes da MRV

Fonte: Apresentação institucional da MRV. (agosto, 2017).

O produto da empresa é desenvolvido para viabilizar o “sonho da casa própria” desses clientes. A MRV esforça-se para evoluir a oferta de valor com o passar do tempo. De 2009 a 2016, a MRV oferecia três linhas de produtos, categorizados como: Parque, Spazio e Village. A linha Parque era popular mais simples. A linha Spazio era popular para atender a classe B e a linha Village era focada no segmento B+ da população. O foco sempre esteve nas linhas Parque e Spazio, mas, no passado, a empresa buscou algumas oportunidades referentes ao atendimento de outros segmentos sociais, especialmente quando o crédito disponível para a baixa renda era insuficiente para o crescimento da empresa.

Após o lançamento do programa Minha Casa Minha Vida, a MRV passou a atuar exclusivamente no segmento de baixa renda, especialmente as faixas II e III do programa, que beneficiam famílias com limites de renda bruta de R\$ 3.600 e R\$ 6.500, respectivamente.

Na Figura 25, observa-se nos dados extraídos do Ministério das Cidades e do material disponibilizado pela própria MRV, que o foco da empresa tem sido desde 2011 até novembro de 2015, construção de unidades habitacionais para as faixas II e III com 12% de participação em relação ao total construído no Brasil.

Minha Casa Minha Vida 1 (2009-2010)

MCMV 1 (2009-2010)			
	Total	MRV	%
Unidades Contratadas	1.005.128	50.384	5%
Faixa I	482.741	0	0%
Faixas II e III	522.387	50.384	10%

Minha Casa Minha Vida 2 (2011- Nov/15)*

MCMV 2 (2011 - 30/11/2015)			
	Total	MRV	%
Unidades Contratadas	3.115.269	221.403	7%
Faixa I	1.242.745	3.180	0%
Faixas II e III	1.872.524	218.223	12%

Fonte: Ministério das Cidades e MRV – 30/11/2015
MRV: unidades contratadas até Dez/2015

Figura 25 Foco de atuação da MRV – Segmento de baixa renda, faixas II e III
Fonte: Apresentação institucional da MRV (agosto, 2017).

O ano de 2017, foi caracterizado pela decisão e interrupção das antigas linhas de produto, para acomodar novas ideias e inovações desenvolvidas pela empresa, introduzindo novos atributos de valor ao produto. Dentre esses, a empresa priorizou promover a percepção de valor dos clientes com atributos que fossem mais percebidos pelos mesmos, tais como: sustentabilidade, tipos de acabamento, soluções tecnológicas incorporadas, design, segurança e conectividade nos condomínios.

Entre as características mais inovadoras identificadas nas novas linhas de produtos ofertados estão: a preparação física e tecnológica nas áreas comuns dos residenciais para receber redes de transmissão de dados via *wifi*, tomadas com entrada USB, sistema de segurança, geração de energia fotovoltaica, disponibilidade de locação de *bikes* MRV e pomar. Um novo design também integra as mudanças promovidas nos produtos. O resumo das características da nova linha de produtos da MVR - Figura 26.

MRV
Engenharia

Design, Sustentabilidade e Inovação



MRV de cara nova

- Fachadas
- Guaritas
- Acabamentos
- Mobilidade (bicicletas compartilhadas)



Empreendimento Sustentável

- Painéis fotovoltaicos
- Gestão de resíduos
- Logística reversa
- Reuso de água
- Medidor individualizado
- Lâmpadas de baixo consumo



Empreendimento Conectado

- Wifi nas áreas comuns
- Gestão do consumo por telemetria (água, gás e energia)
- Tomada USB
- Segurança inteligente

9

Figura 26 Síntese das características da nova linha de produtos da MRV

Fonte: Apresentação institucional da MRV (agosto, 2017).

Atualmente, três tipos de apartamentos compõem seu portfólio: Eco, Bio e *Premium*. As três novas linhas possuem a mesma essência, porém com algumas características exclusivas para cada uma. A linha Eco associa design contemporâneo, conforto e ótimo custo benefício, propondo uma construção inteligente com preços acessíveis. A linha Bio oferece um padrão mais alto de conforto e bem-estar. Já a linha Premium consiste na construção de alto padrão e ocorre de forma pontual, quando da identificação de oportunidades no mercado. Quatro linhas de acabamentos especiais são oferecidas: *Plus*, *Top*, *Vip* e uma opção de personalização exclusiva, através da linha *Exclusivité*.

As plantas dos apartamentos foram padronizadas buscando o máximo aproveitamento do espaço. Os apartamentos para a população de baixa renda possuem 45 m², dois dormitórios, uma vaga de garagem e área de lazer compartilhada. Estão localizados em áreas que possuem infraestrutura comercial que integra-se a um condomínio fechado de baixo custo, e possuem um preço médio de R\$ 150 mil (aproximadamente USD 48 mil*). Uma ilustração do apartamento padrão e da fachada dos residenciais, observa-se na Figura 27, mais uma marca registrada de entrega de valor para os clientes.

(*) Considera-se nessa conversão de Reais para Dolares Norteamericanos o cambio vigente na época da redação deste trabalho. Em outras palavras o valor considerado para a taxa de conversão foi de R\$ 3.15 em Jan/2018.



Figura 27 Apartamento padrão da MRV para baixa renda

Fonte: Apresentação institucional da MRV (agosto, 2017).

O produto final padrão da MRV é resultado de um processo de padronização de cada etapa de construção. Começando pelos projetos, tanto os arquitetos, engenheiros e consultores seguem um manual já desenvolvido, acompanhando uma lógica de busca pelo melhor aproveitamento do espaço e pela redução de custo na concepção do projeto. “Na MRV a palavra da vez em termos de processo, de projeto e de obra é padronização”, destaca Juliana Siqueira, gestora de projetos e desenvolvimento imobiliário da MRV. (Informação verbal).

A gestora explica que a padronização permite ganhos de agilidade nos custos de estrutura, dentre outros. Além disso, a busca constante por métodos construtivos que favoreçam a padronização é uma orientação da empresa. Hoje utiliza kits hidráulicos, portas prontas, paredes de concreto moldadas *in loco*, lajes içadas e peças pré-moldadas que conferem-lhe um diferencial operacional em relação aos seus concorrentes.

Devido a diferenças climáticas entre as regiões geográficas brasileiras, a MRV realizou pequenas variações no seu produto padrão. Sem perder a semelhança entre os produtos da empresa ao redor do país, que é considerada alta, favorecendo a padronização. Como resultado dos seus esforços de manter um padrão, com poucas exceções, hoje a empresa oferece 10 produtos base em cerca de 150 cidades em diferentes estados da federação brasileira.

A Figura 28, ilustra em detalhes o método de padronização, como um diferencial produtivo, alcançado pela mecanização utilizada e às novas tecnologias empregadas pela MRV na concepção de seus produtos para os seus clientes. Isso não quer dizer que padronização deixa de considerar a qualidade do produto. Pelo contrário, a padronização visa, também, como resultado, entregar um produto de alta qualidade que evite problemas de

manutenção e reparos, promovendo a percepção de valor entregue ao cliente.

MRV
Engenharia

Diferencial Operacional – Mecanização e novas tecnologias

Kit Hidráulico e Chicote



Concretagem



Porta Pronta



Padronização, Mecanização e Processos Inteligentes

- ▼ Menor quantidade de mão de obra
- ▼ Menos resíduos
- ▼ Maior racionalização da produção
- ▼ Maior organização do canteiro
- ▼ Padronização de Projetos
- ▼ Maior Velocidade de produção
- ▼ Equipe estratégica de equipamentos
- ▼ Simplificação dos projetos
- ▼ Economicamente viável
- ▼ Maior sustentabilidade ambiental
- ▼ Aumento da segurança do trabalho

Parede de Concreto



Laje Içada



20

Figura 28 Método de padronização – Mecanização e novas tecnologias empregadas pela MRV nos seus produtos para baixa renda

Fonte: Apresentação institucional da MRV (agosto, 2017).

A maneira como a empresa se relaciona com seus clientes, sua estratégia de vendas e marketing, assim como, a forma de vendas e relacionamento com corretores e imobiliárias também demonstram como a MRV distribui valor para os seus clientes na sua indústria da construção civil.

7.6.1.1 O jeito de relacionar-se com os clientes

A MRV trabalha ao lado de seus clientes, desde a aprovação de crédito até o gerenciamento de condomínios, não rompendo como agente que realiza o sonho da casa própria na entrega das chaves, reforçando sua imagem e fidelizando seus clientes. Essa fidelização é a base da sustentabilidade da empresa. “Um a cada 200 brasileiros moram numa MRV hoje. Se entregássemos um produto ruim, a empresa não estaria em pé hoje”, destaca Rafael Menin, copresidente da MRV. (informação verbal)

Os dados obtidos na análise de conteúdo utilizando o NVivo, retratam e materializam a relevância da estratégia de relacionamento e posicionamento da MRV junto ao seus públicos alvo. A Figura 29, contém os valores de frequência acumulada por cada tipo de fonte que

caracterizou a relevância da categoria posicionamento e sua relação com outras categorias do campo de escolhas do modelo VoC como gestão, recursos e oferta de valor.

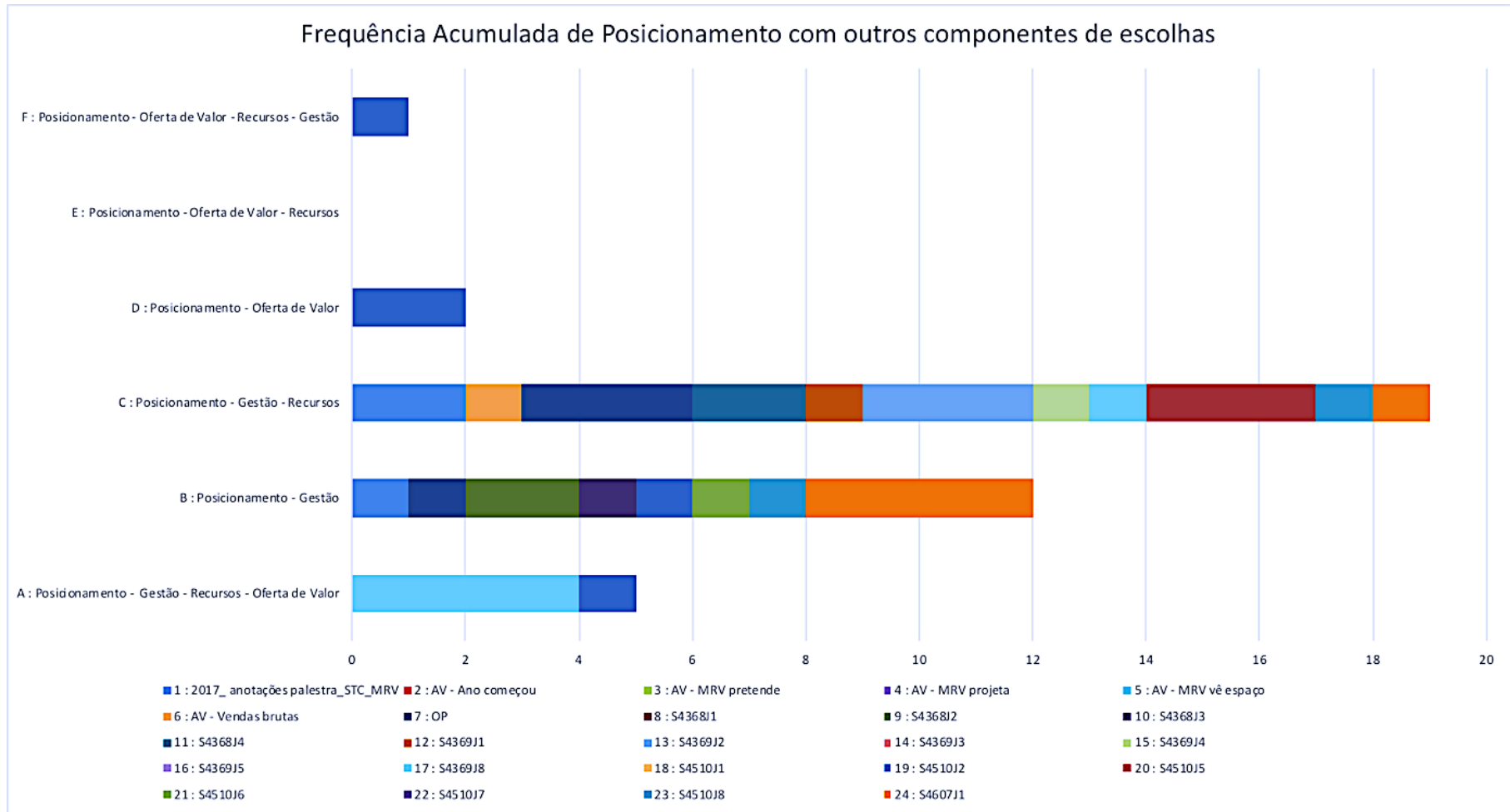


Figura 29. Frequência acumulada da subcategoria Posicionamento com outras subcategorias referente à proposta do *framework* VoC.
 Fonte: Resultados da pesquisa tabulados pelo NVivo

Rodrigo Resende, diretor comercial, de marketing e de comunicação interna da MRV, compartilha esse entendimento. Em suas palavras:

“Reputação nos dias de hoje com a conexão, com a rede social, é um negócio definitivo entre sucesso e fracasso. Reputação para a gente é muito mais importante do que custo operacional. O que adianta você ter uma empresa de baixo custo operacional que não tem reputação? Que atende mal o cliente? Que entrega produtos de baixa qualidade? Que atrasa a obra? Até quando vai durar a sua eficiência operacional?”(Informação verbal).

Com o tempo, o cliente ganhou importância e *status* para a MRV, tanto pela estratégia interna de especialização nesse nicho comercial, quanto por fatores externos, como o aumento da concorrência, atuação em mercados mais exigentes, ampliação do código de defesa do consumidor, a implantação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade¹² e popularização das redes sociais.

O aumento da qualidade dos produtos da empresa ocorreu, tanto proativamente quanto por cobrança dos clientes, a partir de 2000, quando a MRV começou a crescer mais rapidamente e a expandir para cidades do interior do estado de São Paulo, onde os clientes são mais exigentes. Área de lazer, vaga de garagem e novos tipos de revestimentos foram introduzidos aos apartamentos visando a adequação a mudanças no contexto de família e de vida dos clientes.

Através do desenvolvimento de novos produtos, processos e técnicas construtivas junto aos seus parceiros e da introdução de novos planos de financiamento para os clientes, a MRV busca continuamente gerar mais valor para os seus clientes do que seus concorrentes. A empresa oferecia planos de pagamento genéricos, passou a oferecer planos específicos para cada empreendimento, e no momento elabora planos de pagamento ao nível de clientes, por empreendimento.

Mantendo a valorização dos seus empreendimentos pelos clientes e evitando distratos no nicho de habitação de baixo custo, a MRV preocupa-se em educar o seu cliente e agregar valor para o mesmo através de serviços.

A empresa tem uma área de assistência técnica com um atendimento através do portal e uma estrutura nas pontas para atender localmente. Até 2012, os processos eram realizados de forma manual e apenas no atendimento pós-entrega das unidades. Problemas detectados pelos clientes eram comunicados à MRV por cartas, e-mails, fax ou até pessoalmente. A partir de 2012, teve todos os seus processos informatizados, buscando maior eficiência. Passou a atuar em atividades realizadas antes da entrega da obra propriamente dita, fazendo vistorias e

¹² Criado pelo Governo Federal em 1990, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) destinava-se à tarefa de propagar novas técnicas de produção, gestão e mudanças organizacionais, visando a obtenção de maior eficiência da estrutura produtiva nacional.

preparando implantações formais de registro do condomínio para entregá-lo já implantado, com síndico definido e treinado.

Até a entrega da chave da residência para os clientes, denominada pela MRV “entrega dos sonhos”, a área de assistência técnica trabalha junto com a de produção. Depois dessa entrega, a responsabilidade do empreendimento passa a ser toda da assistência técnica.

Essa área é composta por dois núcleos. O primeiro núcleo é de manutenção, e atende a demandas dos clientes relacionadas a problemas dentro da unidade ou área comum. Seus processos hoje são realizados através do portal da MRV, o que garante maior velocidade no atendimento dos clientes e a mensuração de um maior número de informações com precisão. A empresa utiliza essas informações para diagnosticar os erros, melhorar o processo e os futuros projetos.

Os *feedbacks* são fornecidos para as áreas de produção, de suprimentos e comercial tanto em reuniões com diretores, engenheiros e coordenadores, quanto por e-mails enviados diretamente. Normalmente, os problemas não são relacionados à qualidade dos materiais utilizados, pois os fornecedores da MRV são empresas de grande porte, e qualificadas, e reputação no mercado.

A MRV busca, através da sua área de inovação, novas tecnologias para ajudar no diagnóstico dos problemas, evitando quebradeira e ganhando velocidade. Em feiras de inovação são identificados, por exemplo, novos processos de manutenção, materiais e equipamentos que a empresa testa e, quando obtém resultados satisfatórios, implanta rapidamente nos seus processos de assistência técnica.

Recentemente, a empresa passou a contratar, de terceiros, pesquisas de satisfação dos clientes quanto ao atendimento da assistência técnica, visando atendê-los melhor. Toda ordem de serviço concluída tem uma pesquisa disponibilizada para o cliente, que responde como foi o atendimento da equipe de assistência até o dia 15 do mês subsequente.

O segundo núcleo de assistência técnica é o de condomínio e chaves, que mantém contato com os síndicos até cinco anos após a entrega das chaves, orientando-os na administração dos condomínios. Com o objetivo de contribuir para que os moradores cuidem bem dos seus condomínios e saibam administrá-los com responsabilidade, esse núcleo fornece dicas de manutenção preventiva e de gestão financeira, assim como serviços para os condôminos.

Dentre os serviços oferecidos aos moradores, destacam-se cursos de educação financeira para os moradores e os projetos “Mão na Roda MRV” e “Meu Decorado”. O “Mão na Roda MRV” consiste em um site exclusivo onde os moradores dos residenciais MRV podem oferecer produtos e serviços para outros vizinhos e buscar prestadores de serviços diversos. O

“Meu decorado” é um concurso que oferece soluções sustentáveis, acessíveis e inovadoras em projetos de decoração para os imóveis MRV, tendo como principal desafio aliar baixo custo, funcionalidade e *design*.

7.6.2 Distribuição de valor para agentes financeiros

A MRV e o setor de construção civil sempre dependeram de financiamentos e incentivos públicos para garantir disponibilidade de crédito para a baixa renda. Conseqüentemente, a MRV tem um relacionamento de longo prazo com instituições financeiras, especialmente com a Caixa Econômica Federal (CAIXA), principal banco fomentador e subsidiário da construção civil no Brasil.

A relevância do relacionamento da MRV com agentes financeiros para o seu modelo de negócios deve-se à dinâmica de fluxo de caixa proporcionada pelos planos de crédito obtidos no modelo de “Crédito Associativo”.

“A MRV sempre atuou, desde a sua fundação, com crédito associativo, que consiste em conseguir o financiamento para um cliente desde o início da obra e ir recebendo os recursos dos bancos gradativamente em razão da evolução percentual da obra.”, explica José Adib Simão, diretor executivo de crédito imobiliário da MRV. (Informação verbal).

Projetos de desenvolvimento imobiliários caracterizam-se, em geral, por fortes saídas de caixa durante a fase de construção, resultando em crescentes fluxos de caixa negativos acumulados, já que as entradas de caixa durante a construção correspondem a menos de 30% do valor geral de vendas do projeto. Entretanto, ao obter financiamento através do “Crédito Associativo” junto à CAIXA ou ao Banco do Brasil, as construtoras e incorporadoras recebem até 100% do VGV durante a fase de construção. A lista de empresas (construtoras e incorporadoras) no Brasil, apresenta-se na Figura 30, empresas homologadas no programa MCMV em ordem decrescente de projetos aprovados e seus respectivos valores acumulados segundo o *ranking* fornecido pelo Ministério das Cidades.

Ranking MCMV			
	Soma dos Contratos (R\$ milhão)	N° de Projetos	Média (R\$ milhões)
MRV ENGENHARIA	6.553	519	12,6
DIRECIONAL ENGENHARIA	3.900	50	78,0
EMCCAMP	2.233	71	31,5
CURY CONSTRUTORA	1.900	60	31,7
SERTENGE SERVIÇOS	1.462	58	25,2
CONSTRUTORA TENDA	1.715	137	12,5
GRÁFICO ENGENHARIA	1.073	38	28,2
HF ENGENHARIA	934	28	33,3
CONSTRUTORA EMCASA	860	26	33,1
CANOPUS	846	46	18,4
BROOKFIELD	945	39	24,2
NOVOLAR	895	34	26,3
CASALTA CONSTRUÇÕES	779	56	13,9
AURORA CONSTRUTORA	651	44	14,8
AMORIM COUTINHO	596	30	19,9
L MARQUEZZO	667	46	14,5
BAIRRO NOVO	669	35	19,1
JC GONTIJO	862	7	123,1
REALIZA	674	33	20,4
CCM CONSTRUTORA	682	22	31,0

Fonte: Ministério das Cidades – jul/ 2009 a abr/2014

Figura 30 Ranking do programa MCMV (jul/2009 – abr/2014)

Fonte: Apresentação institucional da MRV (agosto, 2017)

O ciclo do negócio de construção de moradias para baixa renda no Brasil começa com atividades de desenvolvimento imobiliário, que envolvem a prospecção e compra do terreno, a definição, o licenciamento e a aprovação do projeto, após o registro da incorporação é feito o lançamento. A segunda fase do ciclo é a comercialização. Após a venda de 30% das unidades do empreendimento, as construtoras solicitam o financiamento da CAIXA ou do Banco do Brasil no modelo de Crédito Associativo. A aprovação desse financiamento depende do fornecimento de garantias às instituições financeiras, como, por exemplo, caixa e terrenos.

Na fase de vendas, a MRV e algumas das suas concorrentes realizam a pré-aprovação do crédito dos clientes antes de efetivar as vendas, o que contribui para a redução de distratos que afetam negativamente as construtoras e as instituições financeiras. Posteriormente, o cliente é encaminhado à CAIXA com o crédito já pré-aprovado para assinatura e conclusão da venda, processo que dura em torno de 60 dias.

A terceira fase do ciclo é a de construção. Diferentemente das obras direcionadas aos segmentos de média e alta renda, que demandam 12-24 meses, as obras para o segmento de baixa renda são realizadas no período de 6-12 meses. Após a obtenção do Habite-se, ocorre a quarta fase do ciclo, que inclui atividades de pós-venda e assistência técnica. Este ciclo do negócio da construção ilustra-se na Figura 31.

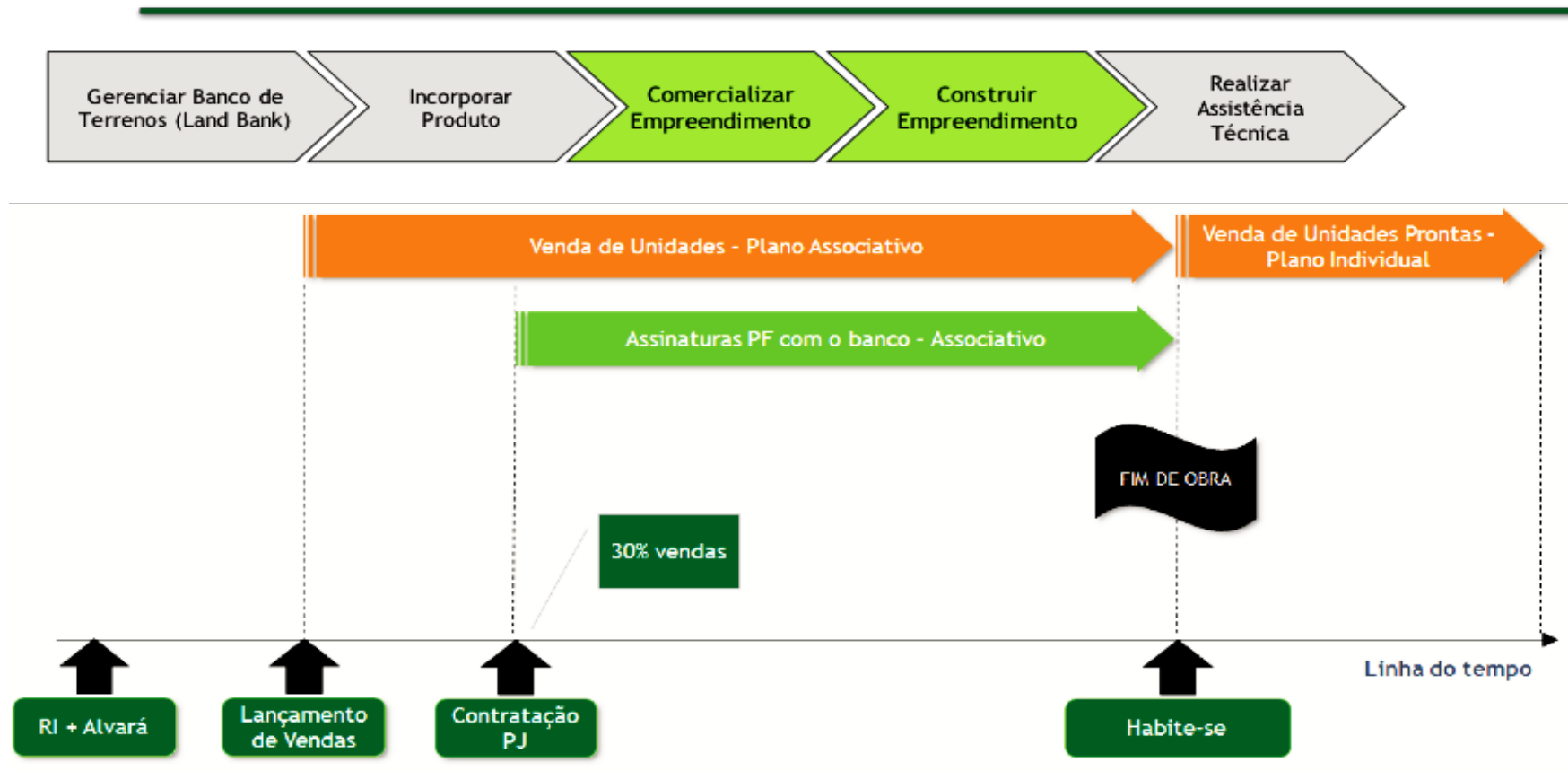


Figura 31 Ciclo do negócio da construção habitacional para baixa renda
 Fonte: Material institucional da MRV (Novembro, 2017)

As construtoras recebem os recursos do crédito associativo à medida que executam as obras. Em paralelo, continuam as atividades de comercialização. Assim, a MRV trabalha simultaneamente com duas formas de obtenção de capital para os seus empreendimentos: capital recebido por pessoas físicas (PF) e capital recebido por pessoa jurídica (PJ), através das instituições financeiras como a CAIXA e o Banco do Brasil no modelo de crédito associativo. Os primeiros 30 dias de obra são financiados inteiramente pela MRV, sendo posteriormente injetado capital de PF. Encaminhada a construção da obra, a MRV recebe o aporte de PJ proporcionalmente à conclusão de etapas das obras. Esse capital possui juros extremamente atrativos e baixos, e dada a eficiência da MRV na comercialização das unidades, acabam por resultar em aporte de alto volume de capital a juros extremamente baixos, permitindo à MRV a intensificação de seus trabalhos e a conclusão rápida dos empreendimentos. Posteriormente, a MRV ainda possui 24 meses de prazo para pagamento do capital recebido por PJ. “A capacidade de vendas, produção e crédito imobiliário da MRV é tão boa que a MRV só utiliza 30% do financiamento à construção.” José Adib Simão, diretor executivo de crédito imobiliário da MRV. (Informação verbal)

A principal fonte de recursos para o financiamento imobiliário e em particular para o programa MCMV é o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS. A Figura 32, ilustra o fluxo do processo da geração de recursos para o financiamento dos clientes da MRV.



Figura 32 Fluxo de geração de recursos para financiamento dos clientes MRV
Fonte: Material institucional da MRV (Novembro, 2017)

7.6.2.1 Valor distribuído pela MRV para o agente financeiro CAIXA

Executivos da MRV destacam que o negócio da CAIXA no programa MCMV movimentou-se melhor graças à capilaridade e à qualidade da gestão da MRV e à forma como a empresa conduz a atração de clientes, avaliação e entrega para a instituição financeira. Isso reflete em um ótimo relacionamento entre as duas instituições.

Em 2017, a MRV concentrava 12% dos empreendimentos das faixas 1, 2 e 3 do programa MCMV. Essa concentração foi alcançada, uma vez mais, devido à alta capilaridade da MRV, que permite um alto volume de empreendimentos com aderência ao programa. Para construir habitações de baixa renda dentro do MCMV, obtendo as linhas de financiamento para construção e para os clientes, as empresas passam por uma avaliação rigorosa da CAIXA, incluindo, por exemplo, análise financeira e de documentação. A avaliação da MRV já está feita, de modo que o alto volume de projetos concluídos e acumulados pela empresa no programa MCMV facilita e agiliza os processos de construção e incorporação dentro do próprio programa.

Outra contribuição ou valor distribuído da MRV para a CAIXA é a alta qualidade dos seus produtos e serviços, que refletem não somente na valorização dos empreendimentos pelos clientes, ajudando na redução de distratos, mas também na definição de um padrão mais elevado de qualidade a ser seguido pelas demais construtoras e incorporadoras no MCMV.

Eduardo Fisher, copresidente da MRV, expressa o empenho da MRV para a obtenção da satisfação dos clientes e consequente geração de valor para a instituição financeira, na forma de um menor número de distratos possível, segundo ele:

“O cliente tem que ter a melhor experiência de compra possível, ele tem que receber o melhor imóvel possível pelo dinheiro que ele está pagando. Esse imóvel tem que se valorizar ao longo do tempo, para isso deixar os bancos financiadores numa situação boa, de modo a não gerar um rompimento (do modelo de negócios) lá na frente.” Eduardo Fisher, copresidente da MRV. (Informação verbal).

Dessa forma, a empresa busca constantemente aumentar o valor dos empreendimentos para seus clientes, através da oferta do melhor produto possível e viável, desde a localização favorável dos empreendimentos, as iniciativas em prol da educação dos mesmos (ex: orientação para os condomínios, educação financeira, projetos de oferta de serviços nos condomínios), dentre outras ações, de modo a evitar inadimplências e distratos que levam ao rompimento do seu modelo de negócios.

Com essa intenção de diminuir inadimplências e distratos, aumentando o valor compartilhado com as instituições financiadoras, a área de vendas da MRV realiza a análise do crédito dos clientes antes de fazer o desligamento e repasse dos mesmos para a aprovação final dos financiamentos conduzidos pela CAIXA.

Neste ponto, vale correlacionar a análise descritiva desta subseção com os dados extraído do *software* NVivo. A Figura 33 retrata a concentração de frequência acumulada de palavras na categoria - valor apropriado - por cada tipo de fonte considerada na análise de conteúdo. Destaca-se, também a interdependência entre a categoria de valor apropriado e as

outras categorias - valor distribuído e valor criado, pertencentes ao campo de consequências do VoC que segue como modelo conceitual utilizado.

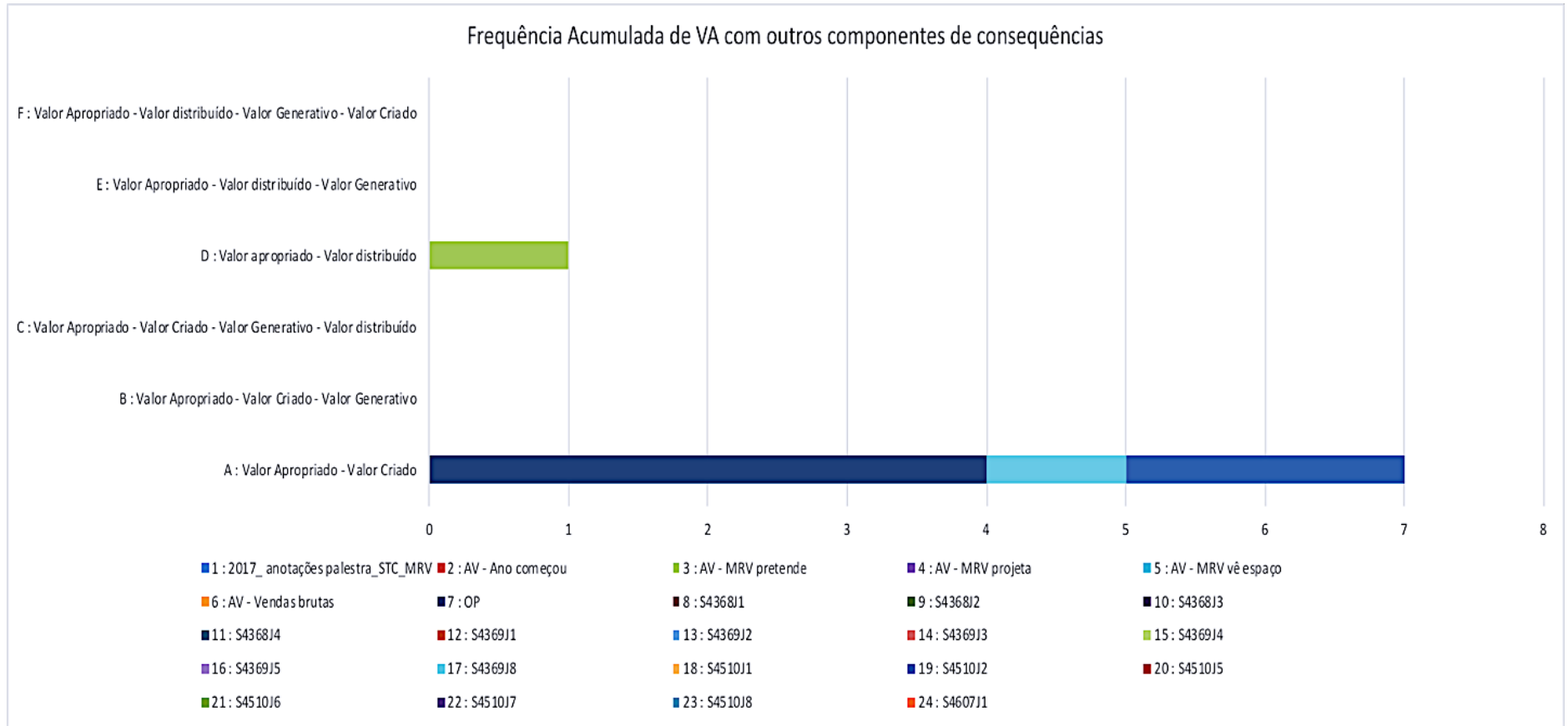


Figura 33 Frequência acumulada da subcategoria Valor Apropriado com outras subcategorias referente à proposta do *framework* VoC.
 Fonte: Resultados da pesquisa tabulados pelo NVivo

Considerando a importância da relação com as instituições financiadoras, especialmente a CAIXA, para o modelo de negócios da empresa, a MRV criou, como preparação para a abertura do seu capital, uma área de crédito imobiliário que se dedica a filtrar previamente todos os documentos dos potenciais clientes antes de enviar para as instituições financeiras. Essa área é, ainda, um diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes.

7.6.3 Distribuição de valor para os colaboradores

Para os copresidentes da MRV, Eduardo Fisher e Rafael Menin, distribuir valor com seus colaboradores é uma necessidade e prioridade da MRV, pois o negócio da empresa envolve plantas em transição, cada uma com suas peculiaridades, o que requer uma presença forte nas pontas. Esse compartilhamento ocorre com base em uma cultura própria desenvolvida ao longo da sua trajetória.

Cobrança, metas, perseverança, rigidez na busca por redução de custos, informalidade, abertura para ouvir a opinião dos empregados e valorização de quem veste a camisa da empresa são algumas características culturais da MRV que se devem ao estilo de gestão do seu fundador e líder, Rubens Menin. A proximidade e a informalidade imperam na cúpula da empresa e são transmitidas para os demais níveis organizacionais, contribuindo para a eficiência e para a integração entre as diversas áreas da empresa. Dessa forma, há flexibilidade e liberdade para os funcionários de todos os graus hierárquicos interagirem com a diretoria da empresa, discutindo estratégias e dificuldades do dia a dia. “Nossas mudanças de estratégia nem sempre partem da alta direção”, destaca Rodrigo Resende.

Ao longo do desenvolvimento do modelo de negócio da empresa, o grau de informalidade no relacionamento entre departamentos sofreu uma redução, especialmente após o IPO. A influência de questões pessoais nesse relacionamento diminuiu e hoje o pragmatismo impera, ainda que, com certa informalidade. São realizadas reuniões mensais entre departamentos em busca de um bom atendimento interno entre eles.

O reconhecimento e recompensa aos funcionários, assim como, estímulos e treinamentos, são valores distribuídos e preservados pela MRV, junto aos seus colaboradores há décadas. Diversos são os mecanismos de premiação, como a participação nos lucros através de uma remuneração variável generosa e oportunidades de aquisição de ações, por exemplo. A meritocracia guia esses mecanismos com base em métricas definidas pela empresa.

A MRV busca um relacionamento de longo prazo com os seus colaboradores, pensando desde a contratação de um estagiário, da efetivação do mesmo, e da permanência e alocação do indivíduo dentro da empresa. Assim, a formação de “pratas da casa” é comum na

empresa. Os colaboradores que exercem cargos de liderança (diretores, gestores e coordenadores) possuem em média mais de dez anos de empresa.

Usando a linguagem interna da MRV, o sucesso da empresa deve-se aos funcionários que compõem o “núcleo duro” da empresa, aqueles que têm “sangue verde”, os “pratas da casa”. “A gente dá muito valor às pessoas que crescem junto com a gente”, destaca Adilson Ferreira, gestor de produção da MRV.

Esses funcionários conhecem bem os processos e sabem a quem recorrer no desenvolvimento de suas atividades. Além de serem confiáveis e comprometidos, possuem uma atenção especial aos custos, resultados e prazos das suas atividades. Dessa forma, relacionam-se bem com os diversos departamentos da empresa.

“O time da MRV é muito comprometido, muitas vezes a gente não tem os maiores talentos, os “*Harvards*” e *etc* da vida, mas a gente tem certamente os mais fiéis e os mais comprometidos profissionais que foram talhados nessa cultura. Então, eu acho que esse é um grande diferencial competitivo.” Rodrigo Resende, diretor comercial, mkt e comunicação interna da MRV. (Informação verbal).

Inspirados pelo estilo de liderança do fundador da MRV, Rubens Menin, hoje os profissionais da empresa com cargos de liderança possuem liberdade para executar suas atividades sem grande interferência dos seus supervisores. Isso contribui para que esses profissionais se sintam donos dos negócios e assumam a responsabilidade por lucros ou prejuízos que venham a gerar. A presença dos líderes nas pontas é presada e priorizada.

Ressalta-se, também, a continuidade geracional entre os colaboradores, com a visão de manter a cultura da empresa. “Aqui a gente (diretores e presidentes) costuma colocar os nossos filhos na empresa para trabalhar, dar duro mesmo e crescer”, revela José Adib Simão, diretor executivo de crédito imobiliário da MRV. (Informação verbal).

As grandes ambições e o foco na gestão estratégica da empresa são definidos pelo fundador e pelos copresidentes da empresa, mas não há centralização na condução da execução estratégia e nas questões do dia a dia.

A frequência acumulada e ponderada por cada fonte cadastrada no NVivo, estão apresentadas na Figura 34.

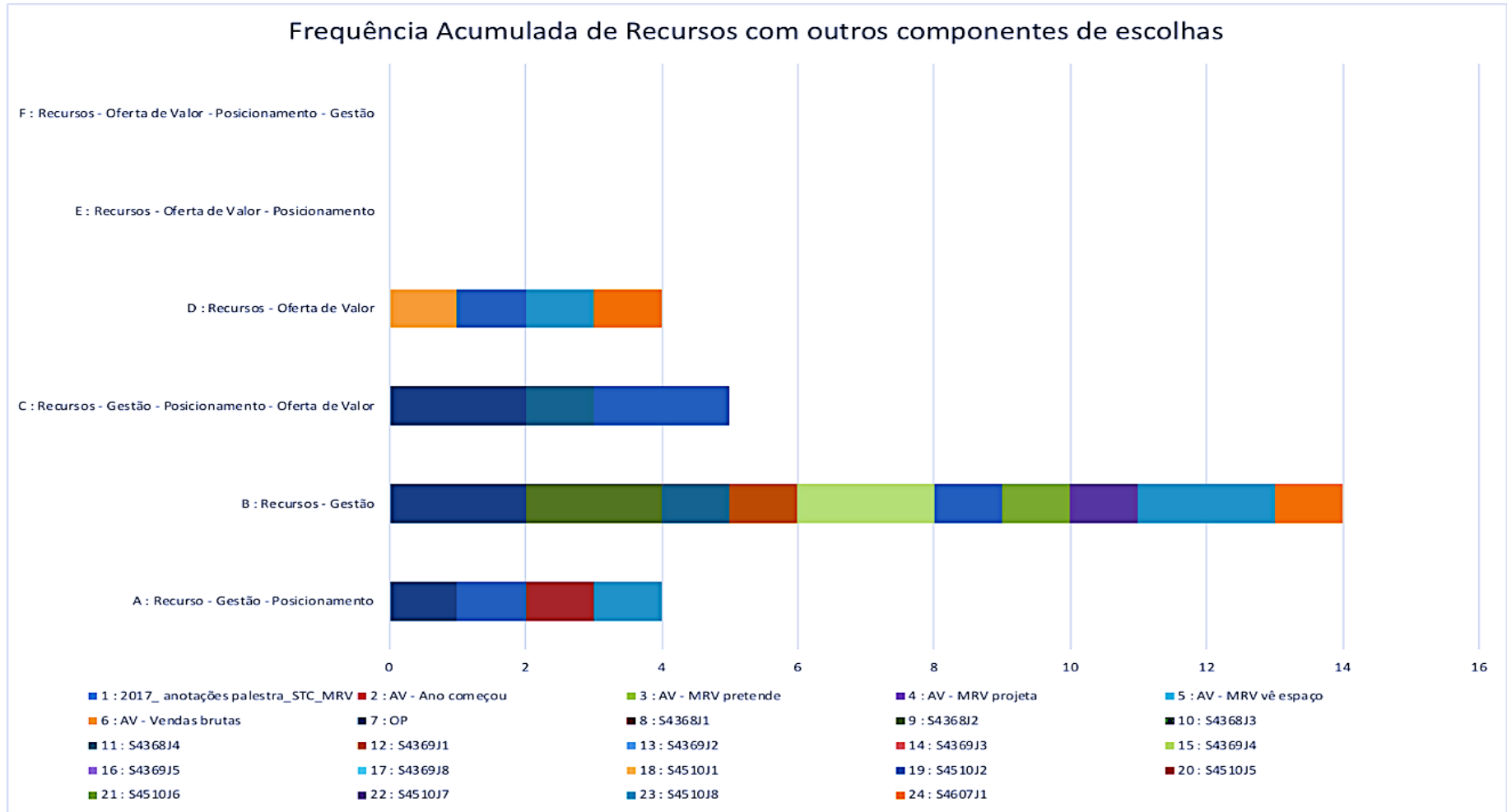


Figura 34 Frequência acumulada da subcategoria Recursos com outras subcategorias referente à proposta do *framework* VoC.

Fonte: Resultados da pesquisa tabulados pelo NVivo

Observa-se que a subcategoria recursos, seguida da subcategoria gestão, formam, a sub-subcategoria - Recursos – Gestão – que é a correlação que apresenta maior frequência acumulada em termos de citações e uso de palavras de mesmo significado. Infere-se, que a análise do fluxo de conteúdo correlacionado à categoria dos recursos tornam-se protagonistas ou até mesmo promotores a ponto de influenciar o tipo e estilo da gestão praticada na organização MRV.

A análise de destaque, apresentada na Figura 34, é relativa ao segundo maior número de frequência acumulada para o fluxo das subcategorias Recursos – Gestão – Posicionamento até chegar na Oferta de Valor. Fluxo esse que mostra a metade de citações em relação à combinação e fluxo da mais frequente subcategoria citada no parágrafo acima. Na próxima subseção, contextualiza-se a forma como a distribuição de valor dá-se para com os prestadores de serviços contratados pela MRV.

7.6.4 Distribuição de valor com os prestadores de serviço

7.6.4.1. Empreiteiras, corretores e imobiliárias

No setor de construção civil, é comum a terceirização de algumas atividades, com a subcontratação de empreiteiros para obras e de corretores ou imobiliárias para vendas. A MRV também possui essa prática, mas tem buscado a primarização dessas atividades por maior produtividade dos seus funcionários. O conhecimento da empresa e imersão na sua cultura são aspectos relevantes para essa maior produtividade.

Nas obras, hoje a MRV tem 50% de mão-de-obra própria e 50% de mão-de-obra terceirizada, mas a meta é alcançar 70% de mão-de-obra própria. Os operários próprios possuem um salário fixo e um ganho adicional por produtividade, sendo essa, uma forma de distribuir valor. Dado o cenário atual de recessão no país, poucas empresas têm oferecido esse ganho adicional, de modo que os operários possuem uma motivação financeira para trabalhar na MRV.

A empresa possui diversas ações para fornecer um bom ambiente nas obras como: limpeza, alcançado através da execução das áreas comuns dos empreendimentos antes das demais, o fornecimento de protetor solar, bebedouro, televisão na hora do almoço, horta para os funcionários, cursos relacionados à segurança dos operários nas obras que atendem e que excedem a legislação, dentre outras. Valores intangíveis distribuídos para *stakeholders* dentro das atividades do *core business*.

A empresa também investe, através do projeto “Escola Nota 10”, na qualificação profissional no local e no horário de trabalho do operário. Com esse projeto, a MRV

Engenharia já implantou mais de 170 escolas de alfabetização, inclusão digital e profissionalizantes em seus canteiros de obras. Desde 2011, a empresa desenvolve o programa em todas as suas regionais e hoje já são mais de 3.500 trabalhadores beneficiados de diversas áreas.

Em outra vertente, as imobiliárias eram um gargalo para o crescimento da MRV, o que a fez mudar o seu modelo de relacionamento com a sua estrutura terceirizada de vendas. Criou um canal de vendas chamado IMOB e retirou as imobiliárias dos plantões de vendas da organização. Com a IMOB, as imobiliárias passaram a trabalhar com o apoio exclusivo de um corretor interno da MRV. Como o modelo de operação da empresa é peculiar na área de vendas, com aprovação do crédito antes da venda, sistema de informação e forma de negociar próprios, esse apoio foi necessário para garantir a conexão com a MRV.

7.6.5 Distribuição de valor com os fornecedores

A escala de compras frequentes, o pagamento rigorosamente em dia, a presença nas principais cidades do Brasil e o constante fluxo de lançamentos de residenciais com a marca MRV, são importantes benefícios entregues pela empresa aos seus fornecedores. “Quando a MRV mostra a quantidade de lotes que possui na cidade, os fornecedores nos procuram quase que espontaneamente”, destaca Homero Paiva, diretor executivo de produção da MRV. (Informação verbal).

Historicamente, vários fornecedores expandiram regionalmente no Brasil por meio da homologação de contratos a preço de custo, sem contar com o custos administrativo dos provedores, com a MRV. Esses contratos abriram portas para a captura de novos clientes, esses bem lucrativos, nas regiões para onde se expandiram.

O desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com fornecedores é almejado pela MRV, o que torna reais as oportunidades de crescimento de maneira simbiótica entre a construtora e seus fornecedores. Setenta por cento dos fornecedores possuem um relacionamento de mais de 30 anos com a MRV

Hoje, muitos fornecedores têm suas vendas concentradas na MRV, o que gera uma dependência grande. Em contrapartida, há uma pressão forte da construtora com esses fornecedores em termos de redução de custos. A empresa também se preocupa em pagar em dia para que também possa cobrar dos fornecedores o cumprimento de prazos.

7.6.5.1 O processo da área de suprimentos da MRV

Ao mesmo tempo em que pressiona por menores custos, a MRV busca padronizações nos produtos que contribuam para que os processos dos fornecedores sejam otimizados e seus custos reduzidos. Por exemplo, as janelas utilizadas pela MRV possuem um único tamanho, as barras de aço são utilizadas em tamanhos de 1,2 metros para que as barras produzidas com comprimento de seis metros possam ser cortadas em cinco pedaços, sem que haja sobras, e as tintas são todas da cor branco gelo, porque essa cor não demanda a inserção de um produto químico para deixar a tinta mais clara.

Na busca por menores custos, a MRV analisa características técnicas dos produtos. Por exemplo, as tintas são adquiridas por metro quadrado de tinta aplicada. A marca de tintas Suvinil demanda duas camadas para a sua aplicação, enquanto outras requerem quatro camadas ou demãos.

Ao longo dos anos e do respectivo crescimento da empresa, a área de suprimentos foi centralizando cada vez mais itens do conjunto de suprimentos. Até o ano 2000, quase todos os itens utilizados nas obras eram adquiridos pelos gestores das próprias obras, enquanto a área de suprimentos só comprava itens para escritório. Hoje a área de suprimentos, localizada no centro de serviço compartilhado dentro da unidade central em Belo Horizonte, concentra mais 50% de todas as compras das obras, inclusive a compra de serviços.

O objetivo da área de suprimentos da empresa é ter o melhor preço do Brasil em todas as cidades nas quais a MRV atua, nos 25 mil itens de compra da área. Após investimentos na estruturação dessa área a partir de 2000, hoje a empresa possui processos e pessoas que contribuem para o alcance desse objetivo. Dentre os processos, destacamos o LOF (Lista de Oferta de Fornecedores) e o TOP (Sistema de premiação).

O primeiro consiste em uma lista de oferta de fornecimento que detalha todas as opções de suprimentos com seus preços já negociados com os fornecedores. Assim, eliminou-se a tarefa de cotações para materiais adquiridos pela empresa. Apenas serviços, que não são padronizados, demandam cotações. O TOP tem como base uma metodologia que amarra o desempenho ao mercado, evitando a acomodação dos profissionais da área. Assim, como ocorre em outras áreas da empresa, uma das principais considerações para a contratação dos profissionais da área de suprimentos é a integridade da pessoa. “Eu quero a pessoa bem indicada. Oitenta por cento é a integridade da pessoa e o restante a gente treina”, destaca Darnon Medeiros, diretor de suprimentos da MRV. (Informação verbal).

Um plano de desenvolvimento em suprimentos (PDS) é oferecido aos profissionais da área, em que são realizados cursos com oito meses de duração por vídeo conferência, com

grupos do Brasil inteiro. A lógica desse desenvolvimento é reforçar o vínculo profissional com fornecedores, mas excluir qualquer vínculo pessoal, favorecendo o poder da MRV nas negociações. Todos os fornecedores são avaliados pela qualidade e prazo. Periodicamente, avalia-se também a situação financeira dos fornecedores.

A prestação de serviços nas áreas técnicas é pautada em relacionamentos de longo prazo com calculistas, projetistas e consultores renomados.

7.6.5.2 A inovação praticada junto aos fornecedores

A MRV é uma empresa que provoca seus parceiros a experimentar e inovar. Não obstante, inovações desde a composição das tintas, tipo de embalagem usada, formato das torneiras e até paredes de concreto são verificadas em seu produto. A empresa movimentou a cadeia produtiva para inovar, pois pressiona seus fornecedores a reduzir custos mantendo a qualidade dos seus produtos. Assim, estimula inovações em processos e o desenvolvimento de produtos inovadores.

O conhecimento diferenciado da MRV sobre o setor de habitação para baixa renda contribuiu para que seus fornecedores consigam desenvolver produtos que atendam às necessidades da MRV e dos seus clientes. A Docol, fabricante de metais sanitários de alto padrão, desenvolveu para a construtora uma torneira de qualidade, que não pinga ou descasca, mas sem uma parte da cruzeta de quatro pontas, que segundo a MRV é desnecessária para a praticidade do produto.

A ideia do design inovador partiu do conhecimento da MRV sobre o seu mercado de atuação. Contudo, no início das operações a MRV não teve uma boa receptividade por parte das empresas fornecedoras. Entretanto, a Docol apostou no desenvolvimento do produto e há nove anos todos os metais dos apartamentos da MRV são da marca. Essas experiências estimularam a MRV a buscar, de forma frequente, através da área de inovação da empresa, a entregar ideias para os seus grandes fornecedores. “Como a MRV tem escala, os fornecedores têm todo o interesse em verificar (a viabilidade das ideias).”, explica Igara Pessoa, gestora executiva de contratos e recebimentos da MRV. (Informação verbal).

Dentre os projetos de inovação realizados pela MRV junto a seus fornecedores, destaca-se o desenvolvimento de um novo sistema produtivo, que contou também com a colaboração de outros atores da cadeia produtiva da construção civil.

No início dos anos 2000 a MRV experimentou um novo sistema construtivo. Tradicionalmente, as habitações eram feitas em alvenaria estrutural, mas a empresa começou a enxergar alguns novos sistemas de construção mais interessantes e iniciou testes com

paredes feitas de concreto com o uso de fôrmas de alumínio. Os testes foram precedidos por um planejamento realizado por um grupo de trabalho montado pela MRV. Nesse grupo, composto pela Associação Brasileira de Cimento Portland – (ABCP), calculistas, projetistas, empresas de hidráulica, concreto, fôrmas de alumínio, tubos e conexões e outras empresas envolvidas no processo, por meio de discussões técnicas, conduziram à definição de parâmetros a serem avaliados para a adequada implantação do novo sistema construtivo.

O investimento da MRV na produção dessas paredes de concreto nas obras foi crescendo paulatinamente, ao mesmo tempo em que alguns problemas emergiam e eram corrigidos. Em junho de 2017, 55% da sua produção foi realizada utilizando esse tipo de sistema construtivo e até o final de 2017 essa porcentagem deve alcançar a taxa de 70%.

Dentre os benefícios mapeados pela MRV, considerando o método de construção com parede de concreto provenientes de fôrmas de alumínio, estão: o aumento de qualidade, padronização e agilidade. Este modelo ainda não exige mão de obra mais qualificada e pode ser facilmente replicado para demais localidades.

A adoção desse sistema ocorreu no início de 2017 com maior verticalização, em imóveis de 18 pavimentos, no maior lançamento da história da MRV: um empreendimento de 7 mil e 300 unidades em São Paulo que se diferencia pela entrega não só de apartamentos, mas também de infraestrutura para um bairro inteiro, incluindo batalhão de polícia, cabeamento subterrâneo, etc. Para o planejamento da execução desse projeto, um grupo de trabalho formado por diversas instituições envolvidas foi novamente convocado, buscando a mitigação de riscos.

“O ciclo de negócios muda, porque a fôrma é muito mais rápida do que a alvenaria e, ao mesmo tempo, ela consome mais capital em um período mais curto de tempo. Então, uma mudança dessa impacta todo o negócio da empresa. Muda a estratégia, pois a gente tem que pensar diferente para muitas coisas.” Rodrigo Resende, diretor comercial, de marketing e de comunicação interna da MRV. (Informação verbal).

A relação entre a MRV e os fornecedores é sustentada por um modelo de *compliance* que é pautado pela maturidade da governança corporativa que a MRV possui ao longo de mais de 10 anos, desde a abertura de capital na Bolsa de Valores de São Paulo. As melhores práticas em compras acabam sendo transferidas para a oferta de valor, através, por exemplo, da garantia da qualidade assegurada da MRV.

Segundo a proposta do *framework* VoC (modelo conceitual de análise dos dados) tem-se que a oferta de valor materializa as escolhas internas e externas da MRV. Além disso, a oferta de valor define a sua atuação no mercado e é o ponto de ligação com as consequências de tais escolhas. Neste ponto é que começa-se a examinar o valor das escolhas feitas pela empresa.

O VoC relaciona o valor criado à determinação das vantagens competitivas da empresa MRV em relação aos seus concorrentes. Por essa razão, vale destacar que a oferta de valor é composta pela combinação das escolhas, quanto aos recursos e posicionamento que derivam da gestão. Diante desta descrição, a Figura 35, ilustra a frequência acumulada de palavras e suas correlações de acordo com a análise de conteúdo feito no NVivo. Estas correlações correspondem à oferta de valor como subcategoria como outras subcategorias presentes no modelo conceitual VoC. Dá-se destaque à combinação entre as subcategorias oferta de valor – posicionamento como maior frequência por fonte, seguida da combinação oferta de valor – recursos – gestão como a segunda maior frequência encontrada pelo *software* NVivo.

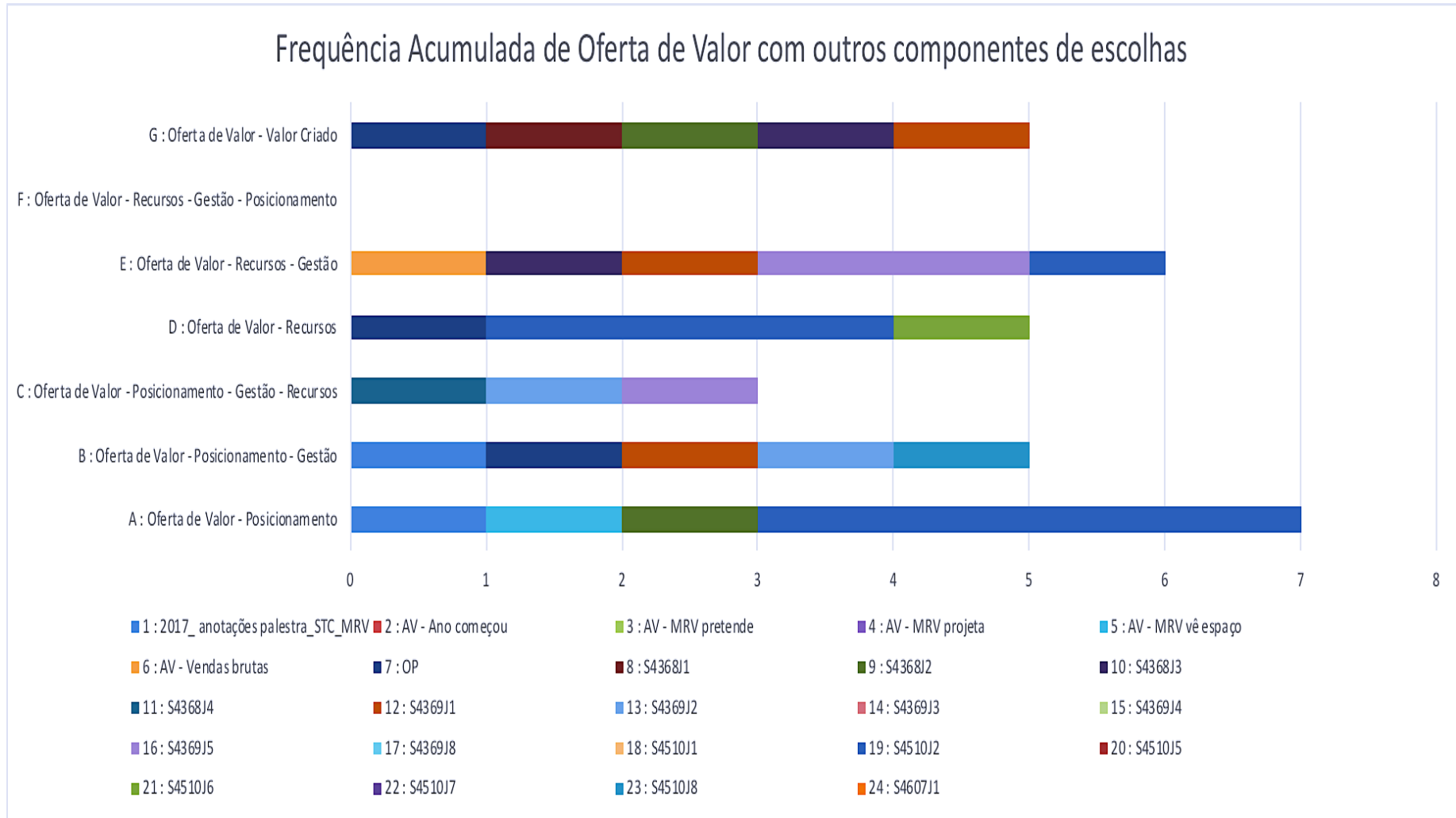


Figura 35 Frequência acumulada da subcategoria Oferta de valor com outras subcategorias referente à proposta do *framework* VoC.

Fonte: Resultados da pesquisa tabulados pelo NVivo

Na próxima subseção serão apresentadas evidências de como a distribuição de valor dá-se para com os municípios e membros da sociedade onde a MRV está inserida.

7.6.6 Distribuição de valor para município, sociedade e investidores

O valor criado para os clientes com os empreendimentos oferecidos da MRV é estendido para os municípios onde os residenciais são construídos. Isso porque a empresa frequentemente decide por realizar benfeitorias em ruas, praças e para as comunidades locais vizinhas, especialmente no caso dos seus maiores empreendimentos. A construção de ruas, praças, escolas e postos de polícia, por exemplo, fazem parte do processo de negociação com os municípios e são vistos como formas de valorização dos empreendimentos da MRV e geram um alto impacto social nas regiões onde a empresa atua.

Alguns empreendimentos da MRV podem ser caracterizados como bairros com completa infraestrutura. Por exemplo, o *Grand Reserva Paulista*, lançado pela empresa em 2017, possuirá 25 torres, 7,5 mil unidades e um valor geral de vendas (VGV) de R\$ 1,5 bilhão - montante que corresponde a um terço de todos os lançamentos realizados pela empresa ao longo de 2016. O projeto também envolverá a construção de praça pública, creche e um posto avançado para o batalhão da Polícia Militar, além de ciclovia, abertura de ruas e o alargamento de uma avenida. Essas obras complementares são as contrapartidas estabelecidas pela Prefeitura da cidade de São Paulo à MRV, com exceção do batalhão, cuja obra será entregue por iniciativa própria da construtora. Outra característica do projeto é a previsão de uma área de 4.000 m² destinada a pequenos comércios e serviços para atender os futuros moradores da região. Todos os imóveis do *Grand Reserva Paulista* estarão enquadrados nas faixas II e III do programa Minha Casa Minha Vida, conforme ilustra a Figura 36.



Figura 36 Ilustração do projeto *Grand Reserva Paulista* - MRV
Fonte: Material institucional da MRV (Novembro, 2017)

Para a realização de projetos como o do *Grand Reserva Paulista*, a MRV dispõe de terrenos considerados nobres com bom acesso e transporte coletivo em proximidade às suas localizações, a empresa investe em urbanização e paisagismos de ponta nesses empreendimentos. Essas são formas de compartilhar o valor distribuído para os municípios e membros da sociedade, através da oferta de produtos diferenciados e/ou de intervenções e melhorias no entorno desses residenciais concebidos pela MRV.

7.6.6.1 Distribuição de valor para os investidores

O setor de construção civil é marcado por uma alta sazonalidade, o que explica a falência de empresas nos períodos de menor demanda. A política da MRV para lidar com essa sazonalidade é manter o seu caixa alto para permitir a sobrevivência e reação da empresa nos momentos de crise.

Logo após o IPO a empresa se viu em um momento de imaturidade em termos de relacionamento com os investidores. Sentiu-se pressionada a crescer e atender a expectativas de curto prazo dos investidores, o que resultou em decisões que favoreceram o crescimento com uma pequena redução de margens.

“Após o IPO fizemos alguns negócios equivocados. Naquele momento, tínhamos políticas muito curto prazistas. Hoje pensamos em fazer o que será melhor para a MVR daqui há cinco anos. Não sacrificamos margem.(...) Olhar para o longo prazo foi um aprendizado” revela Rafael Menin, copresidente da MRV. (Informação verbal).

O fato de a família Menin deter hoje 35% das ações da empresa favorece essa visão de longo prazo. O crescimento após o IPO, ou seja, a partir de 2007, ocorreu de forma muito acelerada, com aumento de 80% nas receitas líquidas em 2008 e 120% em 2009. De 2007 a 2013 a produção da empresa subiu de 4 mil unidades por ano para praticamente 40 mil unidades por ano, em mais de 100 cidades. Entretanto, o núcleo duro da empresa não cresceu na mesma velocidade.

“Naquele momento, perdemos um pouco de performance, porque faltaram as pessoas com o nível de responsabilidade, de seriedade e de conhecimento do negócio para tocar uma operação que crescia nessa velocidade” revela Rafael Menin, co-presidente da MRV. (Informação verbal).

No pior ano financeiro da companhia, que foi 2013, um momento crítico de crise mundial econômica, a empresa lucrou 350 milhões de reais. O período de 2014 a 2016 foi caracterizado pela “arrumação da casa”. A companhia não cresceu, mas se estruturou e melhorou seus processos. Assim, considera-se preparada para o seu terceiro ciclo de crescimento. Este processo de reorganizar os processos internos, também teve como objetivo atingir as despesas gerais e administrativas por receita líquida da MRV, conforme pode ser observado na Figura 37.

Produtividade - G&A / ROL – 1T17

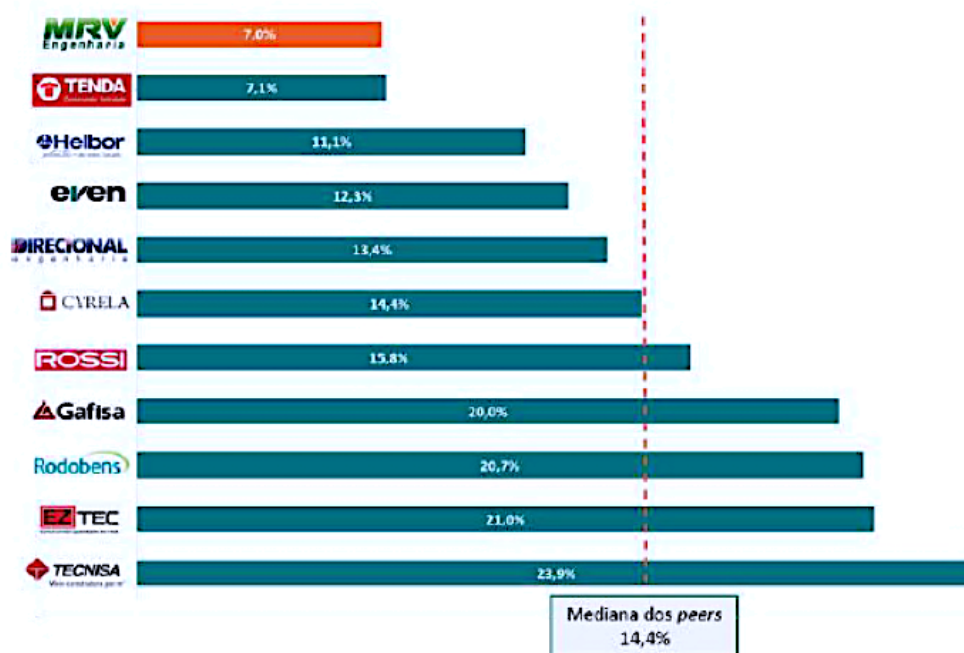


Figura 37 Comparativo de despesas gerais e administrativas por receita líquida – MRV e seus concorrentes
 Fonte: Material institucional da MRV (agosto, 2017)

“Não sei qual será o modelo (de negócios), mas haverá demanda para compra, aprovação, construção e entrega de obras de boa qualidade por muito tempo no Brasil.” Rafael Menin, copresidente da MRV. (Informação verbal).

7.7 Analisar o impacto dos componentes do modelo de negócio da MRV no valor distribuído.

Como sendo este, o quarto e último objetivo específico a ser tratado, esta seção dedica-se, inicialmente, a resgatar a estrutura de análise e categorias proposta pelo modelo teórico VoC em conjunto com os resultados obtidos no NVivo. Onde os componentes do modelo teórico VoC foram considerados como as categorias de análise programadas e utilizadas no NVivo.

O tratamento e categorização do conteúdo analisado permitiu a análise dos dados primários e secundários na busca de evidências que expressassem o impacto dos componentes do modelo de negócio da MRV no valor distribuído aos *stakeholders*.

Destaca-se no campo destinado às escolhas do modelo teórico VoC, o componente “gestão” que obteve 126 citações e o componente “recursos” 39 citações, sendo respectivamente as categorias que obtiveram o maior número de referências codificadas por meio do uso do NVivo. Já no campo das consequências de valor do VoC, a maior frequência de referências codificadas foram identificadas e interpretadas no componente “valor distribuído” com 82 citações seguida do componente “valor criado” com 28 citações. Estes dados podem ser visualizados no gráfico de frequência acumulada por tipo de fonte e extraído do *software* Nvivo e representado pela Figura 38.

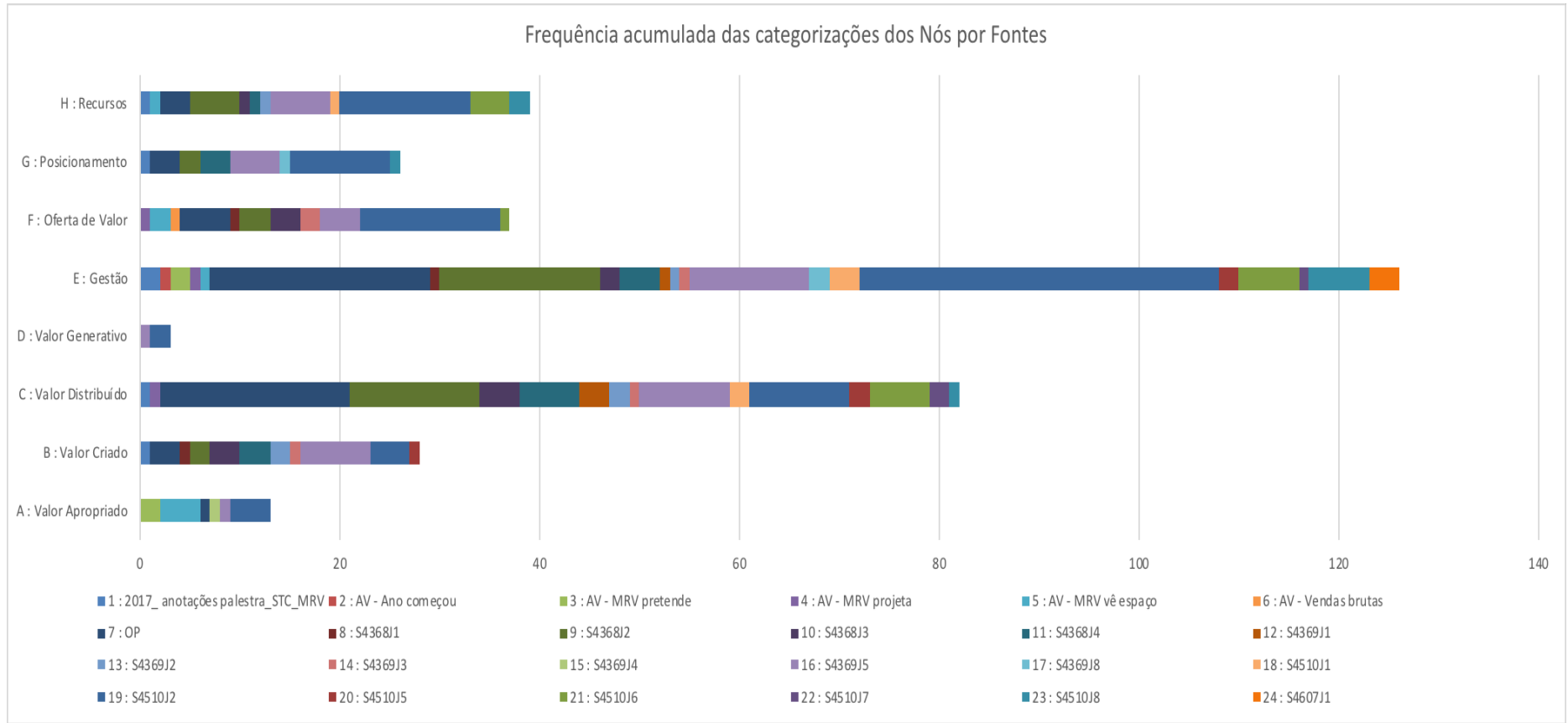


Figura 38 Frequência acumulada das categorias dos nós por fonte.
 Fonte: resultados da pesquisa

Percebe-se, pela interpretação da Figura 38, que as categorias “gestão” e “valor distribuído”, foram a mais representativas em número absoluto de frequência acumulada de repetição de palavras por fontes no material analisado.

Na análise de *cluster* por similaridade de palavras, as categorias que apresentaram maior correlação foram, também, “valor distribuído” e “gestão” respectivamente em termos de maior relevância por similaridade de palavras segundo a Figura 39. Essa Figura é uma demonstração ou resultante gráfica gerada pelo NVivo e deve ser lida e interpretada da direita para a esquerda e de baixo para cima, onde os nós mais relevantes encontram-se na parte inferior da figura e os menos relevantes na parte superior da mesma.



Figura 39 Nós em *clusters* por similaridade de palavras

Fonte: Resultados da pesquisa

Na análise de *cluster* por similaridade de codificação, pondera-se a similaridade de palavras por tipo de fonte. A maior correlação também pode ser vista na Figura 40, nos chamados nós identificados pela categoria “valor distribuído” e “gestão” respectivamente. A leitura desta demonstração gráfica gerada pelo NVivo, deve ser feita da mesma maneira que sugerido na Figura 39, anteriormente apresentada.



Figura 40 Nós em *clusters* por similaridade de codificação
 Fonte: Resultados da pesquisa

O resultado da análise de conteúdo corrobora com a relação causal que fundamenta o modelo teórico VoC entre o campo das escolhas com destaque para o componente “Gestão” proveniente do modelo VoC seguido do componente “Valor Distribuído” do campo das consequências. Assim sendo, como também apresenta-se nas Figuras 39 e 40, percebe-se que o componente “Valor Distribuído”, é a categoria que mais se destaca ou que tem maior impacto em termos de relevância para o valor que será distribuído aos *stakeholders*.

“O modelo de negócios da MRV é muito próprio. Mas não é só essa questão de aprovar crédito antes, é uma questão que o nosso sistema de informação é nosso, a forma como a gente vende é nossa, a forma como a gente negocia é uma característica nossa, se a gente está dando algum desconto, se a gente divide em mais vezes, se a gente... quer dizer, o modelo de negociação e gestão é todo nosso. Então, essa conexão não é fácil com outros agentes. A gente perdia a conexão pois, você tinha clientes, você tinha interessados, mas na hora que você conectava com o seu modelo ele rompe”. Rodrigo Resende, diretor comercial, de marketing e de comunicação interna da MRV. (Informação verbal).

Não obstante a análise do conteúdo, transcrito das entrevistas em profundidade, também demonstra a existência de uma correlação relevante entre a categoria “gestão” e os resultados práticos do modelo de negócio da MRV que se comprovam pela promoção e prática do ato de distribuir valor aos *stakeholders*.

Os registros foram organizados, codificados, categorizados e interpretados segundo Bardin (2011) com o apoio do *software* NVivo. Entretanto, tem-se um aspecto a destacar quanto ao conceito de distribuir valor. Este conceito não foi facilmente respondido pelos entrevistados quando questionados, mas através de exemplos práticos, os respondentes, eram capazes de

contextualizar. Então, o autor desta tese infere que esse comportamento parece fazer parte de aspectos indissociáveis dos princípios e práticas de gestão e da cultura da empresa MRV. O que pode ser evidenciado pela citação na íntegra a seguir:

“A MRV é uma empresa que têm de ter uma cultura própria. Então uma cultura bem definida e essa cultura foi construída principalmente pelo fundador, que é o Rubens. E, é uma cultura calcada em valores muito fortes. Que valores são esses? Ética, transparência, foco no cliente, controle de custo, cultural participativa, participação dos resultados, distribuição de ações que se fala muito em cultura de parceria. Quer dizer, eu acho que isso daqui é um valor nosso e isso foi produzido pelo fundador.” Rodrigo Resende, diretor comercial, de marketing e de comunicação interna da MRV. (Informação verbal).

A seguir a última seção, destinada a registrar as perspectivas estratégicas e o olhar de futuro da MRV engenharia.

7.8 O futuro estratégico da MRV

Ser a segunda maior empresa do mundo no setor de construção de habitação para baixa renda, com a produção de 500 mil unidades nos próximos 10 anos, essa é a visão de futuro da MRV. Um ousado, porém factível desafio, capaz de motivar sua equipe, na opinião dos seus copresidentes - ameaças e oportunidades são consideradas em relação a essa visão.

Dentre as ameaças, o risco do uso do FGTS para outros fins e/ou desestabilização do programa MCMV é o principal. A mudança das regras que norteiam o programa MCMV é uma possibilidade real, como revela Maria Fernanda Menin, diretora executiva do jurídico, “temos a todo momento notícias de uma possibilidade de uma mudança de regras e isso, por si só, já gera uma inquietação no mercado.” (Informação verbal).

A gestão desse risco ocorre através do monitoramento constante realizado pela MRV do cumprimento das regras do programa. A empresa atua por meio de associações do setor de construção que interagem de forma ativa com os principais operadores e agentes do programa. Entretanto, não há nenhuma medida concreta que a MRV possa tomar para impedir mudanças nas regras dos programas de financiamento a habitação de baixo custo no país.

No caso de uma descontinuidade do programa MCMV, a empresa não possui um plano de emergência que permita virar a chave da noite para o dia. Uma ruptura abrupta no programa geraria um impacto forte nas operações da empresa, impactando negativamente seu valor no mercado de ações. Entretanto, a confortável situação de caixa da empresa permite a sua sobrevivência concomitante a ações para mudanças no seu modelo de negócios. Voltar a fornecer financiamento próprio para os clientes, como a MRV já fez anteriormente, é uma opção para a empresa em caso da desestabilização do MCMV.

“A MRV já passou por muitas crises, já teve que fazer financiamento próprio, já teve que se virar. Então, é navegar agora, do jeito que está, ir surfando, e se, lá na frente, a gente precisar mudar o modelo de negócio, a gente vai mudar também.” Júnia Galvão, diretora executiva de administração e Centro de Serviços Compartilhados da MRV. (Informação verbal).

Ao mesmo tempo em que assume o risco de descontinuidade de programas governamentais, a MRV está ciente que mudanças de hábitos dos clientes podem gerar impactos relevantes no seu modelo de negócios. A tendência mundial de adoção do modelo de aluguel em detrimento do modelo de compra de habitação levou a MRV a iniciar um novo negócio voltado para o aluguel de moradias de baixa renda. Entretanto, essa tendência ainda não é forte no Brasil e o alto *déficit* habitacional do país permite a manutenção do tradicional modelo nos próximos 10 anos.

“Historicamente, aluguel é 20% do mercado e compra é 80% nos EUA. Hoje aluguel já está em 45% nos Estados Unidos. Por quê? O jovem hoje casa mais tarde. O jovem muda muito de cidade. E a crise de 2007 e 2008 deixou cicatrizes. Então hoje ele só compra a casa se ele tem muita segurança. Se o emprego está assegurado. Ainda não é assim no Brasil, mas será.” Rafael Menin copresidente da MRV. (Informação verbal).

Em contraste com as ameaças, especialmente a da descontinuidade de financiamento para a aquisição de habitações populares com utilização de recursos do FGTS, as oportunidades para o desenvolvimento da MRV, respaldadas pelo alto *déficit* habitacional do país, estão na adoção de inovações para aperfeiçoar os seus produtos e serviços.

“O planejamento estratégico é feito no conselho. Presidência do conselho e diretoria executiva principalmente. Se a gente for considerar o núcleo duro de estratégias da empresa é o Rubens, que é o presidente do conselho e os dois presidentes que são o Rafael e Eduardo. Mas isso ainda é muito centralizado no Rubens. Ou seja, é uma fórmula de 37 anos, claro que modernizada, com muito mais sofisticação do que era. Tem-se 3 fatores muito interessantes. O primeiro, o recurso do FGTS é genial, ou seja, o trabalhador deposita numa conta poupança dele, forçada, um recurso, que é usado em infraestrutura e habitação. Esse próprio trabalhador se beneficia disso através da infraestrutura. A habitação livre muitos trabalhadores compram desse produto graças ao financiamento de todos os colegas. Democratização desse recurso de forma muito inteligente. E esse recurso no Brasil ele dá sinais de que não vai sofrer baques, apesar de ter caído o nível de emprego. Ele se mantém estável. Outro ponto é que a gente tem no Brasil um bônus demográfico a ser esgotado até em algum momento. Sei lá, 25, 30, 35 anos, não sabemos precisar isso. A gente tem muitos anos pela frente ainda de crescimento da população de muita gente jovem entrando no mercado de trabalho e na necessidade de morar. Que é outro fator. E o último fator é o próprio do segmento, que é o mercado da construção num país em desenvolvimento, num país de renda média. Nós não sabemos um país de imóveis caros. Esses três fatores são os nossos ingredientes principais. A gente não vê nas próximas duas décadas nenhuma ameaça séria a esses três fatores.” Darnon Medeiros, diretor de suprimentos da MRV. (Informação verbal).

De acordo com Eduardo Fisher, hoje a construção de habitações não acompanha o crescimento das famílias em grandes cidades brasileiras, gerando problemas como loteamentos irregulares, “puxadinhos” e favelas. Isso gera uma pressão na sociedade, porque acarreta violência, falta de escola, mobilidade, falta de esgoto e outros problemas. Assim, as nações tendem a enxergar a importância do setor de construção de habitação de baixa renda. “Além de ser um negócio que gera muito emprego e imposto, ele serve de blindagem para toda uma série de problemas sociais.” Eduardo Fisher copresidente da MRV. (Informação verbal).

“As pessoas vão continuar buscando casa própria. A demanda existe. A gente tem um produto bacana, então nós vamos ter que arrumar uma forma de colocar esse produto no mercado.” Júnia Galvão, diretora executiva de administração e Centro de Serviços Compartilhados da MRV. (Informação verbal).

Novas tecnologias são acompanhadas pela empresa e não são consideradas potencialmente disruptivas para o setor de construção civil. Entretanto, além de buscar constantemente inovações em processos que permitem redução de custos com manutenção da qualidade, a MRV tem atualmente uma estratégia de inovação voltada para a sustentabilidade. Por exemplo, os líderes da empresa estão motivados a adotar energia renovável nas edificações da MRV. No segundo trimestre de 2017, a empresa lançou 8,3 mil apartamentos com placas de energia solar. O volume corresponde a quase metade do total de unidades lançadas até o primeiro semestre desse mesmo ano. A companhia investirá R\$ 800 milhões nesse tipo de tecnologia nos próximos cinco anos. Com isso, espera que até 2021 todos os seus empreendimentos sejam adeptos da energia fotovoltaica, que pode gerar redução de até 80% na conta de energia elétrica do condomínio.

8 CONCLUSÃO

“Não há uma só arte em conhecer uma coisa, mas também há uma certa arte ao ensiná-la”,
Cícero (106 – 43 a.C.) – orador romano e estadista.

O modelo de negócio como conceito pode ser interpretado como atributo real de uma empresa ou como instrumento de análise. Em ambos os casos, a literatura indica que a natureza e função do modelo de negócio relaciona-se ao conceito de criação de valor. Se considerado como atributo de uma empresa no contexto do mundo real, há uma ligação direta entre os conceitos, ou seja, o modelo de negócio de uma empresa é o responsável pela criação de valor.

Nessa interpretação, o modelo de negócio é determinado empiricamente e equivale à dinâmica de funcionamento da empresa em si, considerando as complexas combinações de escolhas estratégicas e suas respectivas consequências que envolvem diretamente a capacidade de criação e captura de valor.

Porém, o modelo de negócio como ferramenta de análise, conotação adotada nesta tese, permite a visualização, descrição e ajuste dos mecanismos de criação e captura de valor de uma empresa ao longo do tempo. Para isto, a literatura tem-se servido de *frameworks* como os três (RCOV, E/C e BMC) que foram analisados neste estudo. Infere-se que cada um representa uma possibilidade de análise do modelo de negócio de uma empresa. Entretanto, à luz dos conceitos de criação e captura de valor, esta tese optou por identificar e sintetizar os pontos fortes dos *frameworks* analisados em uma nova estrutura aplicável em âmbito acadêmico e prático.

Na seção 4, propôs-se um modelo conceitual ilustrado por um novo *framework*. Este modelo foi fundamentado na revisão da literatura e nas lacunas funcionais identificadas e, outros *frameworks*. Assim, o novo *framework* proposto, combina a manutenção e o acréscimo de alguns componentes. Esses, essenciais para orientar a análise não apenas das opções que uma empresa realiza para entregar a oferta de valor no mercado, mas a garantia de compartilhar os seus resultados também, por isso, o novo *framework* recebeu o nome de “(the) Value of Choices” - VoC.

O VoC emprega a lógica causal de escolhas e consequências, distribuindo seus componentes nestes dois campos mais amplos. O campo das escolhas se vale da articulação entre a visão *inside-out* e *outside-in* da estratégia e, tendo a oferta de valor como objetivo central, que sugere-a como um composto resultante das escolhas relacionadas aos recursos e ao posicionamento. O campo das consequências, por outro lado, se concentra no valor gerado para a empresa com seus respectivos *stakeholders*, isto é, o valor (tipo, montante, formato) que deriva das escolhas feitas pela empresa em função da materialização da oferta de produtos e serviços. E por isto, permite ao gestor ter um olhar estratégico e uma reflexão sobre os

componentes fundamentais que possam apoiar na busca da perenidade para o negócio: valor criado, valor generativo, valor apropriado e valor distribuído.

Esse novo arranjo contribui para que a análise de um modelo de negócio não se concentre apenas em uma dimensão estática referente à descrição das escolhas e do funcionamento da empresa. Mas, que mantenha em vista que as escolhas são realizadas em função do que se quer ofertar e do que, de fato, pode ser apropriado, gerado e distribuído para os *stakeholders*. Assim, o gestor é o principal agente interessado em compreender as relações entre os componentes de um modelo de negócio, que também reconcilia diferentes perspectivas, zonas temporais distintas, além de administrar os ajustes que se fizerem necessários ao longo do tempo para garantir a dinamicidade e a revisão crítica do modelo.

A pergunta de pesquisa desta tese é - ***Como os componentes do modelo de negócios influenciam a distribuição de valor para os stakeholders do setor da construção de baixa renda?***

Para responder a pergunta norteadora de pesquisa tem-se em vista a técnica de análise de conteúdo que constitui-se por um conjunto progressivo de atividades e análises que o pesquisador deve seguir. Para tanto, é preciso possuir clareza teórica no campo de estudo que se pretende analisar. Sendo assim, o autor dessa tese, não fez uso de técnicas de análise dos dados desprovido de um devido suporte teórico evitando o viés de casualidade. Isso porque, sabe-se que em pesquisas qualitativas, não se estabelecem hipóteses, porém devem ser criadas categorias que precisam ser desenvolvidas oferecendo o porque e o como isso ocorreu. O que se destaca neste estudo é como a alta direção da empresa conseguiu obter resultados operacionais e estratégicos satisfatórios ao longo de mais de 38 anos. Por isso, os componentes do VoC tiveram esse papel de suporte teórico para evidenciar o como. Os oito componentes do VoC foram utilizados como categorias que, neste estudo de caso único, apoiaram a realização da análise de conteúdo categorizada dentro da programação do *software* NVivo. Em síntese, as categorias de análise são as mesmas caracterizadas como os componentes propostos pelo modelo teórico o *framework* VoC.

A estrutura de análise de conteúdo proposta pelo modelo teórico VoC em conjunto com os resultados gráficos extraídos do *software* NVivo promoveram um tratamento e uma categorização adequados perante aos dados primários e secundários coletados. A relação e influência entre o campo das escolhas, evidenciada pelo componente da “gestão” e o “valor distribuído”, como valor em destaque do campo das consequências, foram as categorias de maior representativa em comparação com as demais categorias analisadas, conforme relatórios extraídos do NVivo e apresentados ao longo da seção 7 e em resposta a cada um dos objetivos específicos propostos.

Uma vez categorizados e selecionados todos os conteúdos, foram extraídos os relatórios do NVivo com os resultados compilados por categorias e fontes codificadas. Indicando, assim, quais categorias estavam presentes em cada conteúdo de entrevista e nos vários tipos de dados secundários analisados, bem como a frequência de palavras encontradas em cada uma dessas categorias e subcategorias correlacionadas.

O tratamento e a interpretação dos resultados foram executados, sendo que categorias “gestão” e “valor distribuído” mantiveram-se como uma resultante constante a todos os testes promovidos, tanto em frequência como em correlações de palavras similares.

Do ponto de vista prático, busca-se a correlação entre as categorias mais representativas; segundo relatórios do NVivo, vale lembrar - “gestão” e “valor distribuído” - para responder a pergunta de pesquisa dessa tese. Assim, os dados analíticos encontrados somados à descrição das práticas e características extraídas de uma empresa direcionada ao público de baixa renda, podem ser sintetizadas em cinco macro itens que respondem o como, resumidos a seguir:

(1) o estilo de gestão da empresa, ao longo de quatro décadas, mantém-se fiel e totalmente direcionado aos princípios e valores do fundador da MRV. Valores estes que mantém a distribuição de valor para os *stakeholders* como uma prática insólvel;

(2) em uma empresa de construção com padrão de baixo custo e direcionada a população de baixa renda, qualquer falha na gestão e controle da operação como ainda nos controles dos processos produtivos em qualquer uma das quase 150 unidade operacionais, tem um elevado impacto no valor criado e, conseqüentemente, no valor distribuído;

(3) as escolhas relacionadas ao componente e/ou categoria identificado como “recursos” (técnicos, gerenciais, humanos, físicos, financeiros) – envolvem a decisão e a preferência da liderança da MRV pelo critério de manutenção da relação com os *stakeholders* (empregados, prestadores de serviço e fornecedores, por citar estes preferencialmente) em termos de uma convivência longa. O que acaba por fortalecer a gestão e a performance dando estabilidade e constância aos resultados obtidos pela empresa;

(4) a clareza na escolha do posicionamento da MRV é adotada por todos os gestores da empresa em todas as entrevistas realizadas. Contudo, não deixam de avaliar e na maioria das vezes declinar de convites para potenciais movimentos de diversificação que surgem como novas oportunidades de posicionamento. Portanto, ao longo de quase quatro décadas, a MRV manteve-se praticamente fiel à opção de posicionamento da empresa perante ao mesmo perfil de clientes ao longo do tempo;

(5) muito embora a construção civil tenha práticas de gestão que favoreçam a distribuição de valor por meio de seu modelo de negócio, nem sempre se percebe os benefícios desse alinhamento para a geração de valor futuro e perene. Na amostra analisada dentro da

MRV, poucas foram as respostas que evidenciaram concretamente o valor distribuído. Os respondentes, em alguns casos, respondiam e citavam as práticas de distribuição de valor. Porém, em outras respostas que não especificamente estavam correlacionadas a esta categoria, a análise de conteúdo permitiu ao pesquisador identificar exemplos reais de como o valor é distribuído pela MRV. Contudo, vale destacar ainda, que a maior fonte de evidências concentraram-se nos dados secundários coletados.

Do ponto de vista teórico, a implicação da proposta apresentada pelo VoC abre espaço para o aprofundamento da articulação entre a literatura sobre modelos de negócios e a que aborda o valor em seus diferentes tipos de dimensões, não apenas a criação e captura de valor. Assim, o acréscimo dos conceitos de valor generativo e distribuído possibilita novas frentes de pesquisa empírica que favoreçam a compreensão de como as empresas podem, na prática, contemplar estas duas dimensões. Espera-se que em outros contextos possam ser aplicado o VoC e encontrados resultados satisfatórios de sua aplicação. Neste estudo encontrou-se evidências do valor distribuído especificamente no setor da construção de baixa renda. O que se estima é que possam ser identificadas outras evidências em outros setores, países e/ou ambientes organizacionais diferentes do analisado nesta tese.

Além disto, sugere-se que sejam conduzidos novos estudos empíricos que possam indicar o uso do VoC bem como definir indicadores quantitativos que contribuam para operacionalizar o novo *framework* proposto. Enfim, espera-se que esta tese, tenha contribuído ao contexto acadêmico pela riqueza de detalhes que uma análise descritiva e analítica provê em termos de evidências e dados empíricos de um estudo de caso único, usando a técnica de análise de conteúdo, aplicado em uma pesquisa de cunho qualitativo.

No contexto prático, a MRV Engenharia formalizou total interesse em ter acesso a todos os resultados encontrados para que sejam divulgados ao corpo gerencial e estratégico da companhia. Ainda como implicação gerencial, vale citar que durante a realização das etapas previstas nesse trabalho, o autor dessa tese criou um grupo de estudos e debates acerca da temática modelo de negócios, criação e compartilhamento de valor. Este grupo leva o nome Comunidade Prática em Modelo de Negócios (www.practicalbusinessmodel.com) e está vinculada ao núcleo de pesquisa em estratégia e negócios internacionais da Fundação Dom Cabral – FDC.

Esta comunidade é composta por representantes de empresas nacionais e multinacionais, proprietários de empresas familiares, professores e pesquisadores de diversas instituições de ensino no Brasil, como ainda: profissionais de mercado como conselheiros independentes, *ventures capital*, advogados, consultores e ex-executivos de grandes organizações. Nesse ambiente, o público heterogêneo promove a troca de experiência e cocriação de novos

conhecimentos. Nessa comunidade fez-se uso prático, testes e debates à luz da proposta do novo *framework* VoC, criando uma agenda em comum sobre o tema e assim, ter o apoio de todos para o desenvolvimento de estudos no tema modelo de negócios.

As limitações decorrentes de um estudo de caso único não permitem a generalização dos resultados obtidos. Outra limitação que merece ser realçada quanto ao perfil da amostra. Tem-se apenas a alta administração sendo contribuinte da análise de contexto. Tem-se assim uma condição de contorno que limita o estudo para o ponto de vista dos dirigentes apenas. O que por um lado não reduz a qualidade dos dados obtidos, mas parametriza para apenas um grupo de respondentes, membros da alta gestão da empresa.

Contudo, considerando-se a escassez de estudos empíricos sobre o valor distribuído para os *stakeholders*, este trabalho pode contribuir, em uma perspectiva teórica e prática, para o entendimento desta dimensão do valor para além das análises de criação e captura de valor, mais comuns na literatura.

Muito embora este trabalho científico tenha contemplado todos os objetivos específicos propostos, somam-se às limitações expostas, aspectos inerentes a este tipo de trabalho como as decisões e escolhas, que o pesquisador e autor dessa tese, teve que tomar durante o percurso dos trabalhos. Aspectos estes que devem ser considerados como limitações de tempo: indisponibilidade de acesso a alguns *stakeholders* considerados como estratégicos e vitais nas operações da MRV Engenharia.

Recomenda-se que novos estudos empíricos usando, se possível, métodos quantitativos possam operacionalizar o novo *framework* VoC, como um dos produtos dessa tese a fim de ampliar o campo de análise e aplicabilidade. Como também sugere-se estudos que possam envolver diferentes *stakeholders* e um maior número de empresas do setor da construção civil para a classe considerada no Brasil e em outros países, como de baixa renda.

REFERÊNCIAS

- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427-442. doi: 10.1016/j.lrp.2013.04.002
- Adner, R. & Zemsky, P. (2006). A demandbased perspective on sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 27(3), pp.215-239.
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2000). Internet business models and strategies: text and cases. *McGraw-Hill higher education*, New York, p.7.
- Ahuja, G., Lampert, C. M., & Novelli, E. (2013). The second face of appropriability: Generative appropriability and its determinants. *Academy of Management Review*, 38(2), 248-269.
- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R. & Avison, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business. *School of information systems, computing and mathematics*.
- Alberts, B. (2011). Comparing business modelling methods: creating and applying a comparison framework for meta-business models. In *Proceedings of the 14th Twente Student Conference on IT (TSConIT)*, Enschede, The Netherlands, pp. 153-162.
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22 (6/7), p.493.
- Amit, R. & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT sloan management review*, 53(3), p.41.
- Andersson, B., Johannesson, P. & Zdravkovic, J. (2009). Aligning goals and services through goal and business modelling. *Information systems and e-business management*, 7(2), pp.143-169.
- Applegate, L. M. & Collura, M. (2000). *Emerging e business models: lessons from the field*. Harvard Business School Press.
- Arend, R. J. (2013). The business model: present and future - beyond a skeumorph. *Strategic Organization*, 11(4), 390-402.
- Arrow, K. J. 1962. Economic welfare and the allocation of resources for invention. In *The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors: 609–626*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Baden-Fuller, C. & Morgan, M.S. (2010). Business models as models. *Long range planning*, 43, pp.156-171.
- Baden-Fuller, C. & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long range planning*, 46(6), pp.419-426.
- Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models: a challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427.
- Baden-Fuller, C., Giudici, A., Haefliger, S., & Morgan, (2017). M. S. Business models and Value: Analytical comparisons of scalable solutions and digital platforms.

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. (3. reimp). Lisboa: Edições. 70p.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*; 26, (1), pp. 41–56.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). *William S. Administração Estratégica e Vantagem competitiva*. (3ª Ed). São Paulo: Editora Pearson.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (Eds.). (2008). *Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook for social research*. Sage.
- Beck, N., Brüderl, J. & Woywode, M. (2008). Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organizational change. *Academy of management journal*, 51(3), pp.413-435.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2009). *Economics of strategy*. John Wiley & Sons.
- Bouwman, H., de Reuver, M., & Nikou, S. (2017). The impact of Digitalization on Business Models: How IT Artefacts, Social Media, and Big Data Force Firms to Innovate Their Business Model.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British journal of management*, 11(1), pp.1-15.
- Brandenburger, A. M. & Stuart, H. W. (1996). Valuebased business strategy. *Journal of economics & management strategy*, 5(1), pp.5-24.
- Brazil takes off*. (Matéria da capa). *The Economist*, (2009, novembro). *Revista Inglesa*, 14th-20th.
- Brea-Solís, H., Casadesus-Masanell, R., & Grifell-Tatjé, E. (2015). Business model evaluation: quantifying Walmart's sources of advantage. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 12-33.
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia business review*, 4(4).
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2007, november). *Competing through business models*. Working paper.No. 713, IESE - Business School.
- Casadesus-Masanell, R. & Yoffie, D. B. (2007). Wintel: Cooperation and conflict. *Management science*, 53(4), pp.584-598.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2009, november). *From strategy business models and to tactics*. Working paper.pp.10-36. Harvard Business School.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010a). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*. 43, pp.1-21.

- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010b). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management research – Journal of the Iberoamerican academy of management*, 8(2), pp.123-149.
- Casadesus-Masanell, R. & Zhu, F. (2010). Strategies to fight ad-sponsored rivals. *Management science*, 56(9), pp.1484-1499.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard business review*. 89, pp.1-2.
- Casadesus-Masanell, R. & Heilbron, J. (2012, may). *The business model: nature and benefits*. Harvard Business School. Working Paper, No.15, 89p.
- Casadesus-Masanell, R. & Tarzijan, J. (2012). When one business model isn't enough. *Harvard Business Review* January-February: 1–6
- Chen, S. (2003). The real value of “e-business models”. *Business horizons*, 46(6), pp.27-33.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), pp.529-555.
- Christensen, C. M., Bartman, T. & Van Bever, D. (2016). The hard truth about Business Model Innovation. *MIT sloan management review*, 58(1), pp.31-40.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), pp.92-117.
- Costa, M. A. F. D. & Costa, M. D. F. B. D. (2013). Projeto de pesquisa: entenda e faça. In *Projeto de pesquisa: entenda e faça*. Editora Vozes.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- Creswell, J.W. & Clark, V.L.P. (2013). *Pesquisa de métodos mistos*. (2a ed.) Porto Alegre: Editora Penso, 288p.
- Da Silva, Carlos M. & Peter Trkman. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), pp.379-389.
- Davenport, T. H. (2013). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
- De Brito, R. P. & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), pp.360-380.
- Demil, B. & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia business review*, 3(23).
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43, 227-246. doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.004.

- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E. & Zott, C. (2015). Business models within the domain of strategic entrepreneurship. Working Paper. Forthcoming in: *Strategic entrepreneurship journal*, 9 (1), pp.1-11.
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of mixed methods research*, 6(2), pp.80-88.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of management review*, 20(1), pp.65-91.
- Doz, Y. L.; Kosonen, M. Embedding Strategic Agility. (2010). *Long Range Planning*, v. 43, n. 2- 3, p. 370-382, abr.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British journal of management*, 20(s1), S1-S8.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theories from Case Study Research. Stanford University. *Academy of Management Review*, n. 4, v. 14.
- Eriksson, H. E. & Penker, M. (2000). Business modeling with UML. *Business patterns at work*.
- Fink, A. (2010). *Conducting research literature reviews. From the internet to paper*. Sage, Thousand Oaks.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Foss, S. E. (2002). Edith Penrose: economics and strategic management. In: Pitelis, C. (Ed.) *The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose*. New York: Oxford University Press, 147-164.
- Flick, U. (2008). *Designing qualitative research*. Sage.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Fundação João Pinheiro. Centro de Estatística e Informações. Déficit Habitacional no Brasil 2013-2014/ Fundação João Pinheiro. Centro de Estatística e Informações. Belo Horizonte, 2014. Recuperado de <http://www.fjp.mg.gov.br>
- Garcia, Castro, R. & Aguilera, R. V. (2014). Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic management journal*, 36(1), pp.137-147.
- Ghaziani, A. & Ventresca, M. J. (2005, december). Keywords and cultural change: frame analysis of business model public talk, 1975–2000. In *Sociological forum* (pp.523-559). Vol. 20, No. 4. Kluwer Academic Publishers: Plenum Publishers.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business history review*, 76(01), pp.37-74.
- Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R. & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & leadership*, 35(6), pp.27-33.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.

- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press. Boston.pp.343-354.
- Hamel, G. (2002). *Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A. & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31(1), pp.58-74.
- Hartley, J. (2004). Case study research. Essential guide to qualitative methods in organizational research, 323-333.
- Hedman, J. & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European journal of information systems*, 12(1), pp.49-59.
- Hopenhayn, H., & Mitchell, M. F. (1999). Innovation fertility and patent design. NBER Working Paper No. 7070, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Hyatt, M. S. (1998). *The millennium bug: How to survive the coming chaos*. Regnerypublishing.
- Jensen, A. B. (2013). Do we need one business model definition?. *Journal of Business Models*, 1(1), 61.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), pp.57-68.
- Kuttschreuter, M. & Gutteling, J. M. (2004). Experiencebased processing of risk information: the case of the millennium bug. *Journal of risk research*, 7(1), pp.3-16.
- Lecocq, X., Demil, B. & Warnier, V. (2006). Le business model: un outild'analysestratégique. *L'expansionmanagement review* (123), pp.96-109.
- Leite, J. B. D., & Porsse, M. D. C. S. (2003). Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(SPE), 121-141.
- Lepak, D. P., Smith, K. G. & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of management review*, 32(1), pp.180-194.
- Lieberman, M. B., & Balasubramanian, N. (2007). *Measuring value creation and its distribution among stakeholders of the firm*.
- Linder, J. & Cantrell, S. (2000). Carved in water: Changing business models fluidly. *Accenture institute for strategic change research report*, pp.8-10.
- Lindman, M. T. (2007). Remarks on the quality of the construction of business concepts. *European business review*, 19(3), pp.196-215.
- Magretta, J. (2002). Why business model matter. *Harvard business review*, 80 (5), pp.86-92.
- Magretta, J. (2012). Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia. Casa Educação - São Paulo: HSM Editora, 246 p.

- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora.
- Markides, C. C. (1999). A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review*, 40(3), 55.
- Mayo, M. C. & Brown, G. S. (1999). Strategic Planning: The Business Model – Relied upon for years, the traditional business model is on shaky ground. *Ivey business journal*, 63, pp.18-23.
- McGrath, R.G. (2010). Business models: a discovery driven approach. *Long range planning*43, pp.247-261.
- Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), pp.726-735.
- Mozzato, A. R.; Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago.
- Moyon, E. & Lecocq, X. (2013, june). Adopting a business model view to study industry change: the case of the french record industry. In XXII Conférence internationale de management stratégique, Clermont-Ferrand(pp. 10-12).
- Nersessian, N. (2010). *Creating scientific concepts*. Cambridge: MIT Press.
- Norton, D., & Kaplan, R. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-140.
- Ordanini, A., Micelli, S., & Di Maria, E. (2004). Failure and Success of B-to-B – Exchange Business Models: a contingent analysis of their performance. *European management journal*, 22(3), pp.281-289.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology, a Proposition in a Design Science Approach*. l'Université de Lausanne l'ecole des hautes etudes commerciales.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for information systems*, 16(1), p.1.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation. Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernard, G., & Smith. (2014). *Value proposition design: como construir propostas de valor inovadoras (How to build innovative value propositions)*. São Paulo: HSM.
- Philipson, S. (2016). Radical innovation of business model-is business modelling a key to understand the essence of doing business? *Competitiveness review*, Vol.26.Iss 2. pp.132-146.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.

- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Peteraf, M. A.; Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 309-323.
- Pitelis, C. (2009a). Value capture from organizational advantages and sustainable value creation (No. DYNREG43).
- Pitelis, C. N. (2009b). The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. *Organization studies*, 30(10), pp.1115-1139.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), pp.609-620.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy?. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>, Nov – Dec.
- Porter, M. E. (2001). Internet strategy. *Harvard business review*, 79(3), pp.62-78.
- Reynolds, S. J., Schultz, F. C. & Hekman, D. R. (2006). Stakeholder theory and managerial decision-making: constraints and implications of balancing stakeholder interests. *Journal of business ethics*, 64(3), pp.285-301.
- Ricard, E. J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia business review*, pp.12-25.
- Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic change*, 17(56), pp.133-144.
- Rumelt, R. P. (2003). *What in the world is competitive advantage? Policyworkingpaper*, 105, pp.1-5.
- Salas-Fumás, V. (2009). Modelos de negocio y nueva economía industrial. *Universia business review*, 3, pp.122-143.
- Salum, F., Coleta, K., Ferraz, D., & Lopes, H. (2018). The value of choices: a business model approach on value. Working Paper, 1-30.
- Sanchez, P. & Ricart, J. E. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. *European management review*, 7(3), pp.138-154.
- Sarturi, G., Seravalli, C. & Boaventura, J. M. G. (2015). Afinal, o que é distribuir valor para os stakeholders? Uma análise bibliográfica sobre o tema. *Revista de administração da UFSM*, 8, pp.92-113.
- Shafer, S. M., Smith, H. J. & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), pp.199-207.

- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: SAGE Publications Limited.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stewart, D. W. & Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of public policy & marketing*, 19(2), pp.287-296.
- Teece, D.; Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, v. 1, n. 3, 1994.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen A. A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18, pp.504-534.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), pp.1319-1350.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), pp.172-194.
- Teixeira, L. D. C. M. (2014) *Estratégias Competitivas em Modelos de Negócios de Bancos Públicos Federais*. (Tese de Doutorado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), pp.3-8.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), pp.237-246.
- Warnier, V., Lecocq, X. & Demil, B. (2004). *Le business model: l'oublié de la stratégie?* Paper presented at the 13 e conférence de l'AIMS, Normandie.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2. (Apr.-Jun.), 171-180
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S. & Göttel, V. (2016a). Business models: origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), pp.36-54.
- Wirtz, B. (2016b). *Business model management: design process instruments. Textbook for the Digital Society*, 2nd ed., Speyer.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (applied social research methods)*. London and Singapore: Sage.
- Yip, G. S. (2004). Using strategy to change your business model. *Business strategy review*, 15(2), pp.17-24.
- Zappellini, M. B. & Feuerschütte, S. G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração/The use of triangulation in brazilian scientific research in administration. *Administração: ensino e pesquisa*, 16(2), 241p.
- Zott, C. & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia business review*, 3, pp.108-121.

- Zott, C. & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43(2), pp.216-226.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), pp.1019-1042.
- Zott, C. & Amit, R. (2013). The business model: a theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic organization*, 11 (4), pp.403-411.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Relação dos professores e contribuições – Estágio Internacional - Europa

Professores – Departamentos	Instituição – Vínculos	Resumo das principais contribuições
Prof. Javier Gimeno Depto. Estratégia	INSEAD – <i>Afiliate Professor Host</i> do programa internacional de Doutorado Sanduíche	Estrutura do projeto como um todo. Visão para futuras publicações acadêmicas e orientações gerais sobre recursos oferecidos pelo INSEAD. Orientações para participar de seminários internos e aulas em qualquer programa que houvesse disponibilidade.
Prof. Felipe Monteiro Depto. Estratégia	INSEAD – <i>Afiliate Professor</i>	Revisão do projeto com ênfase no ponto focal da pesquisa, a problemática e o recorte de pesquisa, para identificar claramente a potencial contribuição acadêmica.
Prof. Daniel Simonovich Depto. Estratégia	INSEAD – <i>Afiliate Professor</i>	Debate focado na discussão da metodologia de pesquisa. Revisão dos fundamentos e técnicas a serem usados na pesquisa de métodos mistos.
Prof. Caterina Moschieri Depto. Estratégia	INSEAD – <i>Visiting Professor</i> . I.E. Madrid – <i>Afiliate Professor</i> .	Aprofundamento do debate com foco na revisão do referencial teórico, na estrutura da redação, no recorte conceitual e na definição de potenciais produtos deste trabalho, defesa da tese.
Profs. Xavier Lecocq e Benoit Demil e entre outros Professores do Depto. Estratégia da Universidade Lille	UNIVERSITÉ DE LILLE – <i>Full Professor</i>	Apresentação do projeto de tese em seminário interno da universidade de Lille para professores e alunos de doutorado do Depto. de estratégia. Vários <i>feedbacks</i> foram oferecidos e considerados pelo autor deste projeto a fim de apoiar o melhor método de trabalho.
Prof. Joan Enric Ricart Depto. Estratégia	IESE – <i>Full Professor</i> Gestão Estratégica – <i>Chair</i> de Depto. Barcelona	Entrevista presencial com o uso do formulário de entrevista em profundidade – semiestruturado, a fim de compreender as origens e os pressupostos acadêmicos que fundamentaram o desenvolvimento teórico do <i>framework</i> Escolhas e Consequências (E/C). Debate do projeto de tese em geral, com vários <i>insights</i> a respeito de potenciais desdobramentos deste projeto.

Relação dos professores e contribuições – Estágio Internacional - Europa

Professores – Departamentos	Instituição – Vínculos	Resumo das principais contribuições
<p>Prof. Henning Piezunka Depto. Empreendedorismo</p>	<p>INSEAD – <i>Assistant Professor.</i></p>	<p>O Prof. Henning, é uma das referencias no curso de MBA por abordar o tema <i>New Business Ventures</i>. Participei de algumas aulas e depois discutimos sobre a abordagem de Modelos de Negócios. Debate sobre metodologia de aula, discussão de exemplos e troca de materiais académicos entre nós fez parte deste contato.</p>
<p>Prof. Jay Barney Depto. Estratégia</p>	<p>INSEAD – <i>Visiting Professor</i></p>	<p>O Prof. Barney nos brindou com materiais de recentes pesquisas no formato de <i>working paper</i> em um de seus seminários internos para os professores e alunos de PhD do Depto. Estratégia do INSEAD. Além de explicitar, em um seminário específico, detalhes de como ele leciona o conteúdo de sua teoria e abordagem sobre vantagem competitiva usando o acrónimo VRIO.</p>
<p>Prof. Subramanian Rangan Depto. Estratégia</p>	<p>INSEAD – <i>Afilliate Professor</i></p>	<p>Foram várias as conversas e orientações que recebi do prof. Subi. Um dos mais antigos no Depto. com mais de 22 anos de INSEAD, falamos de várias coisas relacionadas aos projetos de pesquisa e o que fazer após a defesa do projeto de tese.</p>

APÊNDICE B - Canais de relacionamento com os Stakeholders – Mídia e Vendas

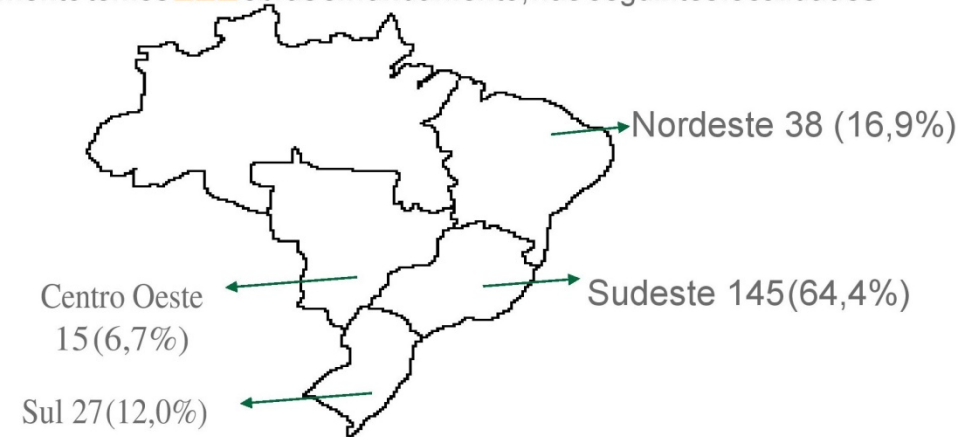


Diferencial Operacional – Equipe de produção experiente

MRV
Engenharia



- ✓ Aproximadamente **26 mil pessoas dedicadas** à Produção
- ✓ Os colaboradores que exercem cargos de **liderança** (diretores, gestores e coordenadores) possuem em média **9 anos empresa**.
- ✓ No momento temos **222** obras em andamento, nas seguintes localidades



CSC – Centro de Serviços Compartilhados

MRV
Engenharia

Fatos Relevantes - CSC

- **285** Colaboradores
- Menor Custo de Operação
- Colaboradores Qualificados
- Espaço de Trabalho Otimizado
- Trabalho em Turnos

Departamento Pessoal

14.257 funcionários próprios gerenciados em folha.



Responsabilidade Social



30.967 Unidades Liberadas em 2014

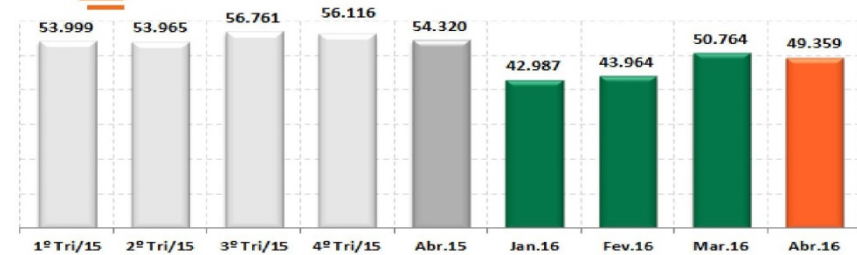


250 novos contratos de empreitada mês

Central de Notas



Volume NF processadas



Fonte: SAP



Administrativo

2.414 novos contratos registrados/mês

Gestão de **3.000** linhas de telefones móveis

Entrada de **3800** notas fiscais por mês



Gestão de **1000** solicitações de viagens por mês

200 veículos alugados

4800 documentos tramitados mesalmente



Contas a Pagar

Processamento de **43 Mil** notas fiscais por mês **124 mil** pagamentos por mês.

34 pagamentos a cada minuto Movimentação de **1 bilhão** de reais no contas a pagar por mês.

Em 2014 houveram **63 mil** atendimentos a fornecedores.

89% de pagamentos utilizando crédito em conta.



Dados de Março/16

APÊNDICE C – Quadro do perfil de respondentes / entrevistados

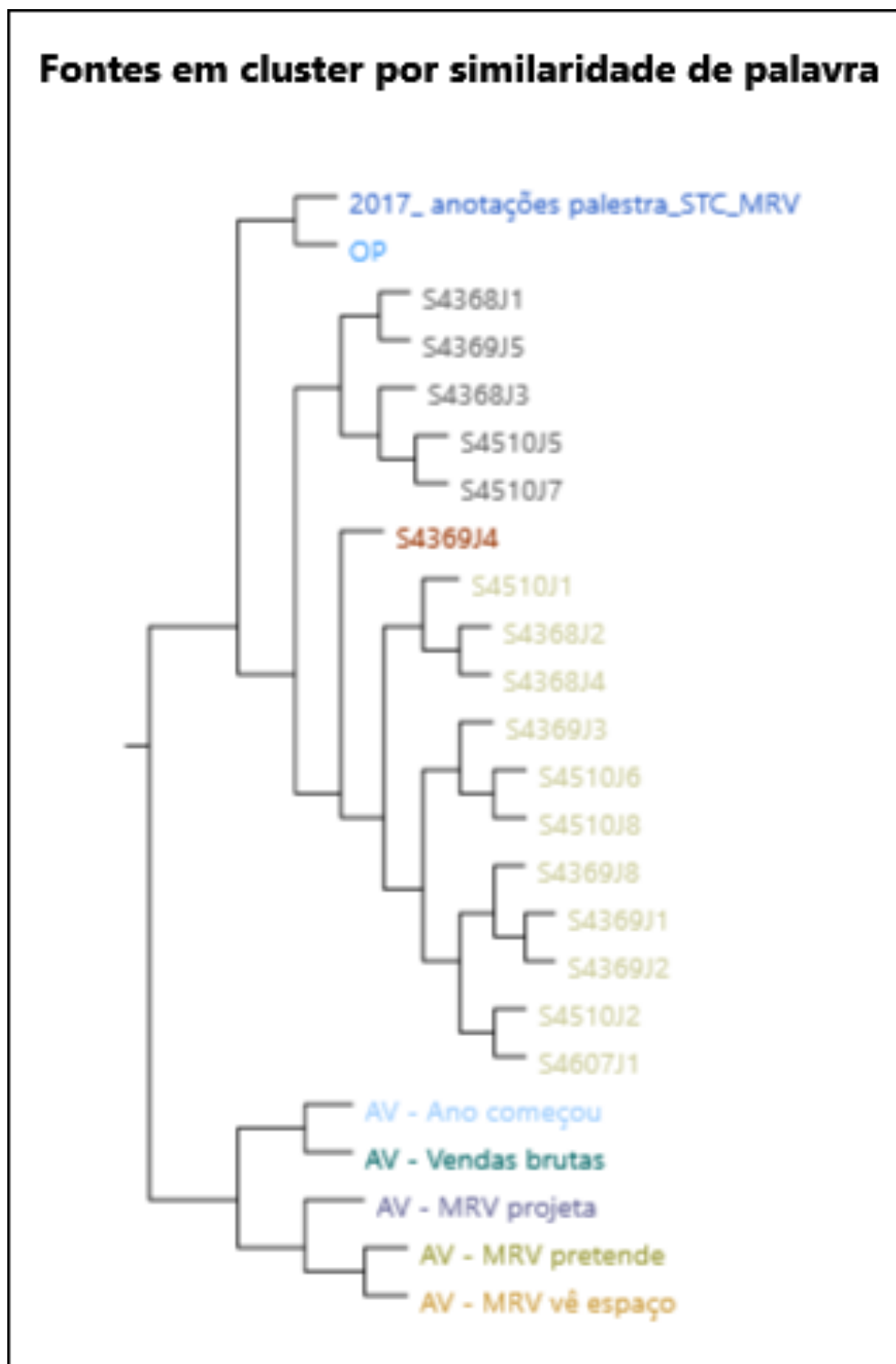
No.	Matrícula	Data de nascimento	Idade	Gênero	Formação acadêmica	Cargo Atual	Data de admissão	Tempo de empresa (Anos)	Início na Função atual	Tempo na função
1	53	06/10/1963	53	Masculino	Engenheiro Civil	Gestor	01/06/1995	21	01/03/2008	9
2	174	23/03/1967	50	Masculino	Engenheiro Civil	Diretor	01/06/2000	16	01/04/2012	5
3	70	24/09/1973	43	Masculino	Engenheiro Civil	Presidente - CEO	01/07/1996	20	01/04/2014	3
4	5366	17/05/1976	40	Masculino	Engenheiro Civil	Gestor	02/01/2008	9	01/02/2011	6
5	162	28/10/1975	41	Masculino	Engenheiro Civil	Gestor	03/01/2000	17	01/10/2012	4
6	154	10/05/1961	55	Masculino	Engenheiro Civil	Diretor Executivo	22/09/1999	17	01/03/2010	7
7	1080	14/01/1960	57	Masculino	Engenheiro Civil	Diretor Executivo	01/07/2006	10	01/07/2006	7
8	95	18/12/1964	52	Feminino	Engenheiro Civil	Gestora Executiva	22/04/1997	19	01/03/2008	9
9	1077	02/12/1946	70	Masculino	Engenheiro Civil	Diretor Executivo	01/07/2006	10	01/03/2010	7
10	197	28/11/1978	38	Feminino	Arquiteta	Gestora	15/01/2001	16	01/02/2008	9
11	1654	21/08/1970	46	Feminino	Contadora	Diretora executiva	15/01/2007	10	01/03/2010	7
12	1777	29/10/1976	40	Masculino	Engenheiro Civil	Gestor	05/02/2007	10	01/10/2012	4
13	118	29/12/1978	38	Feminino	Advogada	Diretora executiva	17/02/1998	19	01/03/2010	7
14	77	18/11/1959	57	Masculino	Administrador	Gestor Executivo	03/12/1996	20	01/09/2011	5
15	348	20/07/1981	36	Masculino	Engenharia de Produção	Diretor	03/11/2003	13	01/11/2010	6
16	88	25/12/1973	43	Feminino	Formação técnica - CAIXAET-MG	Gestora Executiva	06/02/1997	20	01/01/2010	7
17	017	26/12/1980	37	Masculino	Engenheiro Civil	Presidente - CEO	01/01/2000	12	01/04/2014	3

APÊNDICE D – Roteiro de perguntas para entrevistas em profundidade

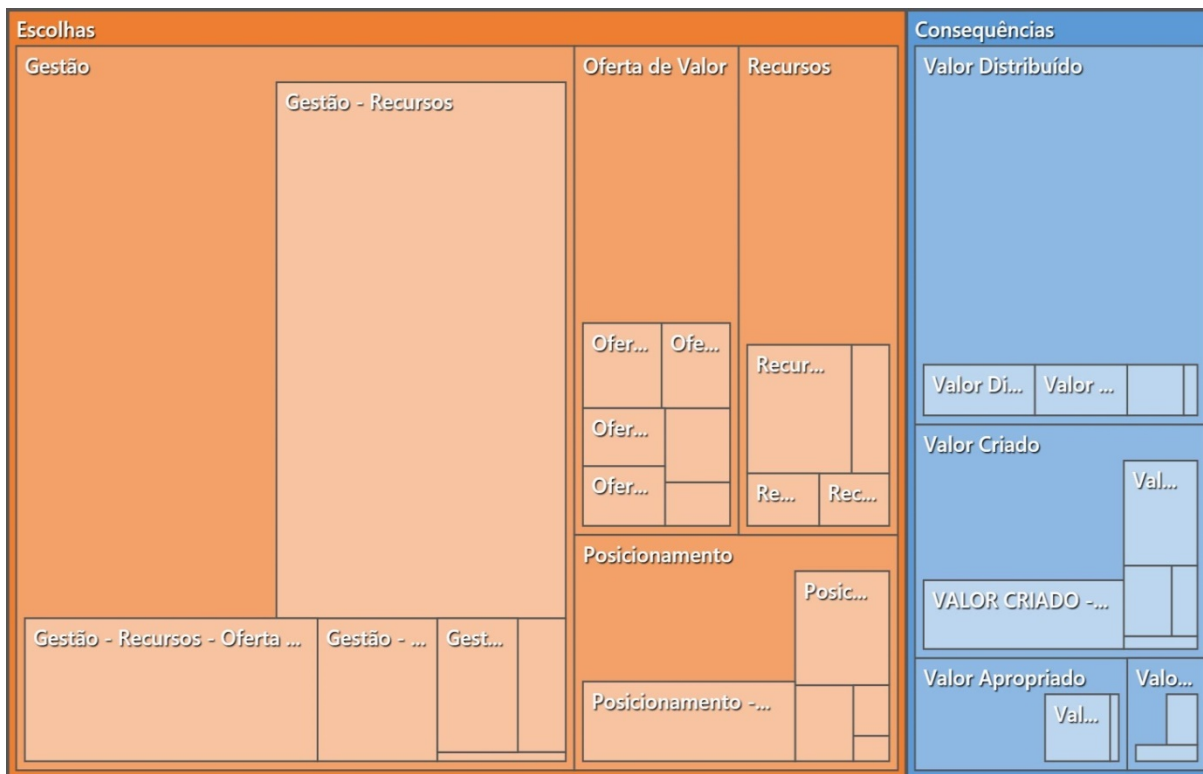
Roteiro de Perguntas – Semi-Estruturado							
Pesquisador: Fabian Salum		Técnica: entrevista em profundidade			Metodo: Qualitativo		Abril/17
Nº	Categorias	Definição das Variáveis	Nº	Perguntas Orientativas	Objetivo da pergunta	Key words	Qtde
1	Trajetoria da Empresa	Registros históricos e fatos ou marcos importantes na evolução da MRV ao longo de 38 anos	1	Como surgiu esta empresa MRV? A MRV é fruto de um sonho ou um ato pragmático pensado e planejado por um empreendedor que o fez real ou, ainda, é o resultado da confluência de fatores externos não planejados ou considerados? Sorte?	DEFINIR a trajetória da empresa para o case	Empreendedor fundação / origem Desafios / visão	5
			2	A história desta empresa poderia ser dividida em 3 grandes partes de acordo com os períodos informados no institucional (1979-2007; 2007-2010 e 2010-2016). Assim sendo, conte-nos quais foram os fatos históricos e marcos que podem ser considerados como os mais relevantes e porque não, marcantes ao longo destes 38 anos.	ACESSAR informações tácitas na memória dos respondentes. Focar no <i>Storytelling</i> da empresa.	Experiência / forma de fazer / cultura / objetivos	4
2	Formulação da estratégia, desdobramento e acompanhamento	Registrar como era formular, desdobrar e, acompanhar a implantação das Estratégias Organizacionais nos respectivos períodos (1979-2007; 2007-2010 e 2010-2016)	3	como foi a evolução do planejamento na sua empresa ao longo dos períodos (1979-2007; 2007-2010 e 2010-2016).	COLETAR informações sobre a evolução da estratégia corporativa em CADA um dos períodos (1979-2007; 2007-2010 e 2010-2016).	Estratégia	1
			4	Que instrumentos e/ou técnicas a empresa usou para planejar e executar os projetos estratégicos ? Quais eram os responsáveis? Como era feito esse processo de divulgação das estratégias em cada um dos períodos (1979-2007; 2007-2010 e 2010-2016)?	CONHECER o método de gestão (controle e execução das estratégias) em CADA um dos períodos (1979-2007; 2007-2010 e 2010-2016).	Gestão / objetivos estratégicos	2
3	Definição dos componentes do modelo de negócios	Conhecer a dinâmica do modelo de negócio, suas componentes e suas inter-relações dinâmicas.	5	O modelo de negócios é a forma como a empresa operacionaliza seus objetivos em prol de gerar valor para acionistas e <i>stakeholders</i> , assim sendo, quais seriam os principais componentes do modelo de negócios da MRV que deveriam ser considerados em cada um dos períodos (1979-2007; 2007-2010 e 2010-2016)? por favor, cite para cada período.	COMPREENDER como foram escolhidos os componentes do modelo de negócio e sua dinâmica para criar valor	Modelo de Negócios / componentes / criação de valor	3
			6	Os componentes do modelo de negócio são os mesmos desde a origem da empresa ou sofreram mudanças ao longo do tempo nos períodos (1979-2007; 2007-2010 e 2010-2016)? Caso tenham mudado, quais foram os componentes que foram mudados e porque?	IDENTIFICAR eventuais mudanças na escolha destes componentes e suas consequências	Dinâmica / novas componentes / inovação	3

4	Execução / Implantar os objetivos estratégicos	Registrar como o desdobramentos dos objetivos estratégicos foram realizados nos períodos (1979-2007; 2007-2010 e 2010-2016)	7	A execução da estratégia foi e é conduzida pelos líderes/gestores da MRV como uma forma de garantir a implantação? Este método sempre foi uma característica da MRV ao longos dos períodos (1979-2007; 2007-2010 e 2010-2016)?	CONHECER o método de execução das estratégias em CADA um dos períodos buscar evidências de evolução	Executar / implantar / ações	3
			8	Houveram fatores que impediram ou dificultaram a implantação das estratégias? O que fizeram os gestores para rever o método ou modelo de execução? Foi necessário rever o modelo de negócio e seus componentes?	VERIFICAR eventuais fatores que impediram a implantação do projeto estratégias e das iniciativas	Mudanças / Iniciativas	2
5	Criar Valor	Compreender a dinâmica de criação de valor, resultante do modelo de negócio.	9	Como são identificados os recursos apropriados e as atividades que devem ser consideradas para a criação de valor	DESCREVER a relação entre o modelo de negócios e a criação de valor	Modelo e negócios / Criação de valor / correlação com a estratégia	3
			10	A MRV sempre criou valor como resultante do seu modelo de negócios? No caso de não haver criado valor (tangível e/ou intangível) em algum momento o que os gestores da MRV fizeram para recuperar seu foco na criação ao longos dos respectivos períodos (1979-2007; 2007-2010 e 2010-2016)?	ENCONTRAR evidências de como o valor criado é identificado e tratado	Criar valor / Gestão do valor Criado	2
6	Compartilhar Valor com Stakeholders	Registrar como se dá a relação com grupos de stakeholders em diferentes posições na cadeia produtiva (<i>Up stream, Core, Down stream</i>)	11	Poderia citar exemplos da forma como se dá a relação com cada grupo de <i>stakeholders</i> , considerando sua característica e sua posição na cadeia produtiva? Há interesses explicitados entre as partes para que se mantenha a relação de criação e captura de valor?	REGISTRAR como ocorrem as relações com os diferentes grupos de <i>Stakeholders</i>	Relações / Stakeholders	2
			12	Como esta distribuição é realizada? Há algum tipo de classificação tangível e/ou intangível deste valor compartilhado para grupos de <i>stakeholders</i> ? Os Stakeholders estratégicos capturam mais valor? Isso é uma ação real e concreta nas relações ao longo do tempo ou é uma prática mais recente?	COMPREENDER como a empresa MRV distribui o valor criado de forma tangível e/ou intangível com <i>Stakeholders</i> que sejam estratégicos e outros mais funcionais para o negócio	Distribuir valor, capturar valor	2
							32

APÊNDICE E - Cluster agrupado por fontes de similaridades de palavras



**APÊNDICE F - Cluster agrupado por categorias segundo a similaridades
de palavras e a frequência dos trechos categorizados**



Fonte: Elaborado pelo autor extraído do *Software NVivo*

APÊNDICE H - Déficit habitacional – renda familiar até 3 salários mínimos

DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DO DÉFICIT HABITACIONAL URBANO				
POR FAIXAS DE RENDA MÉDIA FAMILIAR MENSAL				
BRASIL, GRANDES REGIÕES, UF E REGIÕES METROPOLITANAS				
2014				
Especificação	Faixas de renda mensal familiar (em salários mínimos)			
	até 3	mais de 3 a 5	mais de 5 a 10	mais de 10
Região Norte	79,5	11,8	6,5	2,2
Rondônia	88,8	4,6	3,3	3,3
Acre	87,6	5,4	6,2	0,8
Amazonas	77,7	13,3	6,9	2,1
Roraima	82,2	14,3	3,6	-
Pará	78,8	12,0	6,8	2,4
<i>RM Belém</i>	79,5	10,3	6,3	4,0
Amapá	65,5	22,7	9,1	2,7
Tocantins	86,9	5,4	6,2	1,5
Região Nordeste	88,2	7,0	3,5	1,2
Maranhão	90,5	5,4	4,1	-
Piauí	83,9	10,7	5,4	-
Ceará	89,2	7,2	2,8	0,8
<i>RM Fortaleza</i>	87,2	7,3	4,2	1,4
Rio Grande do Norte	82,9	10,3	3,4	3,4
Paraíba	83,2	8,4	5,3	3,2
Pernambuco	90,6	5,4	3,3	0,7
<i>RM Recife</i>	87,0	7,3	4,5	1,3
Alagoas	94,7	4,7	0,6	-
Sergipe	91,3	5,3	3,3	-
Bahia	86,3	7,8	4,0	1,9
<i>RM Salvador</i>	88,3	5,9	4,0	1,9
Região Sudeste	83,7	10,0	5,2	1,0
Minas Gerais	86,0	7,8	4,7	1,5
<i>RM Belo Horizonte</i>	82,6	8,2	6,4	2,8
Espírito Santo	83,1	8,4	6,7	1,7
Rio de Janeiro	89,7	6,4	3,0	1,0
<i>RM Rio de Janeiro</i>	87,7	7,9	3,2	1,2
São Paulo	80,8	12,3	6,1	0,8
<i>RM São Paulo</i>	80,2	12,5	6,7	0,7
Região Sul	78,2	13,1	6,4	2,3
Paraná	78,7	12,4	7,9	0,9
<i>RM Curitiba</i>	74,6	12,4	11,9	1,1
Santa Catarina	76,1	14,1	5,9	3,9
Rio Grande do Sul	79,1	13,1	5,0	2,7
<i>RM Porto Alegre</i>	77,5	13,8	5,1	3,5
Região Centro-Oeste	83,9	8,8	5,0	2,4
Mato Grosso do Sul	76,7	14,5	6,9	1,9
Mato Grosso	84,7	6,7	7,3	1,3
Goiás	87,5	8,2	2,7	1,6
Distrito Federal	81,4	7,7	6,4	4,5
BRASIL	83,9	9,7	5,0	1,4
<i>Total das RMs</i>	82,9	10,0	5,6	1,5
<i>Demais áreas</i>	84,4	9,5	4,7	1,4

Fonte: Dados básicos: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)-IBGE, v.34, 2014.

Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP), Centro de Estatística e Informações (CEI).

Nota: Sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento.

APÊNDICE I – Déficit habitacional total – PNAD 2015

DÉFICIT HABITACIONAL TOTAL E COMPONENTES					
BRASIL, GRANDES REGIÕES, UF E REGIÕES METROPOLITANAS					
2015					
Especificação	Déficit habitacional				
	Total absoluto	Componentes			
		Precários	Coabitação	Ônus	Adensamento
Região Norte	627.376	156.875	253.814	179.586	37.101
Rondônia	48.906	15.402	7.297	22.966	3.241
Acre	26.567	1.926	16.232	7.183	1.226
Amazonas	147.860	18.227	71.702	44.911	13.020
Roraima	21.877	5.162	6.181	8.674	1.860
Pará	306.553	98.607	126.577	68.239	13.130
<i>RM Belém</i>	99.620	2.241	62.379	30.114	4.886
Amapá	28.955	2.103	17.654	7.359	1.839
Tocantins	46.658	15.448	8.171	20.254	2.785
Região Nordeste	1.924.333	492.789	619.768	754.200	57.576
Maranhão	388.898	241.278	89.742	52.615	5.263
Piauí	93.907	23.075	50.570	17.448	2.814
Ceará	300.752	71.798	72.100	142.449	14.405
<i>RM Fortaleza</i>	141.969	11.674	37.236	85.985	7.074
Rio Grande do Norte	113.308	9.890	44.084	52.270	7.064
Paraíba	117.495	11.637	41.862	62.057	1.939
Pernambuco	286.890	33.857	77.401	163.158	12.474
<i>RM Recife</i>	130.590	3.854	41.115	83.145	2.476
Alagoas	95.342	12.583	31.792	47.192	3.775
Sergipe	75.860	6.599	27.829	38.866	2.566
Bahia	451.881	82.072	184.388	178.145	7.276
<i>RM Salvador</i>	133.324	6.047	50.004	73.913	3.360
Região Sudeste	2.430.336	109.292	599.895	1.540.013	181.136
Minas Gerais	552.046	16.925	189.132	331.436	14.553
<i>RM Belo Horizonte</i>	153.069	4.537	56.502	88.317	3.713
Espírito Santo	103.631	6.595	20.270	70.168	6.598
Rio de Janeiro	468.292	12.820	96.937	326.049	32.486
<i>RM Rio de Janeiro</i>	351.443	9.531	82.705	229.352	29.855
São Paulo	1.306.367	72.952	293.566	812.360	127.499
<i>RM São Paulo</i>	623.653	24.734	135.485	379.559	83.875
Região Sul	697.636	117.610	157.854	410.451	11.721
Paraná	276.709	35.515	51.061	183.124	7.009
<i>RM Curitiba</i>	69.754	12.005	10.684	46.104	961
Santa Catarina	184.623	45.142	26.983	111.782	716
Rio Grande do Sul	236.304	36.953	79.810	115.545	3.996
<i>RM Porto Alegre</i>	93.678	15.680	27.424	48.046	2.528
Região Centro-Oeste	506.822	48.246	126.485	304.809	27.282
Mato Grosso do Sul	85.788	9.280	32.763	39.767	3.978
Mato Grosso	85.167	10.074	17.736	48.161	9.196
Goiás	204.876	25.320	43.014	127.952	8.590
Distrito Federal	130.992	3.572	32.973	88.929	5.518
BRASIL	6.186.503	924.812	1.757.816	3.189.059	314.816
<i>Total das RMs</i>	1.797.098	90.303	503.532	1.064.535	138.728
<i>Demais áreas</i>	4.389.405	834.509	1.254.284	2.124.524	176.088

Fonte: Dados básicos: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2015.

Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP), Diretoria de Estatística e Informações (DIREI).

APÊNDICE J - Análise global das categorias, subcategorias e sub-subcategorias de análise utilizadas na configuração do NVivo para análise de conteúdo

ESCOLHAS

Recursos

- Recursos – Oferta de Valor
- Recursos – Gestão
- Recursos – Gestão – Posicionamento
- Recursos - Oferta de Valor – Posicionamento
- Recursos – Gestão – Posicionamento - Oferta de Valor
- Recursos - Oferta de Valor – Posicionamento – Gestão

Gestão

- Gestão – Recursos
- Gestão – Posicionamento
- Gestão – Recursos – Oferta de Valor
- Gestão – Posicionamento – Oferta de Valor
- Gestão – Recursos – Oferta de Valor - Posicionamento
- Gestão – Posicionamento – Oferta de Valor - Recursos

Posicionamento

- Posicionamento – Gestão
- Posicionamento – Oferta de Valor
- Posicionamento – Gestão – Recursos
- Posicionamento – Oferta de Valor – Recursos
- Posicionamento – Gestão – Recursos – Oferta de Valor
- Posicionamento – Oferta de Valor – Recursos – Gestão

Oferta de Valor

- Oferta de Valor – Recursos
- Oferta de Valor – Posicionamento
- Oferta de Valor – Recursos – Gestão
- Oferta de Valor – Posicionamento – Gestão
- Oferta de Valor – Recursos – Gestão - Recursos
- Oferta de Valor – Posicionamento – Gestão - Posicionamento
- Oferta de Valor – Valor Criado

CONSEQUÊNCIAS

Valor Criado

- Valor Criado – Valor Apropriado
- Valor Criado – Valor Generativo
- Valor Criado – Valor Apropriado – Valor Distribuído
- Valor Criado – Valor Generativo – Valor Distribuído
- Valor Criado – Valor Apropriado – Valor Distribuído – Valor Generativo
- Valor Criado – Valor Generativo – Valor Distribuído – Valor Apropriado
- Valor Criado – Oferta de Valor

Valor Apropriado

- Valor Apropriado – Valor Criado
- Valor Apropriado – Valor Distribuído
- Valor Apropriado – Valor Criado – Valor Generativo
- Valor Apropriado – Valor Distribuído - Valor Generativo
- Valor Apropriado – Valor Criado – Valor Generativo – Valor Distribuído
- Valor Apropriado – Valor Distribuído - Valor Generativo - Valor Criado

Valor Distribuído

- Valor Distribuído – Valor Apropriado
- Valor Distribuído – Valor Generativo
- Valor Distribuído – Valor Apropriado – Valor Criado
- Valor Distribuído – Valor Generativo – Valor Criado
- Valor Distribuído – Valor Apropriado – Valor Criado – Valor Generativo
- Valor Distribuído – Valor Generativo – Valor Criado – Valor Apropriado

Valor Generativo

- Valor Generativo – Valor Criado
- Valor Generativo – Valor Distribuído
- Valor Generativo – Valor Criado – Valor Apropriado
- Valor Generativo – Valor Distribuído – Valor Apropriado
- Valor Generativo – Valor Criado – Valor Apropriado – Valor Distribuído
- Valor Generativo – Valor Distribuído – Valor Apropriado – Valor Criado