Ilustrações João Célio Caneschi

Como criar e distribuir valor para os *stakeholders*

POR ***FABIAN SALUM***

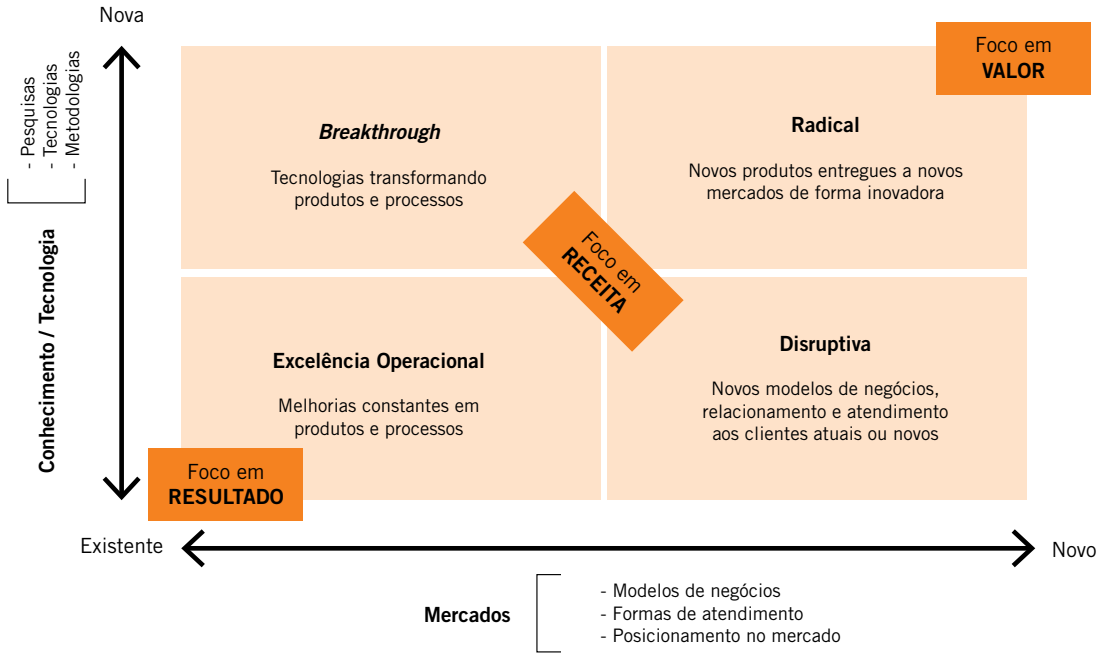
No final dos anos 90, havia uma enorme preocupação ao redor do mundo a respeito do potencial efeito gerado pelo "*bug* do milênio". A expressão foi adaptada da linguagem usada no ambiente de programação computacional, em que o termo *bug* – em tradução livre, "o inseto" – se referia a um tipo de vírus que poderia se instalar dentro dos sistemas operacionais dos computadores e, potencialmente, infetar bilhões de códigos e causar uma série de problemas nas máquinas controladas por estes sistemas.

A preocupação surgiu com uma constatação técnica: os programas instalados nos computadores eram configurados considerando apenas os dois últimos dígitos de cada ano, para ocupar menor espaço na memória física das máquinas daquela época. Como afirma Michael Hyatt, em seu livro *The millennium bug: How to survive the coming chaos* (1998), o potencial problema viria com a possível e equivocada interpretação da data 01/01/2000, no início do novo milênio, como se fosse do passado (01/01/1900).

O impacto causado pelo ritmo acelerado do processo de informatização nas organizações provocou transformações no ambiente de produção e na entrega de produtos e serviços. Esse contexto resultou da intensidade do processo de mudanças dentro das organizações que, simultaneamente, contemplou o papel efetivo de dois atores protagonistas, com abordagens complementares: a capacidade humana de inovar e o efetivo uso de tecnologias da informação.

No contexto da tecnologia aplicada às organizações, surgiram inovações incrementais (sem mudanças na tecnologia existente e no mercado-alvo de oferta), que mantêm os modelos de negócios existentes, e inovações radicais mais raras (a tecnologia existente e o conhecimento aplicados, potenciais mercados-alvo revisitados e mudados), que exigiam revisar e até mudar o modelo de negócio existente. A **Figura 1** ilustra as alternativas estratégicas de inovação, derivadas de um direcionamento estratégico, que um corpo gerencial pode adotar.

FIGURA 1 | ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE INOVAÇÃO



FONTE: NÚCLEO DE INOVAÇÃO DA FDC (GRUPO DE PROFESSORES DEDICADOS À PESQUISA E GERAÇÃO DE CONHECIMENTO EM INOVAÇÃO).

O QUE SÃO, DE FATO, MODELOS DE NEGÓCIOS? QUAIS AS RELAÇÕES ENTRE MODELOS DE NEGÓCIOS, ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E INICIATIVAS DE INOVAÇÃO? Modelos de negócios podem ser considerados uma visão simplificada do entendimento amplo e complexo das funcionalidades de uma organização. Assim, ao fazer uso de modelos ilustrativos ou *frameworks*, é possível criar uma forma de leitura e interpretação abstrata, na qual os estrategistas e/ou gestores possam eliminar detalhes irrelevantes e, assim, permitir o alcance interpretativo (de forma resumida) da funcionalidade de parte de um projeto ou de toda a organização.

Simplificando o conceito, podemos afirmar que os modelos de negócios representam o elo entre a estratégia organizacional e sua execução, dentro de um ambiente ou contexto organizacional. Eles permitem, por exemplo, conectar os "aspectos estratégicos" e os "aspectos táticos" relacionados à execução de estratégias organizacionais. Em síntese, esse é o objetivo conceitual e o uso aplicado dos "modelos de negócios".

Anteriormente, os modelos de negócios eram vistos como uma abordagem redundante em relação ao conceito de estratégias organizacionais. Mais recentemente, foram confundidos com iniciativas ou projetos de inovação. No entanto, a discussão e a conceituação dos modelos de negócios despertaram mais interesse quando começaram a ser vistos como algo distinto das estratégias organizacionais, o que permitiria analisar criticamente a funcionalidade da estratégia formulada e, possivelmente, a força de uma organização.

Com as pesquisas acadêmicas do professor Joan Enric Ricart, do IESE (Barcelona), os modelos de negócios surgiram como apoio para revisão e garantia de continuidade da geração de receitas. Segundo Ricart, "este construto não é concebido com componentes estruturais e funcionais rígidos. Seus componentes devem ser revalidados ao longo do tempo, de forma que continuem inter-relacionados e garantam a continuidade de geração de receitas, mesmo em função de novas decisões estratégicas ou novas realidades de contexto externo".

Os modelos de negócios também surgem como proposta de apoio, no formato de uma ferramenta gerencial, capaz de oferecer aos gestores melhor percepção e compreensão das dimensões de gerenciamento de atividades pertencentes a uma

estratégia organizacional. Nesse ponto, vale destacar que uma estratégia organizacional está numa posição deliberativa, comparada com qualquer tipo de iniciativa isolada de inovação. Em outras palavras, a inovação só acontece se houver um objetivo estratégico que direcione nesse sentido.

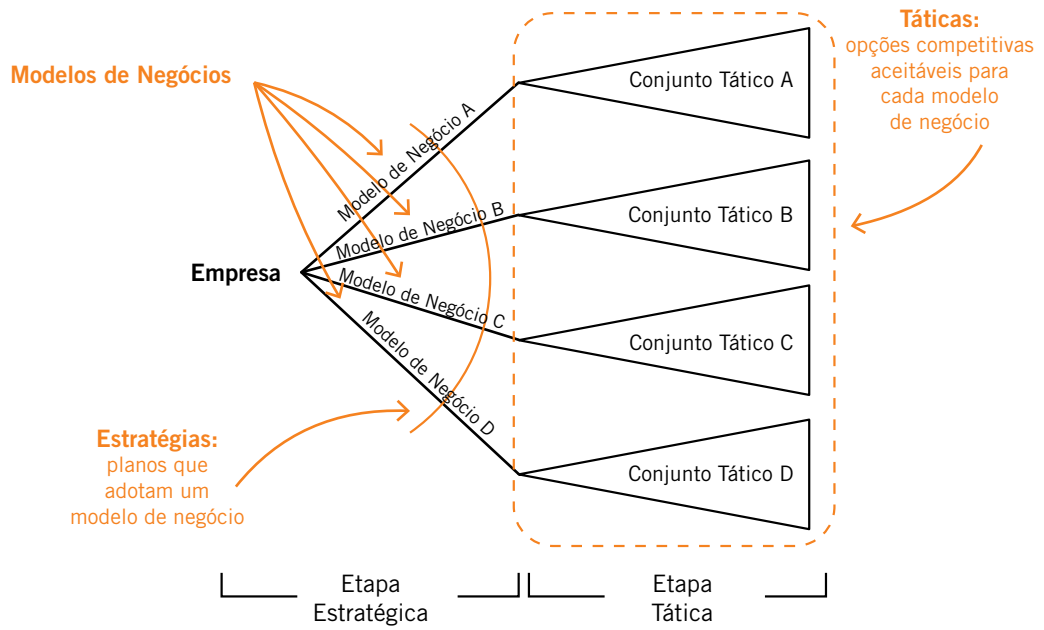
O termo "modelos de negócios" se tornou mais popular a partir de 2010, quando surgiu o *Business Model Canvas*, mais conhecido como Canvas, um tipo de *framework* ou ilustração que apoia a interpretação de um observador externo quanto ao modelo de negócio idealizado (novo negócio) e/ou praticado (negócio existente). A praticidade do Canvas ajuda empresas iniciantes a validar um conceito de negócio sem, necessariamente, investir tempo em detalhamentos e estudos aprofundados na configuração de um plano de negócios, por exemplo. Por suas características e difusão no mercado, o Canvas também tem sido considerado um modelo de inovação. É justamente aí que surgem as confusões conceituais.

COMO SERÁ A DINÂMICA DE ADEQUAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS NAS ORGANIZAÇÕES EXISTENTES E INICIANTES, NO CONTEXTO PÓS-CRISE? Não podemos apenas reformular estratégias organizacionais, pois também é necessário revisar a modelagem de negócios. Afinal, as empresas finalizaram 2016 bem diferentes de como começaram o ano.

A revisão da literatura sobre Modelo de Negócios aponta outros *frameworks* tão funcionais quanto o Canvas, porém mais prudentes, com fundamentação teórica menos fragmentada e uma visão de modelo de negócio como elemento estratégico que vai além dos modelos de inovação. Entre esses *frameworks*, se destaca o "Escolhas e Consequências (E/C)", proposto por Casadesus-Masanell e Ricart (2010). Conceitualmente, o E/C afirma que os modelos de negócios são definidos pelas escolhas estratégicas, feitas por uma organização ou levando em consideração sua rede de relacionamentos, que explicam a criação e captura de valor. A **Figura 2** ilustra o modelo conceitual proposto pelos autores.

O E/C se fundamenta, teoricamente, na corrente de estudos da organização industrial (OI), de onde Porter (1980) deriva a vertente do posicionamento estratégico, mais difundida entre acadêmicos e consultores. Embora nem toda organização possua uma estratégia definida e/ou explícita, os modelos de negócios estão presentes, quer a empresa os reconheça ou não. A operacionalização dos modelos de negócios é que vai garantir a criação contínua de

FIGURA 2 | MODELO ESCOLHAS E CONSEQUÊNCIAS (E/C)



FONTE: CASADESUS-MASANELL E RICART (2010).

valor, ou seja, os modelos devem revisar constantemente a inter-relação de seus componentes.

Segundo Casadesus-Masanell e Ricart (2010), modelos de negócios envolvem escolhas quanto aos ativos (tangíveis e intangíveis), políticas e estrutura de governança. A governança gerencia não apenas os ativos, como também as políticas internas da organização. Ambos, ativos e políticas, devem atender aos objetivos estratégicos e suas respectivas escolhas. E, por fim, as consequências das escolhas materializam a relação causal, que pode ser representada pelo *framework* E/C (**Figura 3**).

O *framework* E/C se alinha à vertente da estratégia mais disseminada na prática: a organização industrial, na qual se origina o posicionamento estratégico.

Portanto, todas as organizações se caracterizam por um conjunto de escolhas realizadas e suas respectivas consequências. A união desses conjuntos determina o estilo e perfil dos respectivos modelos de negócios. Nesse sentido, podemos concluir que modelagem de negócios é um tema estratégico nas organizações e não, como dizem muitos, um processo resultante de uma inovação. Mesmo porque a inovação dentro de uma organização só acontece se houver direcionamento e aprovação estratégica pelo corpo diretivo. Caso contrário, fica só na iniciativa e acaba morrendo! E então, quais serão suas escolhas estratégicas?

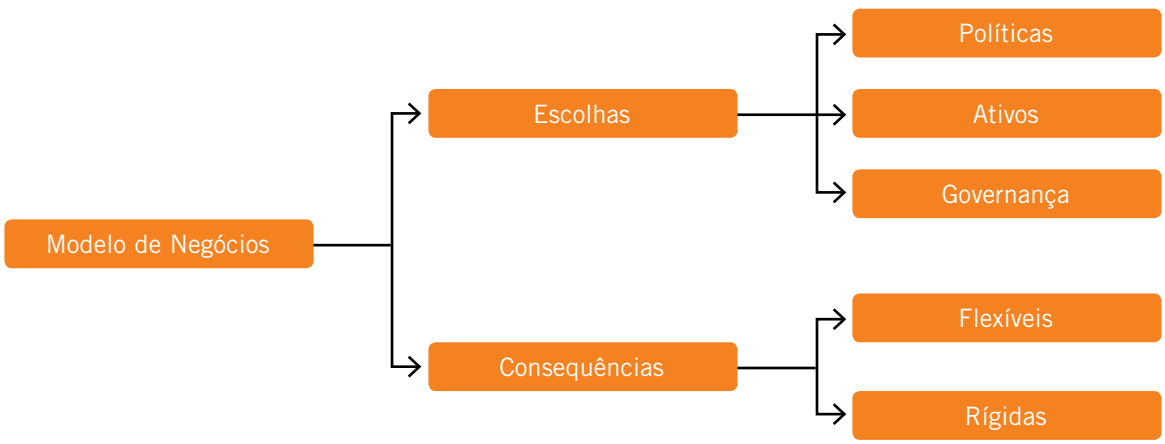
O CONTEXTO DE VALOR PARA AS ORGANIZAÇÕES As dificuldades em se obter, com clareza, o conceito de "valor", sustentado por uma teoria específica, propiciam debates na comunidade acadêmica há bastante tempo. Segundo Pitelis (2009), remontam a períodos longínquos da história e trabalhos propostos em obras de filósofos gregos, como Platão, Aristóteles e Xenofonte. Esse debate acabou sendo renovado por estudiosos e economistas clássicos, como Adam Smith, David Ricardo e Karl Marx.

O valor pode ser potencial ou percebido. Entende-se por valor potencial aquele identificado antes da realização de um valor monetário, ou seja, anterior a um pagamento feito. A percepção de valor apenas ligada a "preço" promove, invariavelmente, o surgimento de temas como a consciência do consumidor e a existência de produtos substitutos, oferecidos pela concorrência.

O valor percebido se aplica a todas as aquisições e não apenas àquelas realizadas pelo cliente final. Caso fosse considerado somente o argumento do ponto de vista do cliente final, teríamos o surgimento de outras abordagens no âmbito do marketing, da publicidade e das estratégias competitivas. Seria um equívoco seguir por essa direção, neste artigo.

Como uma das fundamentações mais citadas na literatura, na descrição do que é "valor", o trabalho

FIGURA 3 | *FRAMEWORK* E/C



FONTE: CASADESUS-MASANELL E RICART (2010).

ENQUANTO O "VALOR" É CRIADO POR MEMBROS DE UMA ORGANIZAÇÃO, A "CAPTURA DE VALOR" É DETERMINADA PELA RELAÇÃO DE PODER PERCEBIDA ENTRE OS ATORES ECONÔMICOS

produzido por Bowman e Ambrosini (2000) merece destaque. Esses autores afirmam que enquanto o "valor" é criado por membros de uma organização, a "captura de valor" é determinada pela relação de poder percebida entre os atores econômicos.

Já a proposta de definição de valor apresentada por Pitelis se fundamenta na ótica do usuário de um produto ou serviço. O autor propõe que ele 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 desses aspectos.

Valor é um conceito central em pesquisas focadas na gestão estratégica, como preconizam autores como Garcia-Castro e Aguilera. Assim, a principal distinção deve ser feita entre o valor criado para os *shareholders* (acionistas ou provedores de capital) e o valor total criado pela organização e suas partes interessadas (*stakeholders*).

Se o ponto central é a percepção do usuário, quanto à melhoria de processos e resultados, podemos afirmar que o valor percebido pode ser afetado pela resultante da eficiência, efetividade e inovação na produção de um bem ou serviço, podendo levar a uma redução de custo. Nesse sentido, a redução de custos pode influenciar no valor percebido, normalmente afetado pela redução de preços ou aumento da diferenciação.

Avançando um pouco mais nesse contexto, outro conceito importante é o de "criação de valor". Para melhor entendimento desse conceito, frequentemente visto como a razão de ser dos modelos de negócios, retornamos ao trabalho de

O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE VALOR, SEGUIDO PELO COMPARTILHAMENTO DO VALOR CRIADO, CAUSA EFEITOS EM VÁRIAS DIMENSÕES DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Bowman e Ambrosini, que introduziram dois tipos de categorias de valor, evitando assim a tendência da literatura, de uso do termo "valor" para se referir a diferentes fenômenos. Esses autores afirmam que devemos empregar e entender a distinção entre "valor de uso" e "valor de troca".

O "valor de uso" se refere às qualidades específicas dos produtos, percebidas pelos clientes em relação a suas necessidades. Por exemplo: a aceleração e o estilo (*design*) de um carro, ou a textura e o sabor de uma fruta, são aspectos de julgamento dos clientes. Em outras palavras, o julgamento sobre o "valor do uso" é algo subjetivo que pertence aos clientes, individualmente, através de sua percepção.

Já o entendimento de "valor de uso" no contexto organizacional é proposto por Lepak e Smith como qualidade específica de um novo trabalho, tarefa, produto ou serviço, que pode ser percebida pelos usuários de acordo com suas necessidades.

Dando continuidade à corrente conceitual proposta por Bowman e Ambrosini (2000), a segunda rotulagem para distinção e entendimento do termo "valor" é apresentada ao contextualizar o termo "valor de troca". Ele se refere ao preço ou quantidade monetária que se entrega quando ocorre a troca de um bem, ou seja, o produto é vendido pelo produtor a um comprador.

Da mesma forma, porém no contexto organizacional, Lepak e Smith oferecem uma definição incremental de "valor de troca" – é o valor monetário, realizado em determinado momento, quando ocorre o intercâmbio de uma nova tarefa, bem, serviço ou produto. Ou, ainda, é a quantia paga pelo usuário, ao vendedor, pelo "valor de uso" da tarefa, trabalho, produto ou serviço.

Essas definições sugerem que a criação de valor depende da quantidade relativa de valor, subjetivamente realizada por um agente ou usuário-alvo (comprador), que é o foco desta criação de valor. Seja o usuário-alvo um indivíduo, a organização ou a própria sociedade, essa realização de valor subjetivo deve, pelo menos, se traduzir na disposição, deste usuário, de trocar um valor monetário pelo valor recebido (Lepak e Smith).

CRIAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE VALOR AOS *STAKEHOLDERS* Segundo Lepak et al., a teorização sobre a criação de valor não é bem entendida, mesmo sendo um conceito central na literatura de gestão e organizações. Em contrapartida, os autores contribuem para o *gap* de entendimento, sugerindo uma explicação para criação de valor, como variável que depende da quantidade relativa de valor que é subjetivamente percebida pelo usuário-alvo ou comprador, foco da criação de valor.

A comprovação e o reconhecimento do crescente interesse pelo conceito de criação de valor são registrados por Rumelt, que aborda as diferentes interpretações entre os autores e áreas de conhecimento. Em sinergia, Lepak et al. complementam, ao afirmar que esse é um conceito amplo que pode ser visto de diferentes perspectivas, seja pelos clientes finais, acionistas, funcionários, fornecedores ou demais *stakeholders*. Já Brito e Brito (2012) sugerem que, ao se tratar do conceito de criação de valor, é necessário delimitar o escopo e a referência a ser utilizada.

O que se percebe, na revisão da literatura, é que o processo de criação de valor, seguido pelo compartilhamento do valor criado, causa efeitos em várias dimensões do desempenho organizacional. O que nos permite concluir que a criação de valor está ligada à compreensão das inter-relações funcionais entre os ativos e os recursos que uma organização possa deter. Quando bem-sucedida, essa articulação gera valor, ainda sob a ótica de aspectos internos da organização, caracterizando-se como uma vantagem competitiva.

Segundo o professor Besanko, compreender as fontes de criação de valor requer o entendimento da razão de existir da organização e dos fundamentos de sua economia. Deve-se também levar em conta o que gera benefícios ao consumidor. Esse conhecimento é a garantia de que os benefícios de produtos ou serviços, percebidos pelo consumidor, atendem melhor suas necessidades do que potenciais substitutos.

Para projetar as possibilidades de criação de valor, é preciso saber diferenciar criação de valor de vantagem competitiva. A criação de valor é resultado das condições comerciais favoráveis no mercado de produtos. Afinal, mudanças na demanda de mercado ou nas condições tecnológicas podem ameaçar o modo como uma empresa desenvolve seus produtos e, consequentemente, cria valor.

Reposicionando o foco deste artigo, de analisar a organização como fonte de criação de valor, a abordagem de Porter (1985) considera que um novo valor é criado quando a empresa desenvolve ou cria uma nova maneira de fazer as coisas, usando novos métodos, tecnologias, formas e/ou matérias-primas, ou seja, práticas que materializem a intenção de inovar e inventar.

Assim, quando analisamos uma organização, as atividades de inovação e invenção impactam diretamente no processo de criação de valor, pois consideramos a validação de qualquer atividade que proporcione maior nível de benefícios novos e apropriados para os clientes-alvo, permitindo assim que eles estejam dispostos a pagar mais.

A predisposição por pagar mais é uma das componentes do valor criado. O valor criado (VC) é a resultante do benefício (B), identificado pelo consumidor, menos o custo de fabricação do produto (C), ou seja, **VC= B – C**, em que a resultante obtida – valor criado – deve ser dividida entre consumidor e produtor. Quando o resultado é positivo, se caracteriza como excedente do consumidor e representa a porção do valor criado que o consumidor "captura". O lucro do produtor (LP) é resultante da equação em que o preço (P), subtraído do custo de produção do produto (C), resultará na parte que poderá ser embolsada pelo produtor. Se realizarmos uma análise reversa, somando o excedente do consumidor (B-P) ao lucro do produtor (P-C), teremos o valor criado, expresso como a soma do excedente do consumidor e o lucro:

$$VC = (B-P) + (P-C)$$
$$VC = B-C$$

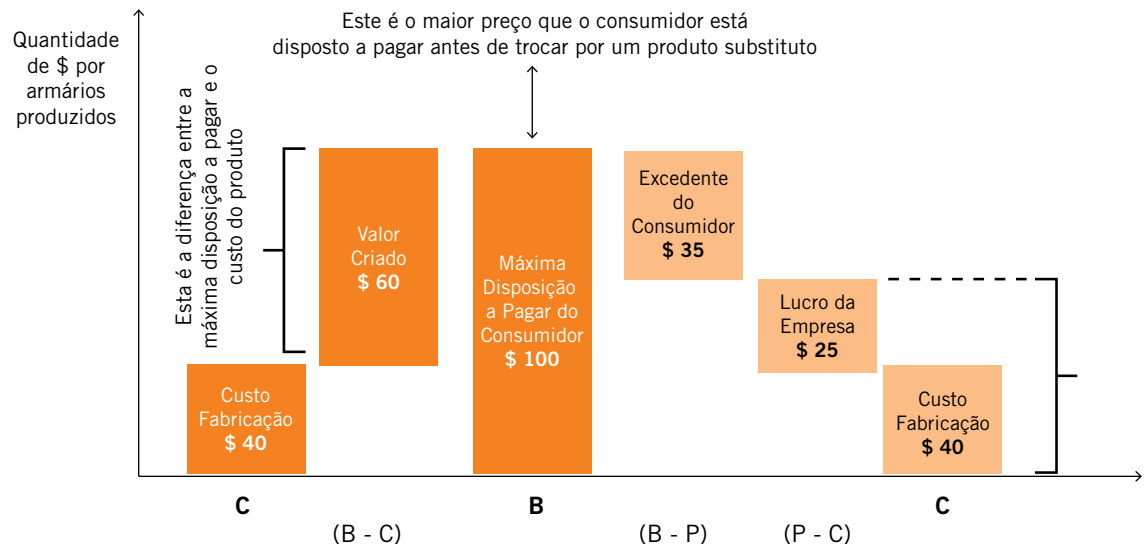
Nenhum produto pode ser viável sem criar valor econômico positivo. Se a resultante de (B-C) fosse negativa, não haveria preço que os consumidores estivessem dispostos a pagar pelo produto, que cobrisse os custos de fabricação, impossibilitando assim a geração de lucro para o produtor e respectiva cadeia produtiva. Em outras palavras, o produto não conseguiu gerar excedente do consumidor porque não despertou nele a predisposição de pagar por algo que lhe propiciasse algum tipo de benefício (B).

Na **Figura 4**, podemos observar a descrição ilustrativa de um produto hipotético de armários em aço. Nesse exemplo, o custo de produzir um lote de 100 armários é de $40 moedas (ou C=$40), mas a máxima predisposição a pagar ou o *willings to pay*, pelo comprador, é de $100 moedas (ou B=$100) pelo lote de 100 armários produzidos. A diferença entre a predisposição a pagar pelo comprador e o custo de fabricação do produtor é o valor criado que, nesse caso, é igual a $60 moedas (ou B-C= $60). Continuando com a explicação da figura, analisaremos os retângulos do lado direito do valor máximo de predisposição a pagar. O valor criado pode ser identificado como igual à soma do excedente do consumidor e do lucro do produtor. Exemplificando, o fornecedor estabelece um preço de $65 moedas para a venda do lote de armários e, como a predisposição para pagar é de $100 moedas, o excedente do consumidor será de $35 moedas. Por fim, o preço (P) determina quanto do valor criado o fornecedor absorve com lucro e quanto os consumidores assumem de excedente pelo interesse e predisposição a pagar pelo produto que lhes oferece benefícios.

Uma provável redução do custo de fabricação é uma real possibilidade de aumento direto do lucro da empresa e da criação de valor. Como exemplo, práticas inovadoras direcionadas a esse fim, dentro de uma organização, poderiam propiciar resultantes favoráveis à redução do custo de fabricação, permitindo assim oferecer maior nível de novos benefícios que poderiam ser apropriados pelos usuários finais, aumentando a predisposição deles a pagar.

Os professores Adner e Zemsky, do INSEAD, são categóricos em dizer que o elemento-chave numa análise de valor adicionado é a precisa especificação do valor criado por uma organização. Esses autores propõem uma abordagem das interações competitivas com a metodologia de valor adicionado, da mesma forma proposta por Brandenburger e Stuart (1996), na qual assumem que a habilidade de uma organização em capturar valor é governada pelo seu valor adicionado. Uma das primeiras etapas críticas na análise do valor adicionado é identificar o valor criado por uma

FIGURA 4 | COMPONENTES DO VALOR CRIADO



FONTE: ADAPTADO DE BESANKO ET AL. (2009, P. 380).

organização em determinado momento. Isso porque essa análise é uma função variável, que sofre influência ao longo do tempo e pode impulsionar a rentabilidade das organizações.

Por fim, o "valor criado" é aquele que a empresa acredita poder ofertar para benefício e uso do consumidor, em relação à mais próxima e melhor alternativa de oferta que ele possa ter como opção de compra, vinda de um concorrente, ou pior, não permitir que a compra aconteça.

Fabian Salum é professor, com atuação em Estratégias Competitivas, Modelos de Negócio e Inovação da Fundação Dom Cabral.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ADNER, R.; ZEMSKY, P. A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Hoboken NJ, v. 27, n. 3, p. 215-239, Mar. 2006.

BESANKO, et al. *Economics of strategy*. New Jersey NJ: John Wiley & Sons, 2009.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, Oxford, v. 11, n. 1, p. 1-15, Mar. 2000.

BRANDENBURGER, A. M.; STUART JR, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, Oxford, v. 5, n. 1, p. 5-24, Jan. 1996.

CASADESUS-MASANELL R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. Long Range Planning, Oxford, v. 43, n. 2/3, p. 195-215, Apr. 2010.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 16, n. 3, p. 360-380, maio/jun. 2012.

GARCIA-CASTRO, R.; AGUILERA, R. V. Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic Management Journal*, Hoboken NJ, v. 36, n.1, p. 137-147, Jan. 2015.

LEPAK, D. P.; SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S. Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, Briar Cliff Manor NY, v. 32, n. 1, p. 180-194, Jan. 2007.

PITELIS, C. N. The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. Organization Studies, Thousand Oaks CA, v. 30, n. 10, p. 1115-1139, 2009.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy*: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

RUMELT, R. P. *What in the world is competitive advantage?* Los Angeles, CA, UCLA, 2003. (Policy working paper, 2003-105).

SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. *Business Horizons*, Oxford, v. 48, n. 3, p. 199-207, May/Jun. 2005.

OSTERWALDER, A. The business model ontology: A proposition in a design science approach. 2004. 172f. (Diplômé postgrade en Informatique et Organisation) - ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES, Université de Lausanne, Lausanne, 2004.