

MODELOS DE NEGÓCIOS NA INDÚSTRIA DA MODA

POR **FABIAN SALUM E KARINA COLETA**

Em seu relatório *The State of Fashion 2018*, a Business of Fashion (BOF) e a McKinsey identificaram alguns temas norteadores dos modelos de negócio da indústria da moda: a importância da curadoria para promover uma experiência de consumo personalizada; o crescente deslocamento das transações de ponta a ponta para os dispositivos móveis; o aumento das expectativas do consumidor quanto à atribuição de propósito ao apelo das marcas, para além de aspectos como conveniência, novidade e preço. No Relatório 2019, as tendências apontadas reforçam questões-chave, como a valorização do comprometimento e contribuição para a agenda socioambiental, a expansão do acesso aos produtos por meio da economia circular, com ênfase no ato de usufruir em vez de possuir, e a agilidade no preenchimento da lacuna existente na jornada (*mobile*) do consumidor, entre a descoberta do produto e seu efetivo recebimento.

Esses *insights* demonstram que a criação de valor por meio de um modelo de negócio é algo tão dinâmico quanto a passagem das estações que regem o mundo da moda. Esse dinamismo pode ser retratado pela revisão e mudança do modelo de negócio, em termos de adaptação, evolução

ou inovação. Tina Saebi, professora da Norwegian School of Economics, afirma que o modelo se “adapta” quando há uma necessidade contínua de ajustá-lo às mudanças das condições do mercado. Por outro lado, ele “evolui” quando se consideram apenas as ações necessárias para implementação e manutenção do modelo existente. E, finalmente, o modelo “inova” quando precisa, de fato, criar uma ruptura em resposta à dinâmica do ambiente externo.

Frente a esse contexto dinâmico de mudanças, os professores e pesquisadores do Centro de Referência em Estratégia da Fundação Dom Cabral elaboraram alguns estudos de caso sobre tipos de modelos de negócios da indústria da moda. De um total de sete casos, três são de empresas estrangeiras: o Grupo Louis Vuitton, com recente iniciativa no *e-commerce* da moda de luxo, que diferencia sua forma tradicional de oferecer valor no mercado; a Amazon, pelo uso de algoritmos da moda com a tecnologia *Echo Look*, que oferece consultoria de estilo para o *look* pessoal; a Toms Shoes, que lançou o pioneiro modelo B1G1 (*buy one give one*), em que cada par de sapatos vendidos implica a doação de outro para pessoas carentes, criando, simultaneamente, valor econômico e social.

O conjunto de casos contempla, ainda, quatro experiências brasileiras: a trajetória do modelo da Renner, maior varejista da moda no Brasil; a Reserva, que se baseia na filosofia do Capitalismo Consciente e, dentre suas múltiplas ofertas de valor, se inspira no modelo BIG1 com outro tipo de paridade, coerente com a realidade brasileira; o tricô de luxo da Doisélles, considerado pioneiro no conceito de *slow fashion* no Brasil, valorizando os recursos locais, a durabilidade do produto e a promoção da consciência socioambiental de produtores e consumidores; o desafio enfrentado pela fundadora da marca de moda feminina Patachou, para mudar o posicionamento de B2C para B2B, criando o TS Studio, nova oferta de valor no segmento de uniformes corporativos com funcionalidade, conforto e estilo.

Neste artigo, destacamos e sintetizamos três casos que se alinham às tendências dos relatórios BOF-2018/2019 e à orientação de mudança nos componentes de seus modelos de negócio, em termos de evolução, inovação e adaptação.

24 SÈVRES: NOVA EXPERIÊNCIA DE CONSUMO DO GRUPO LVMH Em meados de 2017, o Grupo Louis Vuitton Mœt Hennessy (LVMH) lançou uma nova experiência de consumo com um aplicativo e um *website*: a 24 Sèvres. A plataforma recebeu esse nome por representar um tipo de internacionalização, via rede, da monumental loja Le Bon Marché, situada na Rue de Sèvres 24, em Paris (BOF – businessoffashion.com, Chantal Fernandez, 8/3/2017, Report: *LVMH launches multi-brand e-commerce site*: New York Times News Service, Elizabeth Paton, 25/5/17, *LVMH: O luxo a um clique*).

O modelo de negócio da 24 Sèvres se alinha aos pilares do LVMH *Model*, mas com características de uma nova experiência de consumo. Quanto à gestão, o modelo reproduz a “organização descentralizada” que dá autonomia às marcas do grupo. A plataforma tem um espaço personalizado para cada marca, não apenas as do grupo LVMH, mas também de outros *designers* de luxo, conhecidos ou emergentes (*sites* oficiais: lvmh.com e 24sevres.com).

Os recursos envolvidos nesse modelo incluem não apenas o investimento de milhares de euros, mas também a expertise e o legado das grandes *Maisons* do grupo. Assim, se adequa ao pilar de “criação de sinergias”, em que todos se beneficiam da combinação da força das marcas (*site* oficial: lvmh.com).

Os recursos humanos também são fundamentais. A plataforma conta com uma equipe de *personal shoppers*, especialistas no estilo parisiense, para orientar a experiência de compra dos usuários.

A proposta é que, ao acessar a plataforma, o consumidor não seja sobrecarregado por uma avalanche de produtos. É importante que ele perceba o cuidado e a inovação na seleção. A experiência visual é importante – cada produto é apresentado com destaque para sua singularidade, como é feito na loja física tradicional. O nicho de mercado que a 24 Sèvres visa é um público na faixa entre 28 e 45 anos, interessado na mulher parisiense que consegue ser elegante, aparentemente sem muito esforço (Financial Times – ft.com, Grace Cook, 6/6/2017, *Inside 24 Sèvres: LVMH opens its first multi-brand internet store*).

Qual o valor das escolhas desse modelo de negócio até o momento? Em termos de vantagens competitivas, mesmo com a boa reputação do grupo LVMH e o apelo cultural da Le Bon Marché, é preciso considerar a presença marcante na rede de rivais mais antigos, como a *Farfetch*, a *Net-a-porter* e a *Matchesfashion*. Apesar da aposta na combinação da experiência física e virtual com o estilo personalizado e a oferta de conteúdo sobre tendências, os dados do serviço de inteligência de marketing digital, SmilarWeb, indicam que, em fevereiro de 2018, o número de visitantes no 24 Sèvres girava em torno de 150 mil. Um resultado ainda tímido, se comparado aos 6,6 milhões da *Farfetch*, 2,5 milhões da *Net-a-Porter* e 1,1 milhão da *Matchesfashion*.

Considerando a data do seu lançamento – junho de 2017 –, os resultados da proposta da 24 Sèvres, direcionada ao estilo de vida parisiense, ainda estão por vir. A plataforma está entre os destaques do Relatório 2017 do LVMH, sobre as *Maisons* do varejo, segmento que inclui a Le Bon Marché, segunda maior receita do grupo, com 13,3 milhões de euros (*site* oficial: lvmh.com – Investors: financial documents 2017; BOF businessoffashion.com, Chantal Fernandez, 8/3/2017, Report: *LVMH launches multi-brand e-commerce site*). No entanto, após o primeiro ano de operação, o principal executivo da plataforma se limitou a informar que a maior parte de sua receita vem das vendas internacionais, impulsionadas pela mídia social (wwd.com, Joelle Diderich, 18/5/2018, *24 Sèvres marks one-year anniversary with celebrity style tips*).

A 24 Sèvres tem uma capacidade futura de geração de valor que merece ser acompanhada. O Boston Consulting Group (BCG) estima um crescimento de 12% nas vendas *on-line* de produtos de luxo, até 2020. O cliente desse mercado deseja bem mais que uma oferta de opções para o consumo tradicional – busca uma experiência inovadora de estilo.

A tecnologia aliada à reputação, curadoria, nicho, experiência visual e apelo cultural são elementos que a 24 Sèvres considera únicos em sua oferta de valor. Serão eles suficientes para sua longevidade? Há um potencial disruptivo no sucesso da plataforma, com a captação e atendimento de interesses específicos dos usuários, convertendo-os não apenas em adeptos do estilo proposto, mas em compradores até mais propensos a visitar a loja física (BOF businessoffashion.com, Bof Team, 13/4/2018, *Can LVMH disrupt itself? The world's largest luxury group has been slow to seize the digital opportunity*; BOF businessoffashion.com, 29/6/2018, *LVMH's new generation seeks change*).

É um modelo que se diferencia do tradicional *modus operandi* do grupo LVMH, de alimentar o seu crescimento com a aquisição de marcas de luxo europeias (BOF businessoffashion.com, 29/6/2018, *LVMH's new generation seeks change*).

TOMS SHOES: UMA CAUSA MAIOR MOVE UM NEGÓCIO

Toms é a abreviação de *Tomorrow's shoes* ou *Shoes for a better tomorrow* (“calçados do amanhã” ou “calçados para um amanhã melhor”). A causa da Toms, a princípio, era fornecer sapatos para as crianças descalças de vilarejos argentinos em situação de miséria. Seu produto também tinha uma inspiração regional – as alpargatas, simples sapatilhas de lona colorida.

A mensagem, tão simples quanto as sapatilhas, podia ser facilmente memorizada e comunicada: *One for One* (“um por um”). Com ela, Blake Mycoskie deu origem, em 2006, ao tipo de modelo de negócio conhecido como BIG1 *Buy One Give One* (“compre um, doe um”), ou seja, a cada par de calçados vendidos, outro seria doado a uma criança necessitada. Segundo o *site* da empresa, até hoje, foram doados cerca de 86 milhões de pares de calçados, em mais de 70 países. Eles são entregues por meio de parceria com organizações humanitárias (*site* oficial: toms.com).

Com o tempo, a empresa diversificou não apenas os produtos oferecidos, mas também as causas



envolvidas. Em 2011, foi lançada a linha de óculos Toms Eyewear, em parceria com a Seva Foundation, organização social de cuidados com a visão. A contrapartida da doação se refere à qualidade da visão das crianças carentes, com exames, prescrição de óculos e até cirurgias.

Mycoskie relatou sua experiência com a Toms em 2012, no livro *Start something that matters* (“Comece algo que faça a diferença”), seguindo a mesma lógica de compra e doação. Cada livro vendido implica a doação de livros escolares para crianças em situação de pobreza.

Em 2014, a empresa criou a Toms Roasting Co., que vende café *premium*, produzido em regiões carentes. A organização parceira nesse empreendimento facilita o acesso de comunidades à água limpa. E, em 2015, a Toms iniciou a venda de bolsas de lona, levantando fundos para o nascimento seguro de bebês, em famílias carentes. As ações da *Toms Bags Collection* incluem a distribuição de um kit

SE UM MODELO DE NEGÓCIO TEM COMO BASE UM APELO SOCIAL, É NATURAL QUE LEVANTE CONTRAPONTO TAMBÉM NESTA PERSPECTIVA

para gestantes, com itens necessários à segurança no parto, além do treinamento de profissionais locais para este tipo de assistência.

Quanto à adesão dos consumidores, o senso de propósito e a missão da Toms alcançam especialmente a nova geração, tornando-a embaixadora da marca. O uso do produto por celebridades gerou uma propaganda espontânea e extra, que lhe garantiu visibilidade nas mídias sociais e influenciou o lançamento da tendência “do bem” na moda. Em 2017, a Toms iniciou a abertura de lojas físicas, pois apesar da marca ter nascido digitalmente, a empresa acredita que o contato direto com os consumidores pode fortalecer a relação (Payment News and Top Industry Trends – pymnts.com, 29/1/2018, *Why Toms Shoes is putting a toe in brick-and-mortar*).

Em artigo publicado em 2014, sobre o modelo B1G1, Chris Marquis, professor de Harvard, e Andrew Parker, consultor da McKinsey, afirmaram que as soluções criadas com esse modelo de negócio não se restringem à indústria da moda, envolvendo também setores como o de alimentos, saúde e higiene. No entanto, percebe-se que os consumidores preferem mostrar a adesão a uma causa por meio de algo que possam usar e expor, como uma roupa ou acessório, do que com um produto de consumo imediato (alimento) ou menos aparente. A moda é uma forma de comunicação e expressão pessoal, que dá visibilidade e gera o compartilhamento da história por trás do B1G1, alavancando o *free marketing* (Marquis, C.; & Park, A., 2014, *Inside the buy-one-give-one model*. Stanford Social Innovation Review. Winter. Disponível em: ssireview.org).

Se um modelo de negócio tem como base um apelo social, é natural que levante contrapontos também nesta perspectiva. Um deles é o fato de o negócio lidar apenas com sintomas de um problema maior, sem abordar necessariamente suas causas estruturais, além de enfraquecer iniciativas locais, inclusive negócios incipientes, ao encorajar a mera doação. Além disso, a captação de clientes com uma causa social nem sempre tem repercussão positiva, podendo gerar desconfiância de que a causa beneficie mais o marketing da empresa do que as pessoas que ela pretende ajudar.

As críticas que surgiram ao longo dos anos levaram a Toms a estudar profundamente os reais impactos de seu modelo. Os resultados mostraram a relação de dependência que a doação pode gerar em alguns beneficiários, além de reduzir a comercialização de produtores locais. A resposta da empresa foi transferir um terço da manufatura de seus produtos para as regiões assistidas, com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico local. Havia locais em que a falta de calçados era o menor dos problemas da comunidade. Assim, a Toms decidiu reforçar o pacote de doação e, além dos calçados, ofereceu serviços médicos, oftalmológicos e de assistência ao parto, treinando profissionais locais para estes atendimentos (BOF businessoffashion.com: Derek Ruediger, 21/8/2014, *In defence of Toms*; Associated press, 6/5/2016, *News and Analysis: Blake Mycoskie on 10 years of Toms*).

DOISÉLLES: A TRAMA QUE SEMEIA LIBERDADE

As escolhas de um modelo de negócio causam impacto em diferentes públicos não apenas do ponto de vista econômico-financeiro, pois outros tipos de valores entram em cena. A Doisélles, grife mineira que produz moda de luxo em tricô manual, entrega mais do que o valor do produto, ao cliente final. Também agrega o valor de sua filosofia de gestão e do processo produtivo, benefícios que vão além do que é possível mensurar. (As informações sobre este caso foram obtidas no *site* oficial da marca: doiselles.com.br, no filme “cadeia de produção”, veiculado no *site* e em entrevista exclusiva de Raquell Guimarães, concedida à equipe da PCB/M/FDC, setembro/2018).

Um dos primeiros desafios da produção de tricô manual em escala é a mão de obra especializada. A *designer* Raquell Guimarães e sua mãe

encabeçaram a primeira execução das peças, em 2008. No entanto, observaram que não havia muitos interessados em levar a técnica das avós para além de um passatempo. Por outro lado, mobilizar as protagonistas dessa “prenda doméstica” – geralmente dispersas geograficamente – para a produção vislumbrada por Raquell, também não era tarefa simples. Diversas tentativas com cooperativas também não foram bem-sucedidas na oferta de produtos, com a qualidade e quantidade exigidas pela marca.

Como circunstâncias limitantes impulsionam ideias inusitadas na busca por soluções, a Doisélles pensou, então, em viabilizar sua produção oferecendo trabalho numa penitenciária. Dessa forma, seria possível reunir a produção em um só local, com ritmo, controle de qualidade e volume compatíveis com o respectivo mercado.

Em 2009, a empresa lançou o projeto Flor de Lótus na ala masculina do presídio. Ao avançar nas negociações e formatação da parceria com a unidade prisional, Raquell foi surpreendida pelo interesse, adesão, disposição e resultados, apresentados pelos detentos da Penitenciária de Segurança Máxima de Juiz de Fora e do Complexo Público-Privado de Ribeirão das Neves (MG). O trabalho dos detentos é remunerado, e cada três dias trabalhados correspondem à remissão de um dia de pena.

Quanto à matéria-prima, a marca reaproveita resíduos industriais para compor o fio utilizado na produção. Os processos envolvidos no início da cadeia produtiva da indústria têxtil também são importantes para a confecção das peças. Seu fornecedor mantém o processo artesanal, do filamento ao tingimento.

A filosofia por trás do valor que a marca cria para o cliente tem a ver com o conceito de *slow fashion*, que valoriza recursos locais e promove a consciência socioambiental de produtores e consumidores. É um contraponto ao *fast fashion*, da produção padronizada em massa, que tem como exemplo a cadeia espanhola de lojas globais, Zara. Com o conceito *slow fashion*, a Doisélles propõe coleções independentes de tendências, com peças feitas para durar a vida toda.

A consultora de negócios de moda Geni Rodio explica que “a questão da sustentabilidade dentro do luxo é uma coisa nova”. Tem um caráter educativo do comportamento de consumo e é apresentada como

ADAPTAÇÃO, EVOLUÇÃO OU INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS IMPLICA SABER LER AS TENDÊNCIAS DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO, EFETUAR ESCOLHAS E ADMINISTRAR CONSEQUÊNCIAS

diferencial a ser apreciado como *driver* de criação de valor do produto. Assim, a Doisélles se posiciona no mercado para um público que saiba reconhecer o valor do produto feito à mão e localmente (mas com alcance internacional), alinhado à contemporaneidade, de maneira sustentável e com impactos sociais positivos.

Até 2014, os canais de entrega envolviam *showrooms*, 70 lojas multimarcas no Brasil, além de feiras em Paris e Tóquio. Com vendas também nos EUA, Itália, Coreia do Sul e Indonésia. Mas, a partir dessa data, a Doisélles promoveu uma série de mudanças estruturais em seu modelo de negócio. A mídia espontânea e exponencial sobre o projeto, conquistada nos cinco primeiros anos da empresa, permitiu que a marca se fortalecesse, a ponto de não depender do fornecimento para *private labels* (produção com etiqueta da grife contratante, que lhe garantia volume, mas mantinha o preço da peça em níveis muito baixos).

Diante do grande estoque de matéria-prima, em função das sobras do que tinha produzido para os *private labels*, Raquell decidiu fazer peças únicas, com poucas unidades produzidas, mudando o posicionamento de sua oferta de valor. E, apesar de ter reduzido o volume de produção, esse passo marcou o início de sua fase mais lucrativa, pois o custo com o material era praticamente zero.

Com a crise, o custo de manutenção dos *showrooms* internacionais se tornou elevado. A Doisélles decidiu fechá-los e usar apenas o *e-commerce* como canal de alcance dos clientes e vendas. Para Raquell, as escolhas que levaram a empresa a um formato mais

enxuto parecem mais coerentes com a mentalidade *slow fashion*, que lhe serve de inspiração e da qual é inspiradora: “Como eu era um produto *slow* dentro das demandas de um universo *fast fashion*, esta conta nunca fecharia”.

O foco do modelo atual da Doisélles é *inside-out*: em vez de ser dirigido pelas demandas externas e escaláveis do cenário frenético da moda, tem como ponto de partida seus recursos e capacidades internas. “Meu modelo significa avaliar o que tenho de matéria-prima e mão de obra disponível, qual tipo de produto posso ter como resultado desta combinação e para que público posso entregar esta oferta, de acordo com a minha realidade, e não conforme a grama do vizinho, que nem sempre é real”, confirma Raquell. Segundo ela, a moda sustentável ainda não tem um modelo consolidado – são iniciativas embrionárias. Mas, esse é o caminho que a Doisélles pretende trilhar, na contramão da lógica dominante.

CONCLUSÃO O que esses casos nos dizem, de forma ilustrativa e narrativa, sobre o que move a mudança num modelo de negócio ao longo do tempo? As alterações no modelo podem ter origem

externa, quando surgem em decorrência da interação com diferentes atores, incluindo consumidores, fornecedores e organismos regulatórios. Mas, podem também ser geradas internamente, quando a empresa repensa o seu posicionamento de mercado e inicia uma nova oferta de valor, em busca da melhoria do seu desempenho diante dos concorrentes e de novas oportunidades. Ou, ainda, para melhorar a eficiência, reduzir custos e aumentar o valor apropriado. Adaptação, evolução ou inovação do modelo de negócios implica saber ler as tendências do ambiente interno e externo, efetuar escolhas e administrar consequências.

Nos casos aqui relatados, o Grupo LVMH, por meio do lançamento da plataforma 24 Sèvres, atende à tendência global de valorização do *mobile*. Uma iniciativa considerada tardia, mas que aposta na própria expertise e em recursos internos. Dessa forma, conforme as categorias de Saebi (2015), o modelo “evolui”, porque faz ajustes em alguns de seus componentes, em resposta às contingências do ambiente, que requer presença virtual relevante. A evolução do modelo implica ajustes incrementais no sistema vigente de atividades e relações, oferecendo uma nova alternativa na experiência de consumo, que segue as tendências do setor em

termos de curadoria e senso de exclusividade. O escopo da mudança é limitado na categoria evolução e não altera de maneira significativa os processos da empresa.

Por outro lado, o caso da Toms, considerando o lançamento da marca, ilustra a “inovação” no modelo de negócio, por ter disseminado o formato B1G1 não apenas na indústria da moda, mas também em outros setores. A motivação do movimento gerado pelo modelo é, a princípio, orientada por fatores internos ligados ao senso de propósito. O design do modelo de negócio é então configurado, interna e externamente, para esse objetivo.

Mas, o modelo inicial sofre ajustes em função dos desafios do ambiente, o que caracteriza sua “adaptação”. Novos entrantes começaram a tornar o modelo B1G1 comum e a dificultar a percepção de seu caráter disruptivo. Além disso, conforme destacado no estudo do caso, as críticas quanto ao apelo da doação fizeram com que a empresa transferisse parte da manufatura para as regiões assistidas e diversificasse significativamente o pacote de benefícios e as causas envolvidas.

O caso da brasileira Doisélles revela um modelo de negócio que se “adapta” e “inova”. Ao configurá-lo com base no emprego de mão de obra



predominantemente carcerária, a empresa não apenas contribuiu para a agenda social, como se adaptou, em resposta às condições ambientais limitantes para o trabalho proposto. O modelo inova ao romper com a lógica mercadológica do *fast fashion* para o mercado de luxo no Brasil. A repercussão dos primeiros anos de seu modelo, especialmente no que se refere à

dimensão social, aumentou a escala da demanda pelo produto. No entanto, em vez de suprir a demanda *fast*, a empresa optou pelo *slow*, fiel aos seus valores.

A **Tabela 1** sintetiza as características presentes na mudança dos modelos de negócio em termos de evolução, adaptação e inovação.

TABELA 1 | CARACTERÍSTICAS DA MUDANÇA NOS MODELOS DE NEGÓCIO

	Evolução	Adaptação	Inovação
Resultado planejado	Natural, ajustes menores	Alinhado com o ambiente	Condições de mercado disruptivas
Escopo da mudança (áreas afetadas)	Limitado	Entre limitado e amplo	Ampla
Grau de radicalização	Incremental	Entre incremental e radical	Radical
Frequência da mudança	Contínuo, mudanças graduais	Periodicamente	Sem frequência definida
Grau de Inovação	Não aplicável	Inovação não é uma exigência	Deve ser inovação para a indústria

FORTE: SAEBI (2015).

FABIAN SALUM é professor e pesquisador do Núcleo de Estratégia da Fundação Dom Cabral, com atuação em Estratégias Competitivas, Modelos de Negócio e Inovação.

Os casos relatados neste artigo foram analisados segundo o framework de modelos de negócios VoC – The Value of Choices, desenvolvidos por Salum, Coleta, Ferraz e Lopes (2018). Esses e outros casos podem ser acessados no website www.practicalbusinessmodel.com.

KARINA COLETA é professora e pesquisadora convidada do Centro de Referência em Estratégia da Fundação Dom Cabral.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Conjunto de casos de ensino sobre empresas de moda em: www.practicalbusinessmodel.com – seção de casos.

Relatório State of Fashion 2018, produzido por Business of Fashion e McKinsey & Company. Disponível em: www.businessoffashion.com; www.mckinsey.com.

Relatório State of Fashion 2019, produzido por Business of Fashion e McKinsey & Company. Disponível em: www.businessoffashion.com; www.mckinsey.com.

Saebi, Tina (2015). Evolution, adaptation or innovation? A contingency framework on business model dynamics. In: Foss, N. & Saebi, T. (eds.) *Business model innovation: the organizational dimension*, Oxford Press, chapter 8.

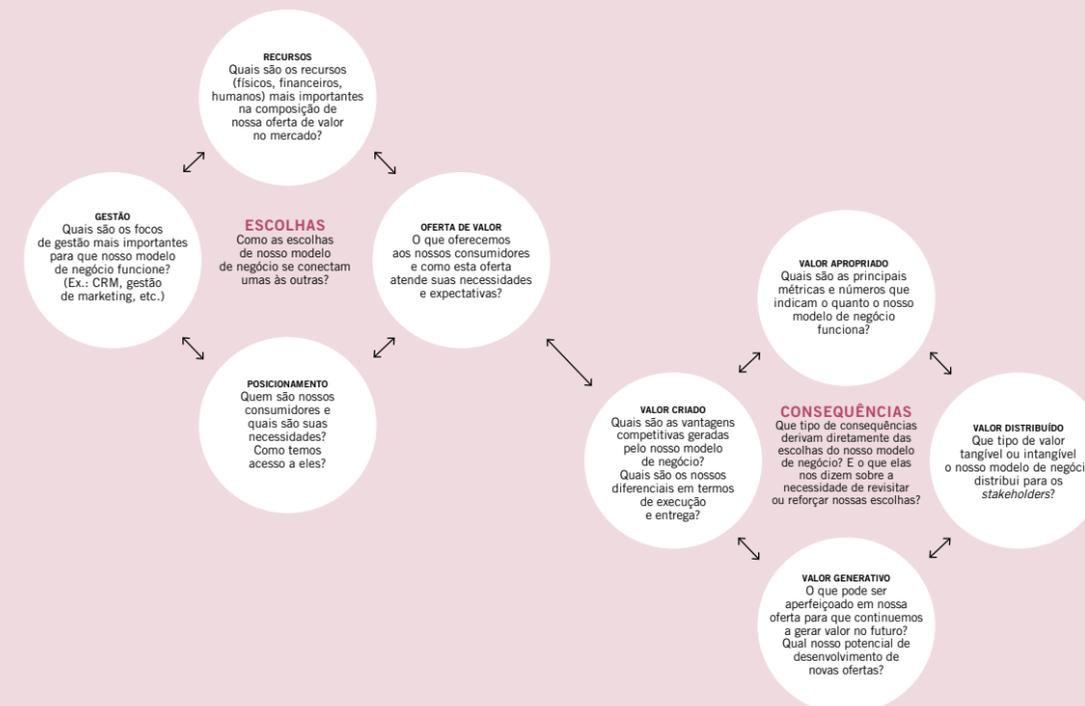
MODELO THE VALUE OF CHOICES (VoC)

Diferentes *frameworks* foram propostos para facilitar a identificação dos componentes de um modelo de negócio. No entanto, segundo Massa, Tucci e Afuah (2017), a literatura ainda requer “informações necessárias para o entendimento de seus méritos relativos”. Diante disso, 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, apresentado na **Figura 1**, propõe uma nova estrutura que contempla os elementos essenciais, avança os limites dos anteriores e se constitui como ferramenta útil e alternativa para uso prático e acadêmico. Esse *framework* destaca 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 disso, ele não se restringe a descrever a arquitetura do valor, ofertada pelo modelo de negócio. Permite ao analista manter em mente a ligação com as dimensões do valor que dele derivam, não apenas em termos de criação e captura, mas também da capacidade de continuar gerando e distribuindo valor no futuro.

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

FIGURA 1 | FRAMEWORK VoC – THE VALUE OF CHOICES



FORTE: SALUM ET AL (2018, P. 21). SALUM, F., COLETA, K., FERRAZ, D., & LOPES, H. (2018). THE VALUE OF CHOICES: A BUSINESS MODEL APPROACH ON VALUE. WORKING PAPER, PP. 1-30.