



**Modelos de negócios:  
a conexão entre estratégia, inovação e sustentabilidade**

**Business models:  
the connection among strategy, innovation and sustainability**

Fabian Ariel Salum<sup>1</sup>  
Karina Garcia Coleta<sup>2</sup>  
Humberto Elias Garcia Lopes<sup>3</sup>

**Resumo**

A pesquisa sobre modelos de negócios (MN) tem ganhado crescente relevância entre gestores e acadêmicos mesmo diante de discordâncias sobre sua definição e fundamentação teórica. Entretanto, estas divergências contribuem para a sobreposição do conceito de modelos de negócios e outros conceitos correlatos como, por exemplo, estratégia e inovação. Diante disto, o presente trabalho diferencia tais conceitos, partindo da aplicação do *framework* Escolhas e Consequências (E/C) de Casadesus-Masanell e Ricart (2010) na empresa A.Yoshii Engenharia como um caso ilustrativo. Apesar da difusão do *framework Business Model Canvas* (BMC) de Osterwalder e Pigneur (2011), especialmente entre as empresas nascentes, a aplicação do *framework* E/C justifica-se por sua visão abrangente e parcimoniosa para o entendimento do MN praticado pela empresa analisada. Além disto, o alinhamento da base conceitual e teórica, presente no *framework* E/C, com os fundamentos da corrente de estudos da organização industrial é consistente e aderente ao pensamento presente na unidade empresarial analisada. Fato este que reforça a importância de se desenvolver MN sustentáveis e longevos. Com isto, o MN é apresentado como um reflexo das escolhas

---

Artigo recebido em 22 de Março de 2019 e aprovado em 06 de Junho de 2019

<sup>1</sup> Professor Doutor Titular e atua no Departamento Professores, Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral (FDC), campus São Paulo, Brasil. E-mail: fabian@fdc.org.br

<sup>2</sup> Professora Convidada da Fundação Dom Cabral (DFC), campus Nova Lima, Minas Gerais, Brasil. E-mail: karinacoleta@gmail.com

<sup>3</sup> Professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas, Brasil. E-mail: heglopes@pucminas.br

estratégicas da organização acerca da criação de valor em face das mudanças no ambiente. Portanto, conclui-se que a estratégia é uma noção abrangente que envolve e determina o MN, e este pode servir de base para – mas não se confunde com – os modelos de inovação e sustentabilidade. Nesta perspectiva, o MN representa um nível de análise intermediário que permite visualizar, interpretar e distinguir a conexão dinâmica entre os conceitos.

**Palavras-chave:** Modelos de negócios. Inovação. Sustentabilidade. *Framework* escolhas e consequências

### **Abstract**

The research on Business Models (BM) has gained growing relevance between managers and academics even in the face of disagreements over its definition and theoretical underpinnings. However, these differences contribute to overlap the BM concept and other correlated concepts such as instance: strategy and innovation. This work differentiates such concept by applying the Choice and Consequences framework (C/C) from Casadesus-Masanell and Ricart (2010) in the company A.Yoshii Engineering as an illustrative case. Despite the diffusion of the Business Model Canvas framework (BMC) from Osterwalder and Pigneur (2011), especially among the starting companies, the application of the C/C framework is justified by its comprehensive and parsimonious view on the understanding of the BM practiced by the analyzed company. Besides, the alignment of the conceptual and theoretical basis, present in the C/C framework, with the foundation of the current studies on the Industrial Organization is consistent and adherent to the company's mindset. This fact stresses the importance of developing sustainable and longevous BM. Thus, the BM is presented as a reflection of the organization's strategic choices about value creation considering environmental changes. Therefore, the paper concludes that strategy is a comprehensive notion that involves and determines BM. In the other hand, the BM can serve as a basis for – and not as a synonym to – innovation and sustainability models. In this perspective, the BM represents an intermediate level of analysis that allows one to visualize, interpret, and distinguish the dynamic connection among those concepts.

**Keywords:** Business models. Innovation. Sustainability. Choices and consequences framework

## 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 da empresa no ambiente. O alcance deste objetivo exige que a organização analise o seu ambiente competitivo, defina sua posição nele, desenvolva vantagens competitivas e compreenda como se sustentar diante das contingências ao longo do tempo (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010b). E este dinamismo deve ser refletido 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).

Atualmente, o *Business Model Canvas* (BMC), proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), é o *framework* mais conhecido na representação de um modelo de negócio. Porém, a literatura apresenta outros, como o denominado Escolhas e Consequências (E/C), proposto por Casadesus-Masanell e Ricart (2010b). Como o

próprio nome indica, ele interpreta o modelo de negócio com base em uma relação causal entre as escolhas da organização e as consequências observadas. Ele não determina *ex-ante* os componentes que o modelo de negócio de uma empresa deve ter. O E/C afirma que a configuração dos modelos de negócios deve levar em conta não apenas as escolhas feitas por uma organização situada em uma rede de relacionamentos a fim de explicar a criação e captura de valor, mas o resultado de tais escolhas. Além disto, o E/C fundamenta-se teoricamente no campo da Organização Industrial (OI) do qual Porter (1980) deriva a vertente do posicionamento estratégico, mais difundida entre acadêmicos e *practitioners*.

Diante do exposto, o presente trabalho argumenta que o *framework* E/C, por suas características conceituais e teóricas, representa uma visão alternativa à operacionalização e interpretação dos MN – não só em *startups*, mas também em empresas já estabelecidas. Sua aplicação contribui para a distinção da estratégia organizacional como um elemento mais amplo do que a inovação em modelos de negócios. Em termos práticos, tal reflexão fornece aos gestores uma ferramenta alternativa para o pensamento estratégico, ampliando o foco para o posicionamento e análise do ambiente. Isto será ilustrado com o caso da empresa A. Yoshii Engenharia. Em termos teóricos, este ensaio contribui para: situar os limites entre modelos de negócios, estratégia e inovação; analisar a aplicabilidade de um *framework* diferente do mais conhecido no mercado; e demonstrar a relevância do suporte conceitual e teórico para a operacionalização de um *framework* de modelos de negócios.

Para cumprir seus objetivos, o trabalho foi dividido da seguinte forma: após esta introdução, a segunda seção apresenta a visão funcional dos modelos de negócios na literatura, incluindo o uso corrente do BMC; a terceira parte mostra a definição e base teórica do *framework* E/C; em seguida, ilustra-se a aplicação do E/C com o exemplo da empresa A. Yoshii; e a quinta seção encerra o estudo com uma conclusão.

Como este trabalho é um ensaio teórico que envolve a apresentação de um caso ilustrativo, cumpre destacar de início a metodologia utilizada na construção da primeira e da segunda parte. Seus argumentos foram elaborados a partir de uma revisão da literatura sobre modelos de negócios. Foram selecionados, preferencialmente, artigos acadêmicos publicados em revistas científicas indexadas. Tais artigos foram identificados nas bases de dados eletrônicas EBSCO, ProQuest, Jstor e Emerald. A busca e seleção de artigos envolveram três tipos de filtro. O primeiro recorreu a palavras-chave em português e inglês relacionadas aos modelos de negócios. Em

seguida, foram identificados os artigos mais citados na literatura desde sua emergência no final dos anos 90. Finalmente, foram selecionados os autores que têm se mantido no debate acadêmico desde então. Desse modo, a revisão presente nas duas primeiras partes guiou a elaboração do caso ilustrativo cujos aspectos metodológicos serão apresentados na aplicação do *framework*, ou seja, na penúltima seção do trabalho.

## 2 Modelos de negócios e sua função

O conceito de modelos de negócios é abordado por diversas áreas do conhecimento e, talvez, isto explique as discordâncias ainda presentes quanto aos aspectos conceituais e teóricos do construto. A busca pela compreensão e teorização do conceito destaca três perspectivas principais: tecnologia da informação, teoria organizacional e gestão estratégica (WIRTZ et al., 2016). A seguir o (Quadro 1) apresenta estas perspectivas e um exemplo dos autores que as utilizam em sua concepção de modelos de negócios. Sem desconsiderar a contribuição das demais perspectivas, este trabalho privilegia em sua análise a visão da gestão estratégica sobre os modelos de negócios.

### Quadro 1 – Perspectivas sobre modelos de negócios

	Tecnologia da informação	Teoria organizacional	Gestão estratégica
Autores	Teece (2010)	Al-Debei et al. (2008)	Wirtz (2016)
Descrições que fundamentam o conceito de modelos de negócios	Os modelos de negócios têm origem no contexto tecnológico, de onde surgem como resultado de pesquisas do sistema de gestão da informação.	Os modelos de negócios são vistos como uma representação abstrata da arquitetura estrutural de uma organização.	Os modelos de negócios oferecem informações a respeito da implementação de uma estratégia de negócios em uma organização.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Embora nem toda organização possua uma estratégia definida e/ou explícita, os modelos de negócios sempre estão presentes, quer a empresa os reconheça de maneira formal ou não (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010b; MAGRETTA, 2002; MASSA; TUCCI; AFUAH, 2017). É a análise de como uma empresa se organiza para criar valor que evidencia a existência dos modelos de negócios. Assim, em um sentido mais amplo, pode-se dizer que eles descrevem lógica de criação de valor por parte de

uma organização. Apesar dos desacordos conceituais na literatura, diversos autores convergem para este aspecto funcional dos modelos de negócios (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; CASADESUS-MASANELL, 2004; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010b; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; DASILVA; TRKMAN, 2014; DEMIL; LECOCQ, 2010; LINDER; CANTRELL, 2000; GIESEN et al., 2007; MAGRETTA, 2002; RICART, 2009; TEECE, 2010; YIP, 2004; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Para desempenhar essa função, os estudiosos têm estabelecido ao longo do tempo o que consideram ser componentes essenciais para um modelo de negócios. Porém, a análise da literatura mostra divergências em termos de nomenclatura, função, inter-relações e quantidade desses componentes (ALBERTS, 2011; WIRTZ et al., 2016). Alguns autores propõem uma visão mais detalhada do modelo de negócios e destacam um número de componentes maior como por exemplo, os nove campos do BMC (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Outros, por sua vez, empregam menos elementos como o *framework* proposto por Demil e Lecocq (2010) cujo nome RCOV representa três componentes: recursos e competências, organização e valor.

A menção e destaque ao *framework* BMC se deve ao fato dele ser o mais difundido comercialmente. Sua aplicação chama a atenção por permitir a descrição de um modelo de negócios por meio de nove componentes. Ele é utilizado especialmente entre as empresas nascentes (*startups*). Em termos práticos, o BMC pode auxiliar as *startups* a validar um conceito de negócio sem necessariamente investir no nível de detalhe e estudo exigido por um plano de negócios, por exemplo. O emprego do BMC é associado diretamente à inovação – especialmente no Brasil pelo acréscimo do subtítulo “inovação em modelos de negócios” na tradução para o português. Contudo, o uso do *framework* se não é automaticamente um indicativo de inovação propriamente dita. Ele é um passo anterior à inovação, pois oferece ao analista estratégico uma descrição de como algumas áreas da empresa podem se combinar para criar valor. Assim, o uso comumente realizado do BMC permite a descrição de uma proposta de inovação, e não a inovação em si. Além disto, nem sempre fica claro como o modelo de negócios descrito se diferencia do que se conhece como estratégia da empresa.

O BMC é normalmente utilizado de forma estática. Isto significa que seu uso descreve um modelo de negócios em um dado momento no tempo, especialmente quando da elaboração de uma proposta de valor (ALBERTS, 2011; DEMIL; LECOCQ, 2011). O foco na proposição de valor fica ainda mais evidente diante do lançamento do

livro subsequente ao *Business Model Generation* e destinado à construção de propostas de valor inovadoras: *Value Proposition Design* (OSTERWALDER et al., 2014).

Contudo, é preciso esclarecer que a questão da quantidade de componentes não constitui por si só um juízo de valor sobre o *framework*, pois isto depende de sua aplicação e do entendimento subjacente acerca do papel dos modelos de negócios. A dificuldade surge na imprecisão terminológica e de alcance do *framework*. Por isto, diversos artigos de revisão tentaram analisar e reagrupar as propostas feitas ao longo do tempo. Dentre eles se destaca o trabalho de Shafer et al. (2005), citado e desenvolvido por outros pesquisadores (ZOTT et al., 2011; MASSA et al., 2017). O referido trabalho elaborou um diagrama de afinidades entre os componentes e as respectivas definições publicadas. Neste diagrama foram identificadas quatro categorias que agrupam e sintetizam os principais componentes presentes nos modelos de negócios. A seguir apresenta-se (Quadro 2) o resultado do mapeamento feito pela revisão de Shafer et al. (2005).

#### Quadro 2 – Agrupamento dos componentes de modelos de negócios por categorias

Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4
<b>Escolhas estratégicas</b>	<b>Criação de valor</b>	<b>Captura de valor</b>	<b>Rede de valor</b>
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 Clientes / Fluxo de informação Fluxo de produtos e serviços

Fonte: (Adaptada de Shafer *et al.*, 2005, p. 202).

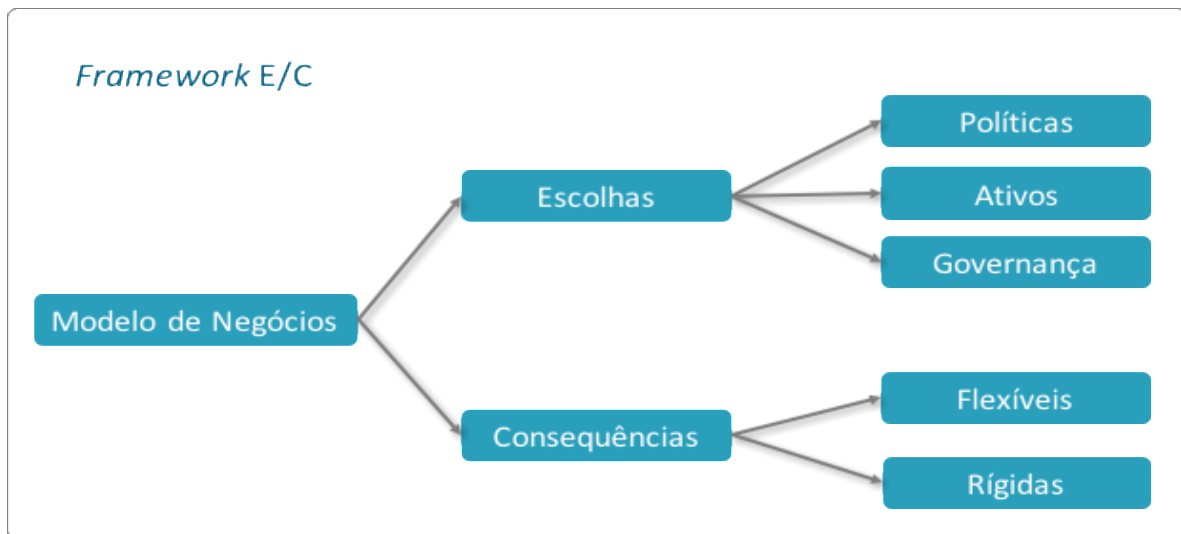
A síntese dos componentes apresentada por Shafer et al. (2005) serviu como uma das bases conceituais para a proposição do *framework* E/C nos artigos de Ricart (2009) e Casadesus-Masanell e Ricart (2009, 2010a, 2010b) que será abordado na próxima seção. Porém, é importante destacar que a perspectiva deste *framework* sobre os modelos de negócios rompe com a tendência de multiplicar ou determinar previamente componentes cuja função, inter-relação e operacionalização nem sempre é clara na literatura. Além disto, permite a inserção e análise dos modelos de negócios em face do ambiente. Isto habilita o gestor a utilizá-los como recurso que facilite sua leitura do ambiente, reduzindo a complexidade e ampliando o foco nas decisões e ações (escolhas) e também nos resultados gerados (consequências) (WIRTZ, 2016).

### 3 O *framework* Escolhas e Consequências (E/C)

Segundo Casadesus-Masanell (2010b) os 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. Ambos, ativos e políticas devem atender aos objetivos estratégicos e suas respectivas escolhas.

No desenvolvimento do *framework* E/C, as escolhas são enfatizadas como componente dos modelos de negócios (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2009, 2010a, 2010b). Elas são caracterizadas como de origem gerencial e exemplificadas como: práticas de compensação, contratos de compras, locação de instalações ou ainda ativos empregados. Porém, como as escolhas geram consequências, os autores argumentam que ambas refletem a lógica de funcionamento de uma organização, ou seja, ambas representam os componentes dos modelos de negócios. As consequências podem ser rígidas ou flexíveis, dependendo de sua defasagem no tempo e são responsáveis pelo desenvolvimento dos recursos, capacidades, ativos intangíveis entre outros. As consequências rígidas são associadas a ativos intangíveis que terão essencial importância na avaliação da qualidade do modelo de negócio (RICART, 2009). Já as consequências flexíveis tendem a adaptar-se rapidamente às mudanças provocadas pelas escolhas. A apresentação do *framework* E/C (Figura 1), seus componentes e o que os autores entendem como variáveis que compõem o conjunto de escolhas e de consequências, ilustram melhor a dinâmica do modelo.



**Figura 1 – Framework E/C**

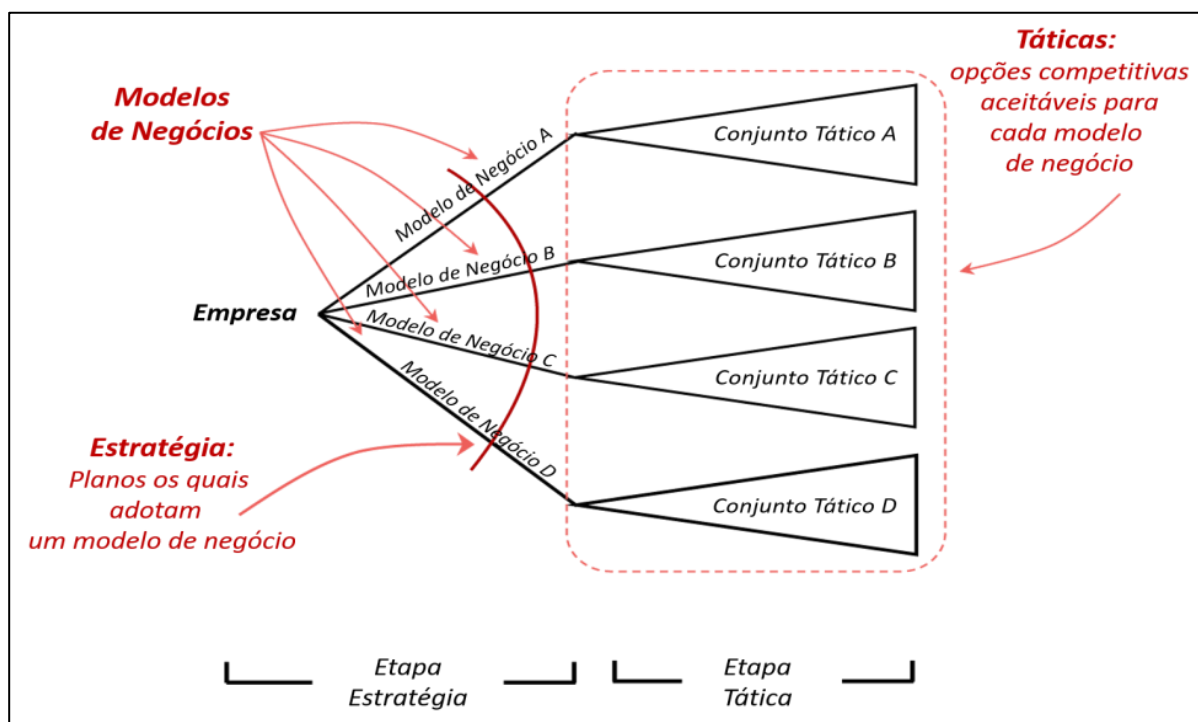
Fonte: (Adaptado de Casadesus-Masanell e Ricart, 2010, p. 3).

A conexão criada entre escolhas e consequências aponta para o entendimento de teorias como: teoria da elasticidade e da demanda vindas da microeconomia. Estas teorias não aparecem na definição do *framework* E/C, mas justificam a relação binária e causal entre os componentes (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010a, p. 128). Tais teorias incorporam as suposições dos analistas sobre como escolhas e consequências estão objetivamente relacionadas (RICART, 2009, p. 17; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010a, p. 127).

A teoria subjacente ao *framework* E/C também deriva da microeconomia: a organização industrial (OI) que, por sua vez, dá origem ao posicionamento estratégico de Porter (1980). Ao usar esta vertente, os proponentes do *framework* E/C adotam uma visão *outside-in* da estratégia na qual a organização se organiza para fazer escolhas e lidar com as consequências tendo como ponto de partida os estímulos do ambiente externo.

Ao entrar no pensamento estratégico, Casadesus-Masanell e Ricart (2010b) preocupam-se em distinguir e relacionar os conceitos de estratégia, modelos de negócios e táticas. Apresenta, à esquerda da (Figura 2), o estágio da formulação estratégica, isto é, do plano que determinará o modelo de negócios a ser adotado. O campo da direita, (Figura 2) por sua vez, indica o estágio das ações táticas, consideradas como consequências inerentes ao modelo de negócios escolhido. Desta forma, para cada escolha estratégica haverá um modelo de negócios com uma composição de ações táticas correspondente.

Figura 2 – Estratégia, modelo de negócio e táticas



Fonte: (Casadesus-Masanell e Ricart, 2010b, p.204).

Em síntese, a proposta do *framework* apresentado na (Figura 2), visa referendar o conceito amplo e preliminar de estratégia referindo-se às escolhas de modelo de negócios, nos quais a organização poderá competir dentro de um determinado mercado.

Sendo assim, as ações táticas são escolhas residuais impostas pela empresa em virtude do modelo de negócios adotado. Portanto e em síntese, modelos de negócios diferentes dão origem a ações táticas distintas, sendo que o modelo empregado determinará a tática a ser adotada pela firma, relacionando-a aos possíveis mercados a serem explorados, (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010b).

#### 4 Caso ilustrativo: empresa A.Yoshii Engenharia

O caso ilustrativo foi elaborado a partir de dados primários e secundários. Os primários envolvem entrevistas semiestruturadas com a presidente do Instituto Yoshii, os responsáveis pela comunicação social e relações públicas do Instituto Yoshii e da A. Yoshii Engenharia, o diretor de controladoria e o engenheiro ambiental da A. Yoshii. Os dados secundários foram extraídos de relatórios gerenciais da empresa, relatórios de responsabilidade social e reportagens da imprensa nacional sobre a empresa e o setor.

A empresa A. Yoshii Engenharia, do ramo da indústria da construção civil, foi fundada em 1965, em Londrina (PR), pelo então Sr. Atsushi Yoshii, filho de imigrantes japoneses.

A proposta da empresa é oferecer soluções inovadoras em engenharia. Seu trabalho envolve a construção de edifícios residenciais para diferentes públicos, instalações empresariais e ampliações de complexos industriais. Ao longo de mais de cinco décadas, a empresa A. Yoshii Engenharia construiu cerca de 2 milhões de metros quadrados nas regiões do Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil.

A empresa baseia-se na filosofia de trabalho da família Yoshii: investimento no ser humano e na incorporação contínua de avanços tecnológicos. Desde o seu surgimento, a empresa busca atender à comunidade e suas necessidades. Isso pode ser observado por meio das palavras da Sra. Kimiko Yoshii:

[...] quando a família prioriza trabalho comunitário como uma das metas para atender às necessidades da sociedade é quando nos tornamos uma empresa. (Sra. Kimiko Yoshii)

Seus funcionários assimilam os valores dessa filosofia, e isto se traduz na contribuição para o desenvolvimento da comunidade paranaense. A empresa mantém projetos que aumentam qualidade de vida dos que vivem a redor de seu campo de atuação. Estas ações envolvem a preservação ambiental, incentivo à cultura e esporte, construção de creches e hospitais, incentivo ao empreendedorismo com bases tecnológicas.

Além do compartilhamento de valores da cultura social da família Yoshii, outras práticas contribuíram para o crescimento da empresa, como: a política de resultados, a capacitação da equipe, a melhoria contínua dos processos e a busca permanente por novas tecnologias. Estas práticas foram alinhadas com o desenvolvimento sustentável, objetivo que surgiu na empresa em meados da década de 90 e permitiu o alcance de uma posição de destaque no mercado nacional da construção civil.

Além disto, as atividades desenvolvidas no canteiro de obras visam o respeito à comunidade local. Os funcionários recebem treinamento sobre noções básicas de saúde, higiene pessoal, utilização racional dos recursos, organização e consciência ambiental. Como consequência, os canteiros de obras se tornaram referência. Os indicadores de produtividade nos canteiros conduziram a diretoria a replicar a iniciativa em todos os locais de trabalho. A inclusão de ações preventivas nas obras relacionadas a novos temas diretamente correlacionados à composição de custos de uma obra foi efetivada. O

monitoramento de riscos e impactos ambientais, que vão desde a reciclagem, a economia de água, a energia e as matérias-primas ao cuidado com o destino dos resíduos materiais, foram expandidos e fazem parte do cotidiano da empresa. Desse modo, as práticas de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa se materializam em um estilo de gestão orientado para relacionamentos éticos e transparentes com o público.

Diante das informações apresentadas, este estudo sublinhou dez escolhas estratégicas realizadas entre 2013 e 2016 pelos dirigentes da empresa A.Yoshii. A apresentação (Quadro 3) das escolhas com suas respectivas consequências, caracterizam-se como sendo rígidas e/ou flexíveis. Desse modo, tem-se o modelo de negócios definido no planejamento estratégico do período de análise, compatível com o desdobramento dos objetivos estratégicos propostos.

### Quadro 3 – Escolhas e consequências na A.Yoshii Engenharia

<b><u>Escolha 1:</u> Investir no ser humano</b>	
A empresa A. Yoshii foca e valoriza o seu quadro de funcionários a fim de desenvolvê-lo por meio da capacitação	
<b>Consequências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento com foco em um padrão de qualidade elevado (<b>RÍGIDA</b>)</li> <li>• Satisfação e motivação dos funcionários, clima organizacional positivo (<b>FLÉXIVEL</b>)</li> </ul>
<b><u>Escolha 2:</u> Investir em pesquisa e desenvolvimento que resultem em inovações aplicáveis</b>	
Incorporação contínua de avanços tecnológicos oriundos do centro de pesquisa e desenvolvimento (P&D)	
<b>Consequências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia de entrega com foco em um padrão de qualidade elevado (<b>RÍGIDA</b>)</li> <li>• Identificação e aplicação de inovações em processos e produtos (<b>RÍGIDA</b>)</li> </ul>
<b><u>Escolha 3:</u> Manter o propósito central da empresa quanto ao atendimento das comunidades</b>	
Desde sua origem, a empresa tem como valor central atender às necessidades das comunidades ou de seus <i>stakeholder</i> sem todos os locais onde houver atividades	

operacionais.	
<b>Consequências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absorção dos valores da família Yoshii, pelos funcionários (<b>FLEXÍVEL</b>)</li> <li>Atribuição de prioridade à filosofia da empresa A. Yoshii contribuindo para o crescimento da comunidade no Estado do Paraná (<b>FLEXÍVEL</b>)</li> </ul>
<b><u>Escolha 4: Optar por uma política diferenciada de participação dos resultados</u></b>	
A opção de compartilhar uma política de participação dos resultados motiva as equipes a se capacitarem e a aprimorarem suas competências e habilidades para uma melhor <i>performance</i> e reconhecimento.	
<b>Consequências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuição para o crescimento empresarial sustentável (<b>RÍGIDA</b>)</li> <li>Níveis elevados de <i>empowerment</i> e baixas taxas de rotatividades (<i>turn-over</i>) (<b>RÍGIDA</b>)</li> </ul>
<b><u>Escolha 5: Promover melhorias contínuas nos processos</u></b>	
Esta escolha se materializa na busca por novas tecnologias e participação contínua em feiras e eventos relacionados ao mercado de construção civil.	
<b>Consequências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação de inovações aplicadas (<b>RÍGIDA</b>)</li> <li>Contribuição para o crescimento empresarial sustentável (<b>RÍGIDA</b>)</li> </ul>
<b><u>Escolha 6: Definir práticas alinhadas ao propósito de um desenvolvimento sustentável</u></b>	
A definição e escolha das práticas alinhadas aos propósitos procedem das atividades de planejamento estratégico que se fortalecem, amadurecendo o modelo de governança com foco na longevidade empresarial e processo sucessório.	
<b>Consequências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posição de destaque no mercado nacional da construção civil (<b>RÍGIDA</b>)</li> <li>Figurar entre as 50 maiores construtoras do Brasil (<b>RÍGIDA</b>)</li> </ul>
<b><u>Escolha 7: Perseguir o compromisso com a cidadania</u></b>	
O compromisso com a cidadania é um dos valores da cultura japonesa. Como descendentes, os fundadores da empresa, preservam este valor a fim de que as próximas gerações vivam em condições sociais dignas.	
<b>Consequências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepção da marca como robusta e fonte de admiração</li> </ul>

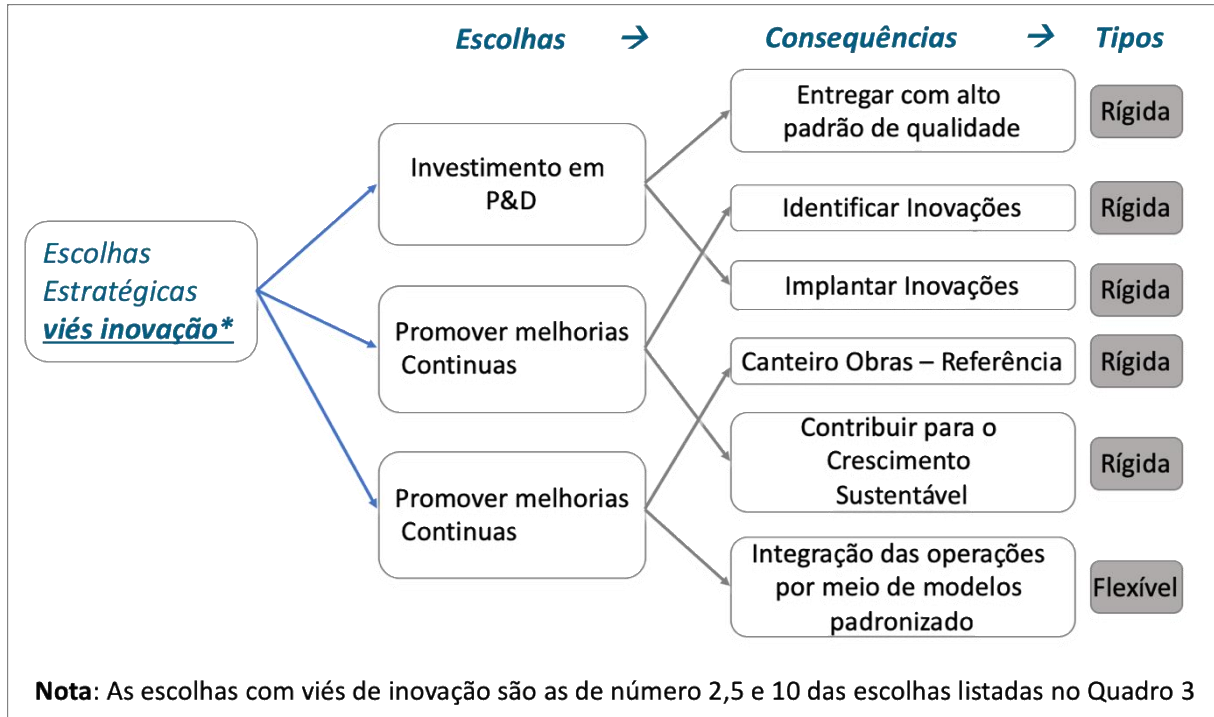
	<p><b>(RÍGIDA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção permanente de projetos e ações em prol da qualidade de vida das comunidades no entorno dos locais de atuação <b>(FLEXÍVEL)</b></li> </ul>
<p><b><u>Escolha 8: Apoiar e valorizar o ser humano, a ecologia e a preservação ambiental</u></b></p>	
<p>Mobilização crescente de recursos e atividades em prol da valorização do ser humano, conscientização acerca do meio ambiente, e apoio à cultura e o esporte. Incentivo para que outras empresas façam o mesmo.</p>	
<p><b>Consequências</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforço do compromisso com a cidadania <b>(RÍGIDA)</b></li> </ul>
<p><b><u>Escolha 9: Participar e promover projetos e obras sociais</u></b></p>	
<p>Considerando os recursos e competência na realização de obras, a empresa capitaneia a promoção de projetos e obras sociais (construção de creches e hospitais) bem como incentiva a viabilização do empreendedorismo tecnológico.</p>	
<p><b>Consequências</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca forte e admirada <b>(RÍGIDA)</b></li> <li>• Aumento da reputação positivada empresa <b>(RÍGIDA)</b></li> </ul>
<p><b><u>Escolha 10: Ações práticas e rotineiras no canteiro de obras</u></b></p>	
<p>O compromisso dos dirigentes é com a construção de uma cultura orientada para o melhor resultado. A empresa promove aulas para os funcionários em: noções básicas de saúde, utilização racional dos recursos.</p>	
<p><b>Consequências</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os canteiros de obras passaram a ser uma referência pelo bom resultado empresarial e social que proporcionam, conforme índices de produtividade e bem-estar <b>(RÍGIDA)</b></li> <li>• Efeito multiplicador, integração das operações padronizadas <b>(FLEXÍVEL)</b></li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma vez detalhadas as escolhas e consequências, foi possível construir a representação gráfica do modelo de negócios, conforme ilustrações a seguir, (Figuras 4, 5 e 6) as quais, caracterizam o modelo de negócios da A.Yoshii por meio de três lentes: (a) inovação, (b) estratégia e (c) sustentabilidade. Contudo, para facilitar a interpretação das figuras, é importante resgatar que o modelo de negócios se compõe do fluxo entre escolhas e consequências, sendo as consideradas rígidas – associadas a ativos intangíveis – fundamentais para a avaliação da qualidade de um modelo (RICART, 2009). Assim, quanto maior o número de consequências rígidas, maior o reforço de um

ciclo positivo e resistente. Logo, maiores as chances de o modelo de negócios ser considerado robusto. Por outro lado, as consequências flexíveis tendem a se adaptar rapidamente às mudanças provocadas pelas escolhas.

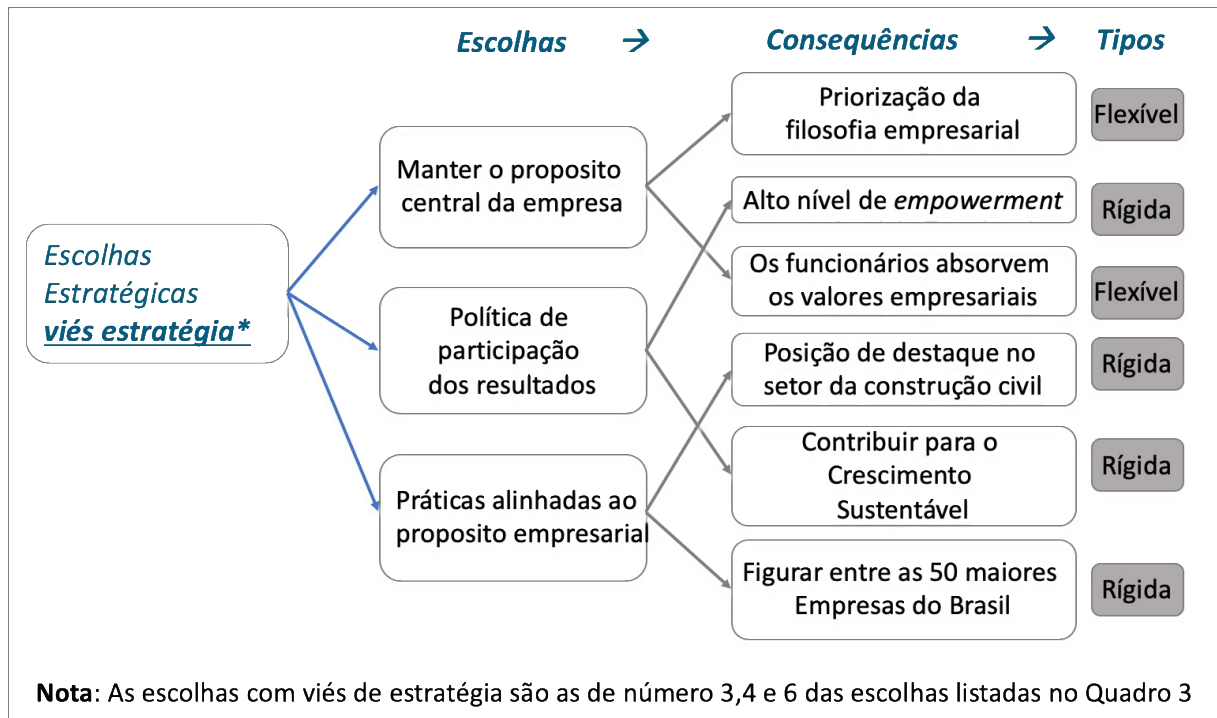
**Figura 4 – Escolhas e consequências pelo viés de inovação**



Fonte: Elaborada pelos autores.

As escolhas com viés estratégico são ilustradas (Figura 7) em três categorias derivadas do mapa estratégico da empresa A.Yoshii que, por sua vez, geram seis consequências identificadas no contexto estratégico empresarial.

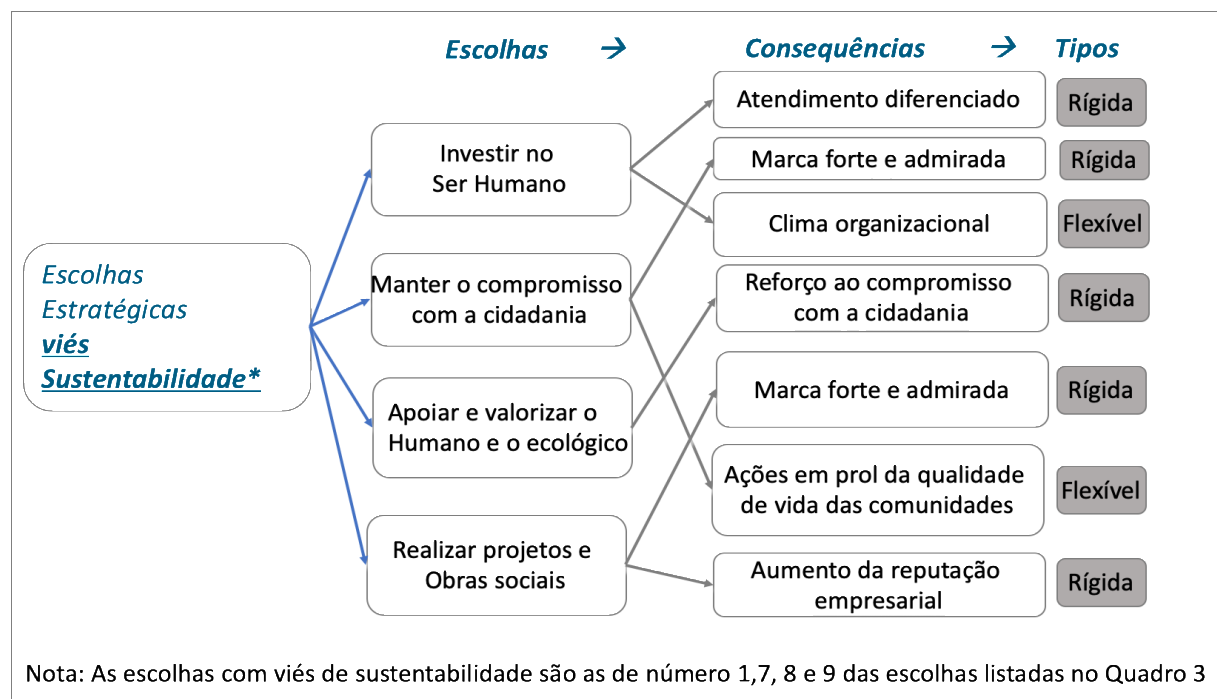
**Figura 5 – Escolhas e consequências pelo viés de estratégia**



Fonte: Elaborada pelos autores.

Finalmente as escolhas caracterizadas como de viés sustentável representam (Figura 6) o desdobramento correlato a sete consequências diretamente associadas a cada uma das quatro escolhas feitas pela alta direção da empresa.

**Figura 6 – Escolhas e consequências pelo viés de sustentabilidade**



Fonte: Elaborada pelos autores.



As escolhas fundamentadas pelo *framework* E/C de Casadesus-Masanell e Ricart (2010b) são realizadas pelos executivos das organizações a todo momento. Resumidamente, pode-se afirmar que o *framework* E/C correlaciona-se com o conceito de estratégia, referindo-se às escolhas de modelo de negócios por meio dos quais a organização competirá dentro de um mercado. Sendo assim, as ações táticas são escolhas residuais impostas à empresa, em virtude do modelo de negócios adotado. Portanto, modelos de negócios diferentes dão origem a ações táticas distintas Casadesus-Masanell e Ricart (2010).

A contextualização de análises indutivas acaba sendo considerada por Casadesus-Masanell e Ricart (2007, 2009, 2010b) como sendo a dinâmica que fortalece um modelo de negócios. A dinâmica é, em outras palavras, caracterizada pela criação de movimentos cíclicos em relação às interdependências abstratas entre as componentes existentes nos modelos de negócios. Movimentos que são responsáveis pelo estímulo e pela evolução dos componentes, sendo analogamente citados, ainda, pelos autores, como *loops de feedbacks* ou movimentos intitulados como ciclos virtuosos nas relações entre os componentes.

Assim, considerando que os modelos de negócio possuem ciclos virtuosos entre os distintos elementos que os compõem, estes ciclos, ao serem realimentados a cada interação, fortificam, paulatinamente, o valor criado e ratificam ou não a posição de cada elemento do modelo de negócios, afetando a melhoria de seus benefícios (CASADESUS-MASANELL, 2004). Em outras palavras, a melhoria contínua no ato de criar valor como resultante da operacionalização do modelo de negócios.

## 5 Conclusão

Em uma visão *ex-post*, os modelos de negócios são representações do fluxo dinâmico entre as escolhas da empresa e suas respectivas consequências. Estas escolhas são definidas pela estratégia a partir de uma análise do ambiente. Desse modo, a estratégia é concebida em um nível mais amplo e determina a opção da empresa por um dado modelo. Contudo, os conceitos são interdependentes, pois o modelo de negócios reflete a estratégia realizada.

A inovação, por sua vez, é apresentada pelo modelo de negócios não apenas em uma perspectiva de proposta, mas de percepção efetiva, de realização. O modelo,

portanto, emerge como reflexo de ações inovadoras, permitindo que o analista estratégico (gestor) visualize e interprete os resultados do que foi implementado. Assim, inovar em modelos de negócios significa compreender o ciclo completo que vai da proposta ao retorno, da hipótese ao resultado, da escolha à consequência e do planejado ao realizado e mensurado.

Finalmente, a sustentabilidade subentende a continuidade do fluxo em um sentido positivo, não só para a empresa, mas para os demais atores. Neste sentido, a análise do modelo de negócios implementado permite o monitoramento contínuo do ambiente e da posição da empresa na rede de valor. Com esta análise, sublinham-se as oportunidades de ajuste no modelo, destacando o reforço de ciclos positivos e a perenidade da organização.

Cada *framework* proposto na literatura representa uma possibilidade de visão sobre os modelos de negócios e, como tal, tem seu alcance e limitações. As características didático-visuais do BMC facilitam a descrição do modelo de negócios, mas pode não contemplar a implementação efetiva, especialmente pela dificuldade de acompanhar a inter-relação de nove componentes fixas em duas dimensões (2D) ao longo do tempo além da escassez de um planejamento financeiro detalhado para o modelo concebido no *framework*.

O *framework* E/C, por sua vez, estabelece uma relação causal que não determina *ex-ante* os componentes de um modelo. E acrescenta o dinamismo do fluxo entre proposta e resultado numa visão em três dimensões (3D). Sua abrangência está na visão sistêmica que envolve empresa e ambiente, além da amplitude dos componentes dos modelos de negócios. A parcimônia na quantidade de componentes facilita a observação do movimento presente na criação e captura de valor pela empresa e seus *stakeholders*. A relação entre estratégia, modelos de negócios, inovação e sustentabilidade envolve um dinamismo que se beneficia de uma visão menos agregada e/ou dependente para sua operacionalização e análise.

Teoricamente, os fundamentos do E/C se alinha à vertente da estratégia mais disseminada na prática: o posicionamento estratégico. Esta opção busca contornar a fragmentação da base teórica da literatura e enfatiza a relevância dos modelos de negócios na leitura e interpretação do ambiente organizacional para realização de suas escolhas estratégicas e administração de suas consequências. Portanto, a preocupação do *framework* em distinguir as etapas de formulação e execução estratégica, aliada às relações de causa e efeito e à leitura do ambiente está mais próxima do entendimento

prático do gestor, facilitando a aplicação e a adequação, quando necessário, dos modelos de negócios nas organizações.

## Referências

ALBERTS, B. Comparing business modeling 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, p. 153-162, Jan. 2011.

AL-DEBEI, M. M.; EL-HADDADEH, R.; AVISON, D. **Defining the business model in the new world of digital business**. School of Information Systems, Computing and Mathematics, 2008.

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

CASADESUS-MASANELL, R. Dinámica competitiva y modelos de negocio. **Universia Business Review**, 4(4), 2004.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. **From Strategy business models and to tactics**. Working paper 10-036. Harvard Business School, Nov. 2009.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, 8(2), p. 123-149, 2010a.

CASADESUS-MASANELL R.; RICART J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, 43, p.1-21, 2010b.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and corporate change**, 11(3), p. 529-555, 2002.

DASILVA, Carlos M.; TRKMAN, Peter. Business model: What it is and what it is not. **Long Range Planning**, 47(6), p. 379-389, 2014.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution: in search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, 43, p. 227-246, 2010.

DEMIL, B. et al. Business models within the domain of strategic entrepreneurship. Working Paper. **Forthcoming in: Strategic Entrepreneurship Journal**, 9 (1), p.1-11, 2015.

GIESEN, E. et al. Three ways to successfully innovate your business model. **Strategy & leadership**, 35(6), p. 27-33, 2007.

HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European journal of information systems**, 12(1), p. 49-59, 2003.

LINDER, J.; CANTRELL, S. Carved in water: Changing business models fluidly. **Accenture Institute for Strategic Change Research Report**, p. 8-10, 2000.

LINDMAN, M. T. Remarks on the quality of the construction of business concepts. **European Business Review**, 19(3), p. 196-215, 2007.

MAGRETTA, J. Why business model matter. **Harvard Business Review**, 80 (5), p. 86-92, 2002.

MCGRATH, R.G. Business models: a discovery driven approach. **Long Range Planning**, 43, p. 247-261, 2010.

MASSA, L.; TUCCI, C.; AFUAH, A. A critical assessment of business model research. **Academy of Management Annals**, 11 (1), p. 73-104, 2017.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

OSTERWALDER, A. et al. **Value Proposition Design: como construir propostas de valor inovadoras**. São Paulo: HSM, 2014.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**, 1980.

RICART, E. J. Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. **Universia Business Review**, p. 12-25, 2009.

SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. **Business Horizons**, 48(3), p. 199-207, 2005.

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

WIRTZ, B. Business model management: Design process instruments. **Textbook for the Digital Society**, 2nd ed., Speyer, 2016a.

WIRTZ, B. W. et al. Business models: Origin, development and future research perspectives. **Long Range Planning**, 49(1), p. 36-54, 2016b.

YIP, G. S. Using strategy to change your business model. **Business Strategy Review**, 15(2), p. 17-24, 2004.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: an activity system perspective. **Long Range Planning**, 43(2), p. 216-226, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, 37 (4), p. 1019-1042, 2011.