III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento

20 a 22 de outubro de 2014

CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL

MPH0846

INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS PELAS VIAS DA CO-CRIAÇÃO DE VALOR: ESTRATÉGIA COLABORATIVA PODE GERAR VANTAGEM COMPETITI

CARLOS MAGNO VIEIRA DOS SANTOS
carlosmagno.vieira@gmail.com
MESTRADO - GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

ORIENTADOR(A)
MONICA FRANCHI CARNIELLO
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS PELAS VIAS DA CO-CRIAÇÃO DE VALOR: ESTRATÉGIA COLABORATIVA PODE GERAR VANTAGEM COMPETITIVA EM UMA ECONOMIA DE MERCADO?

***Carlos Magno Vieira dos Santos*[1]**
***Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira*[2]**
***Monica Franchi Carniello*[3]**

RESUMO

O conhecimento acerca da inovação difundido em escala global e o estágio avançado das tecnologias de comunicação apresentam um panorama econômico onde imperam oportunidades e desafios. O ambiente de negócios passa por constantes mudanças e a disputa por clientes continua no cerne da formulação estratégica das empresas. O cenário descrito configura uma nova relação de consumo, com clientes demonstrando interesse em participar na concepção e desenvolvimento de produtos. Alguns autores referenciam a co-criação de valor como a construção da vantagem competitiva do futuro. Diante do exposto, a presente pesquisa busca resposta para o seguinte problema: estratégia colaborativa pode gerar vantagem competitiva em uma economia de mercado? A metodologia adotada pelo trabalho apresenta a pesquisa bibliográfica de caráter exploratório. A discussão realizada evidenciou resultado parcial para o problema proposto.

Palavras-chave: Gestão. Desenvolvimento Regional. Co-criação. Estratégia colaborativa. Estratégia competitiva.

ABSTRACT

Knowledge about widespread innovation on a global scale and advanced stage of communication technologies present an economic overview prevail where opportunities and challenges. The business environment is constantly changing and competition for customers remains at the heart of strategy formulation of firms. The scenario described configures a new consumer relationship with customers showing interest in participating in the design and development of products. Some authors refer to the co-creation of value as building the competitive advantage of the future. Given the above, this research seeks to answer the following problem: collaborative strategy can generate competitive advantage in a market economy? The methodology adopted by the bibliographical work presents exploratory research. The discussion conducted showed partial result for the proposed problem.

Keywords: Management. Regional Development. Co-creation. Collaborative strategy. Competitive strategy.

---

[1] Especialista em Gestão Empresarial - FGV - Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração - UNITAU. E-mail: carlosmagno.vieira@gmail.com
[2] Economista, Doutor em Organização Industrial - ITA – Professor e Pesquisador do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração – UNITAU. E-mail: edson.oliveira@unitau.com.br
[3] Graduada em Comunicação Social – PUCCampinas, Doutora em Comunicação e Semiótica – PUCSP - Professor e Pesquisador do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração – UNITAU. E-mail: monicafcarniello@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O cenário econômico atual do Brasil foi moldado quase que no apagar das luzes do século XX e apresenta um verdadeiro mosaico de variáveis inter relacionadas, as quais definem novas fronteiras para a inovação. O fenômeno da globalização, do qual o Brasil passou a fazer parte efetivamente com a abertura da economia no início da década de 1990, inaugurou uma nova pauta nas discussões sobre o crescimento endógeno sustentado na inovação. Neste contexto, Bonelli e Pinheiro (2008, p.93) apontam que, a referida abertura comercial passa a permitir "acesso a insumos importados que incorporam novas tecnologias", bem como passa a facilitar "a especialização na produção intensiva em pesquisa, que gera mais inovação e mais crescimento."

Os desafios a que foram acometidas as empresas brasileiras após a abertura comercial introduziram outras duas variáveis na equação do crescimento endógeno: competitividade e produtividade. "O modelo intuitivo mais simples postula que, sob a ameaça de importações competitivas, as empresas reagem à ameaça da perda de mercado aumentando a eficiência no uso de recursos, isto é, pela elevação da produtividade." (BONELLI; PINHEIRO, grifo nosso, p. 105, 2008). Competitividade, inovação, produtividade e crescimento são, portanto os pilares de sustentação do modelo econômico restabelecido pelos impactos da globalização.

Haddad (p.144, 2008) aponta que "em um mundo voltado para a eficiência econômica, o livre fluxo de mercadorias, ideias e tecnologia se torna essencial para a inovação e ganhos de produtividade. Seguindo essa tendência, as tecnologias de comunicação surgem como ferramentas na disseminação de informação, conhecimento, novas tecnologias e inovação, traduzidos em serviços e bens de consumo. Schmidt e Cohen (p. 12, 2013) destacam que "as tecnologias de comunicação progrediram numa velocidade sem precedentes.", de modo que na primeira década do século XXI, "o número de pessoas conectadas à internet em todo o mundo aumentou de 350 milhões para mais de dois bilhões.", e o número de usuários de telefones celulares "subiu de 750 milhões para bem mais do que cinco bilhões."

A proliferação da conectividade abre um vasto campo de oportunidades para interação entre consumidores e as empresas, num momento em que a criação de valor é o cerne da estratégia competitiva. A vantagem competitiva, neste cenário, está voltada para a interação com os consumidores na busca pelo valor específico, partilhado e co-criado pelo consumidor. Kim e Mauborgne (2005) se referem à *inovação de valor* como a pedra angular da estratégia do oceano azul, teoria que defende a criação de mercados inexplorados. Este conceito postula que deve haver uma quebra no paradigma valor-custo, considerado na teoria com um trade-off. Nesta concepção, os autores sugerem que valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor atribuído a escala incremental, algo que aumenta a percepção de valor, mas não é suficiente para sobressair-se no mercado. Em contrapartida, inovação sem valor, tende a limitar-se à tecnologia, promovendo pioneirismos ou futurismos que talvez se situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar e a comprar.

Tendências apontam que a conectividade alcançará todos os níveis da sociedade e as pessoas terão acesso a redes de internet sem fio onipresentes e muito mais baratas do que as disponibilizadas hoje. (SCHMIDT; COHEN, 2013).

No contexto apresentado, o ambiente de negócios brasileiro revela traços de uma economia de mercado de base capitalista, onde co-existem o direito à propriedade

privada, o comércio exterior com poucos obstáculos e entraves, a produção e o consumo de bens e serviços direcionados pela interação entre oferta e demanda, pouca intervenção do estado e a livre concorrência.

Se em épocas passadas a industrialização desenvolveu-se fora das fronteiras do país (e até mesmo recentemente não podemos considerar que a economia brasileira é industrializada, com raras exceções, como os casos do agronegócio e da indústria de aviação), pode-se ponderar que o movimento atual (talvez uma possível revolução) no qual os pilares são a inovação e o empreendedorismo e permeia toda a estrutura econômica global desenvolve-se simultaneamente no Brasil.

O presente trabalho, baseado em pesquisa bibliográfica de intenção exploratória apresenta o objetivo de elucidar conceitos sobre a economia de mercado e sua base capitalista pautada na competitividade. Ao passo que analisa a competição de mercado, avança em conceitos que passam pela vantagem competitiva, a criação de valor, chegando às tendências de co-criação de valor e inovação em modelos de negócios. O problema levantado pela pesquisa está presente no próprio tema. Visa encontrar embasamento teórico para a seguinte questão: estratégia colaborativa pode gerar vantagem competitiva em uma economia de mercado?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Economia de mercado e a lógica da competitividade

A conceituação de economia de mercado passa por vários domínios do conhecimento humano organizado. O campo da *história* apresenta-se como um caminho viável para compreensão do conceito, pois aponta registros de fatos congregados com as leituras de diferentes teóricos, formuladas sob o prisma de suas respectivas áreas de estudo.

Segundo Tigre (1998), a partir dos anos 20 desenvolve-se a teoria da firma, com os primeiros questionamentos do realismo e da coerência do modelo concorrencial (concorrência perfeita), particularmente sobre a versão marshaliana de equilíbrio parcial. O autor sugere que a descrição do desenvolvimento teórico relativo a firma e mercados, prescinde da compreensão da natureza das transformações tecnológicas e econômicas ocorridas ao longo do século.

TIGRE (p.78, 1998) destaca ainda que "o novo paradigma, estabelecido a partir de inovações técnicas e organizacionais, abriu uma trajetória inteiramente nova para a organização interna da firma e sua interação com o mercado, alterando a dinâmica da acumulação de capital."

A evolução das firmas, portanto é um processo que está correlacionado às transformações tecnológicas e às transformações econômicas.

Chandler (1990 apud TIGRE, grifo nosso, 1998), destaca a natureza das transformações tecnológicas surgidas por meio da revolução no campo dos transportes e das comunicações e sua interação com o crescimento e a competitividade da firma:

> [...] a origem e o crescimento da grande empresa moderna está associada a uma cadeia de eventos interligados. O primeiro elo da cadeia foi o *cluster* de inovações inter-relacionadas que juntas provocaram a revolução no campo dos transportes e das comunicações. O significado destas inovações foi que elas facilitaram um substancial aumento tanto no volume quanto na velocidade da produção. Ao mesmo tempo, as inovações permitiram que determinadas firmas concretizassem a "lógica dinâmica do crescimento e

> competição" baseadas na exploração das oportunidades para obter *economias de escala e de escopo* e para *reduzir os custos de transação*.

Chandler (1990 apud TIGRE, 1998) pondera ainda que as inovações apresentadas sejam inerentes ao mercado, uma vez que as firmas que aplicam a inovação desenvolvem tantas vantagens competitivas que as indústrias na qual atuam tornam-se oligopolistas.

A visão apresentada por Chandler propõe que o uso de inovação por parte das empresas caracteriza-se por uma condição estrutural do mercado, ou uma decorrência da dinâmica do crescimento e competição com base na exploração de oportunidades de mercado.

Uma observação feita por Tigre (p. 79, 1998) identifica a necessidade da disseminação da inovação, para efeitos macroeconômicos:

> Cabe lembrar que, do ponto de vista econômico, a *inovação* em si, ou seja, a primeira aplicação comercial de uma invenção, pode não representar impactos significativos. Muito mais importante é a velocidade e abrangência da *difusão* destas inovações na economia. A difusão de inovações depende de um conjunto de fatores condicionantes favoráveis, incluindo inovações complementares, criação de infra-estrutura apropriada, quebra de resistência de empresários e consumidores, mudanças na legislação e aprendizado na produção e uso de novas tecnologias. Assim, embora a inovação abra oportunidades para empresas crescerem, criarem mercados e exercerem o poder monopolístico temporário, somente sua difusão ampla tem impacto macroeconômico.

O conceito de difusão, à princípio, denota um paradoxo em relação à lógica da competitividade no mercado capitalista. Se a inovação é a chave para a criação de vantagens competitivas, sua difusão acarreta, na contramão, a perda de vantagem competitiva. Essa análise aprecia apenas o ponto de vista da própria firma. Mas para uma visão do sistema de interação das firmas com os mercados consumidores de uma região, a difusão da inovação é imperativa para resultar em ganhos macroeconômicos.

Fenômeno análogo é apontado nos trabalhos do economista Joseph Schumpeter, para quem a principal característica do sistema capitalista era a *destruição criativa*, definida como um processo orgânico, de permanente mutação industrial, que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, em um processo simultâneo de destruição da velha e criação de uma nova estrutura. (LEITE, 2012).

Schumpeter observa, portanto, que o processo de *destruição criativa* é o *modus operandi* da geração de inovação de forma dinâmica no mercado estabelecido pelas firmas, ao passo que a difusão de inovações proposta por Tigre funciona como um combustível que retroalimenta o sistema competitivo na dinâmica dos mercados.

Porter (1989), por meio de estudos sobre a estratégia competitiva coloca que a concorrência é o fator central do sucesso ou do fracasso das empresas e classifica a estratégia competitiva como a busca de uma posição competitiva favorável para a empresa (indústria). Como um processo natural, as indústrias tornam-se mais ou menos atrativas ao longo do tempo, e a posição competitiva reflete a batalha interminável entre concorrentes.

Tendo como base a dinâmica do mercado, a que estão submetidas as firmas (empresas), Porter (1989) destaca a relevância da estratégia competitiva como o fator capaz de modelar o meio ambiente em favor de uma empresa. Atratividade da indústria

e posição competitiva são, portanto, os pontos de destaque no estudo da estratégia competitiva realizado pelo autor.

Para Porter (p. 3, 1989):

> A meta final da estratégia competitiva é lidar com e, em termos ideais, modificar estas regras em favor da empresa. Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

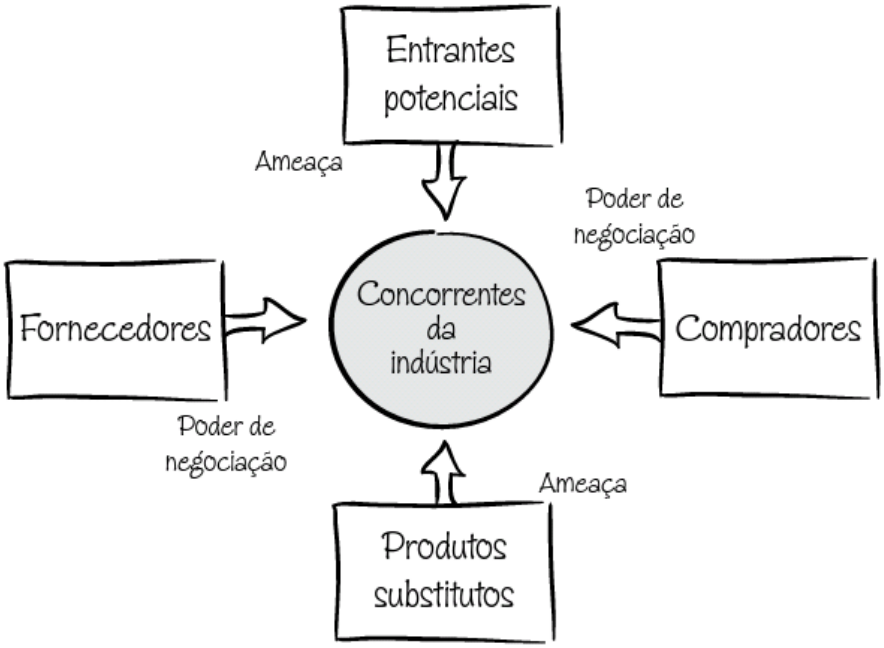

Figura 1 – As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade da Indústria

Fonte: Porter (1989)

Partindo da premissa de que o primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria, Porter (p.3, 1989) sugere que "o vigor coletivo destas cinco forças competitivas determina a habilidade de empresas em uma indústria para obter, em média, taxas de retorno sobre investimentos superiores ao capital."

A segunda questão determinante da rentabilidade da empresa é coloca por Porter como a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. "Uma empresa que pode posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retornos, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto, modesta." (PORTER, p. 9, 1989).

Sobre esta questão, são apresentadas por Porter (1989) três estratégias genéricas:

- Liderança no custo: as fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria. Dentre as opções de busca de liderança no custo podem ser incluídas as economias de escala, tecnologia patenteada e acesso preferencial a matérias primas;
- Diferenciação: neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única na indústria em aspectos que as distinguem dos concorrentes. Ela deve selecionar um ou mais atributos, que parte considerável dos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades;
- Enfoque: esta estratégia sugere a escolha de um ambiente competitivo estreito dentro da indústria. Pode-se optar por um segmento ou por um grupo de segmentos para atendê-los. Neste caso devem-se excluir os demais segmentos que não foram escolhidos.

Os trabalhos de Porter apresentam um enfoque direcionado estritamente à competitividade no ambiente das indústrias (setores), onde o ganho econômico de cada empresa, por meio da rentabilidade sobre o investimento é o objetivo central.

2.2 Vantagem competitiva e criação de valor

Os estudos no campo da estratégia de competição das empresas desbravaram um conceito intrínseco à própria competitividade nos/dos mercados: a vantagem competitiva.

Porter (p. 2, 1989) coloca que:

> A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação.

O autor sugere a análise interna com base no conceito de cadeia de valor, no qual estão presentes a margem e as atividades de valor. Margem está associada à diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. As atividades físicas e tecnológicas sob as quais a empresa cria sua proposta de valor são as atividades de valor.

O conceito de criação de valor está presente, além da estratégia, no marketing, campo do conhecimento teórico responsável pelo estudo do mercado, bem como das interações dos *players* do mercado produtivo com o mercado potencial de consumidores. Ter a preferência dos consumidores significa um volume de vendas maior, fator preponderante para um resultado econômico indicativo de crescimento.

Para definir o conceito de marketing, Basta et al. (p. 16, 2009) encontram embasamento nos ensinamentos de Peter Drucker, para quem “ pode-se presumir que sempre haverá alguma necessidade de vender. Mas a meta do marketing é tornar a venda supérflua, é conhecer e entender tão bem o consumidor que o produto ou serviço

se adapte a ele e se venda sozinho.", e de Raimar Richers, para quem o "marketing é a intenção de entender e atender o mercado.".

Ambrósio (2010) destaca que o marketing é o conjunto de técnicas voltadas para aumentar a percepção de felicidade das pessoas pela satisfação de necessidades e desejos.

Kotler e Armstrong (2010) informam que "se o profissional de marketing entender as necessidades dos clientes, desenvolver produtos e serviços que ofereçam valor superior e definir preços, distribuir os produtos e promovê-los de maneira eficiente, esses produtos serão vendidos com facilidade." Enquanto conceito, "definimos marketing como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca." (KOTLER; ARMSTRONG, p.4, 2010).

O ambiente de negócios, palco das interações de mercado passou e passará por constantes mudanças. Kotler (2009) aponta que o panorama econômico atual está sendo moldado por duas forças poderosas: tecnologia e globalização. A primeira se refere às ferramentas para interação e a segunda à abrangência dessa interação em escala planetária.

Kotler (p. 18, 2009) alerta que, "à medida que o ritmo da mudança se acelera, as empresas não podem mais se basear nas antigas práticas empresariais para manter a prosperidade. Nesse sentido, se faz necessária uma adaptação do modelo de negócios praticado pelas empresas para novos conceitos de inovação encontrados no panorama econômico atual.

Kotler e Armstrong (p. 16, 2007) destacam que, "de acordo com um consultor de marketing o único valor que sua empresa um dia criará será o valor que vem dos clientes." Sobre a nova era digital, os autores colocam ainda que o crescimento exponencial nas áreas da informática, das telecomunicações, da informação, do transporte e de outras tecnologias causou grande impacto no modo como as empresas entregam valor a seus clientes.

Tabela 1 – Empresas em transição

ANTES	AGORA
Fazer tudo internamente	Comprar mais coisas fora (terceirizar)
Aperfeiçoamento por conta própria	Aperfeiçoar valendo-se das experiências de outros
Tocar o negócio sozinho	Estabelecer uma rede de contato com outras empresas, colaborar
Operar com departamentos funcionais	Administrar os processos do negócio com equipes multidisciplinares
Ter foco no mercado interno	Ter foco global e local
Concentrar a atenção no produto	Concentrar-se no mercado e no cliente
Fazer um produto padrão	Fazer produtos adaptados e/ou sob medida
Ter foco no produto	Ter foco na cadeia de valor
Praticar o marketing de massa	Praticar o marketing para o público alvo
Encontrar uma vantagem competitiva sustentável	Sempre criar novas vantagens
Desenvolver novos produtos lenta e cuidadosamente	Acelerar o ciclo de desenvolvimento de novos produtos
Utilizar diversos fornecedores	Utilizar poucos fornecedores
Administrar de cima para baixo	Administrar de baixo para cima, de cima para baixo e horizontalmente
Atuar no mercado	Atuar também no mercado

Fonte: Kotler (2009)

Além das estratégias de posicionamento de Porter, Kotler e Armstrong (2007) referenciam Michael Treacy e Fred Wiesrema ao ponderar as estratégias denominadas disciplinas de valor:

- **Excelência operacional:** a empresa proporciona valor superior por ser a líder no setor em preço e conveniência. Trabalha para reduzir custos e para criar um sistema de entrega de valor enxuto e eficiente;
- **Intimidade com o consumidor:** a empresa proporciona valor superior segmentando seus mercados com precisão e então customizando seus produtos ou serviços para que se ajustem às necessidades de seus clientes-alvo; e
- **Liderança de produto:** a empresa proporciona um valor superior oferecendo um fluxo contínuo de produtos ou serviços de ponta que tornam obsoletos seus próprios produtos e os de seus concorrentes.

Estratégia e marketing são, portanto, dois campos do conhecimento organizado que se encontraram no vasto estudo da competição dos mercados na busca pela vantagem competitiva. Diante desta busca, a proposição de valor se torna o objeto elementar sobre o qual recai, ou deve recair os esforços das empresas.

2.3 Novas abordagens: estratégia competitiva ou colaborativa?

Conforme observou Kotler (p. 16, 2009), "o panorama econômico atual é moldado por duas forças poderosas: tecnologia e globalização". "A tecnologia é o formatador último, não apenas da subestrutura material da sociedade, mas também dos padrões do pensamento humano". Para os negócios, tais forças oferecem na mesma proporção oportunidades e desafios. Até há pouco tempo, fazer negócios era simples, as empresas vendiam e os clientes compravam. Novas tendências mostram os consumidores experimentando possibilidades de interação e cooperação. Eles alugam, emprestam e compartilham em grande escala. E ainda, estão querendo participar da concepção e do desenvolvimento de produtos e serviços.

2.3.1 Co-criação de valor

A realidade emergente está nos forçando a reexaminar a sistema tradicional de empresa centrada em criação de valor que nos serviu bem ao longo dos últimos anos. Precisamos agora de um novo quadro de referência para a criação de valor.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004) a resposta encontra-se em uma premissa diferente centrada na co-criação de valor. Ela começa com a evolução do papel do consumidor no sistema industrial - a partir de isolado a interligado, a partir de ignorado a informado, de passivo para ativo.

O impacto deste novo papel do consumidor se manifesta de muitas maneiras:

- **Acesso a Informações:** com acesso sem precedentes para quantidades de informação, os consumidores experientes podem tomar decisões com mais respaldo;
- **Global:** os consumidores também podem acessar informações sobre empresas, produtos, tecnologias, desempenho, preços e ações e reações dos consumidores de todo o mundo;
- ***Networking:*** comunidades de consumo temáticas, em que os indivíduos compartilham ideias e sentimentos sem restrição por barreiras geográficas ou sociais, estão revolucionando os mercados. O poder das

comunidades de consumo vem de sua independência em relação à empresa; e

- **Experimentação:** Os consumidores também podem utilizar a Internet para experimentar e desenvolver produtos, especialmente digitais.

Os autores destacam ainda que o novo espaço de criação de valor é um espaço competitivo centrado em experiências de co-criação personalizados desenvolvidos através de interações propositais entre o consumidor e uma rede de empresas e consumidores.

Neste contexto, o valor situa-se na experiência de co-criação de um consumidor específico, em um ponto específico no tempo, numa localização específica, no contexto de um evento específico.

No processo de criação de valor convencional, empresas e consumidores tiveram papéis distintos de produção e consumo. A criação de valor ocorria fora dos mercados. Mas à medida que avançamos em direção a co- criação, esta distinção desaparece. Cada vez mais, os consumidores se envolvem nos processos tanto na definição quanto na criação de valor. A experiência de co-criação do consumidor torna-se a base de valor.

O futuro da competição encontra-se em uma abordagem completamente nova para a criação de valor, com base em uma co- criação individual centrada de valor entre consumidores e empresas. Para ver este futuro, devemos fugir do passado, e adentrar no ambiente da inovação. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Se a nova premissa é que o consumidor deseja co-criar o valor da empresa, e se a experiência de co-criação é a própria base de valor, as empresas devem propiciar experiências de co-criação satisfatórias, com infra-estrutura para a interação entre empresas e os consumidores.

2.3.2 Inovação em modelos de negócios

O conceito apresentado por Osterwalder e Pigneur (p. 14, 2011) sugere que "um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização". De acordo com esta perspectiva, o Quadro do modelo de negócios foi projetado para descrever, de maneira funcional, o escopo do modelo de negócios, traduzido da maneira mais simples possível. O Quadro de modelo de negócios apresentado na Figura 2 relaciona nove componentes:

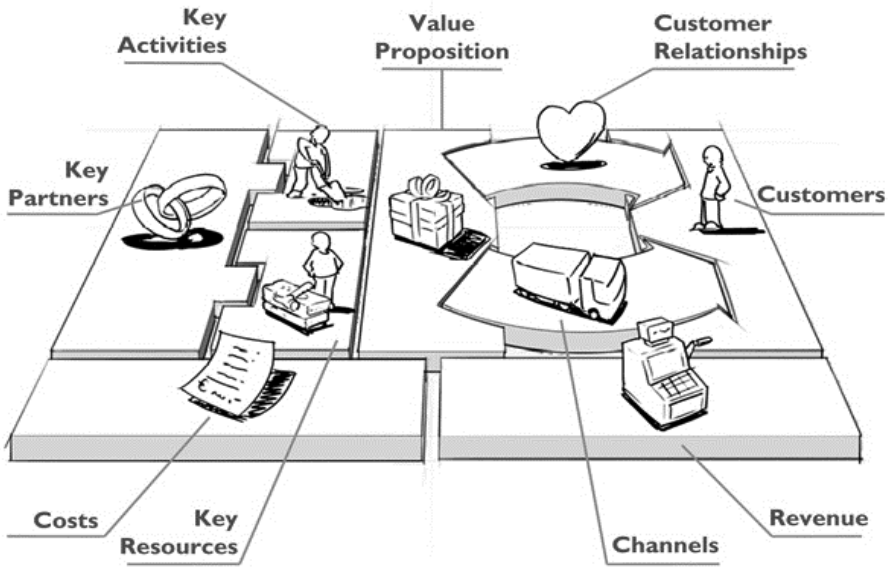

Figura 2 – Quadro de modelo de negócios
Fonte: Osterwlder e Pigneur (2011)

- ***Customers:*** ou segmentos de clientes. Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir;
- ***Value Proposition:*** ou proposta de valor. Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específicos;
- ***Channels:*** ou canais. Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor;
- ***Customer Relationships:*** ou relacionamento com clientes. Descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos;
- ***Revenue:*** ou fontes de receita. Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes ;
- ***Key Resources:*** ou recursos principais. Descreve os recursos mais importantes exigidos para faze um modelo de negócios funcionar;
- ***Key Activities:*** ou atividades chave. Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar;
- ***Key Partners:*** ou parceiros chave. Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar; e
- ***Costs:*** ou estrutura de custos. Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios.

As aplicações da ferramenta desenvolvida por Osterwalder e Pigneur e cocriada com quatrocentas e setenta pessoas tem aderência em quaisquer setores de atividade, tamanhos de organizações, com ou sem fins lucrativos.

O ambiente de negócios em uma economia de mercado, moldado pelas relações entre oferta e demanda, estabelece oportunidades de atuação de organizações empresariais que supram necessidades e/ou solucionem problemas por meio de bens de consumo e/ou serviços, em troco de capital. Quando inserida neste contexto a variável *inovação*, a dinâmica da relação oferta x demanda acaba por configurar uma acirrada disputa por mercados, cenário no qual, empresas enfrentam embates pela conquista de consumidores.

Sob o *background* da inovação, o quadro de modelo de negócios mostra-se como uma ferramenta referência no desenvolvimento de novos negócios. Sua estrutura está sustentada na proposta de valor, conceito já bastante explicitado no presente trabalho. O conhecimento sobre sua aplicação encontra-se ainda em estágio inicial.

A interação desta ferramenta com a temática da co-criação de valor apresenta-se promissora, haja vista que o quadro de modelo de negócios possibilita a realização de vários experimentos, dada a sua praticidade e facilidade de leitura.

3. MÉTODO

O presente trabalho, enquanto procedimento metodológico constituiu-se de uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório. Na introdução, buscou-se apresentar os processos de abertura comercial da década de 1990 como um marco definitivo para o

ingresso da economia brasileira na nova era do capitalismo sustentado pelas bases da globalização.

O enfoque abordado demonstrou que o país passou a fazer parte efetivamente de uma economia de mercado, com base nas regras de produtividade e competitividade de mercado. Os autores pesquisados destacam pontos favoráveis desse processo no tocante ao desenvolvimento da competitividade, fator que embasa o pensamento empreendedor. Aspectos dos estágios da globalização e as mudanças e impactos gerados pela tecnologia também foram evidenciados.

O referencial teórico constrói as bases para a investigação do tema proposto. A seção 2.1 refere conceitos de economia de mercado, descreve os estágios de evolução da teoria da firma e apresenta a fortíssima presença da constante da competitividade e estratégia competitiva.

A seção 2.2 faz referência aos temas da vantagem competitiva, centrada na proposição de Porter e a respectiva conceituação de criação de valor e sua interação com a disciplina de marketing. A seção 2.3 apresenta novas abordagens referentes às estratégias das empresas, quanto ao seu caráter competitivo e colaborativo.

4. DISCUSSÃO

O problema levantado para orientar a presente pesquisa: “estratégia colaborativa pode gerar vantagem competitiva em uma economia de mercado?”, analisado à luz da co-criação de valor e da inovação em modelo de negócios retornou respostas parciais. Dada a profundidade dos temas envolvidos no problema de pesquisa sugerido, a referência teórica precisaria ser explorada com mais autores e resultaria em um volume algumas vezes maior que o presente.

A teoria levantada sobre a seção: Economia de mercado e a lógica da competitividade, revelou-se suficiente. Foi possível demonstrar a evolução do conceito de empresa e a constante da competitividade em todas as transformações ocorridas na economia de mercado. As proposições de Tigre e Porter sustiveram os conceitos requeridos.

A seção seguinte transitou pelo conceito de vantagem competitiva, também amparada em Porter, e passou para o conceito de criação de valor, tema central da disciplina de marketing. Os conceitos encontrados em Kotler, Basta, et al., e Kotler e Armstrong serviram à proposta de investigação.

Sob as perspectivas estudadas, evidenciou-se que o ambiente de negócios das empresas apresenta mudanças constantes. O conceito de destruição criativa pode ser considerado como um fenômeno intrínseco ao sistema capitalista, bem como a necessária difusão da inovação proposta por Tigre. Sobre estas duas questões vale a observação referente à relação antagônica da vantagem competitiva com a difusão da inovação.

A última seção do referencial teórico mostrou riqueza de detalhes encontradas em Prahalad e Ramaswamy, porém para que fosse possível formular um resposta consistente sobre o fator colaborativo em contraponto à competitividade, seria necessário referenciar mais autores. Importante destacar também que o assunto co-criação é bastante novo e suas possibilidades em termos de experimentação ainda é vasto.

O tema da inovação em modelos de negócios é pertinente ao estudo ora levantado, porém existe pouco material científico consistente e conclusivo a respeito de suas aplicações no ambiente de mercado. Trata-se, portanto de um tema também novo,

do qual, estudos sobre seus efeitos e vantagens para novos negócios ou negócios estabelecidos ainda estão sendo formalizados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluiu-se que o tema da inovação em modelos de negócios relacionados à co-criação de valor é relevante, bem como a interação destes como o contexto da economia de mercado. A resposta ao problema de pesquisa não pôde ser fechada, pois o referencial teórico evidenciou a co-criação sob um aspecto interativo, no qual a colaboração não apresenta impacto. Para o ambiente da economia de mercado, o processo de co-criação apresentado na pesquisa mostrou-se apenas como interativo e o fator colaborativo ficou em segundo plano.

REFERÊNCIAS

BASTA, D., et al. **Fundamentos de marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BONELLI, Regis; PINHEIRO, Armando Castelar. Abertura e crescimento econômico no Brasil. In: **Brasil Globalizado.** BARROS, Octavio; GIAMBIAGI, Fabio (Organizadores). Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. pp. 89-124.

HADDAD, C. L. S. Em favor de uma maior abertura. In: **Brasil Globalizado.** BARROS, Octavio; GIAMBIAGI, Fabio (Organizadores). Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. pp. 125-157.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Ediouro, 2009.

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo.** São Paulo: Saraiva, 2012.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 37. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCHMIDT, Eric; COHEN, Jared. **A Nova Era Digital.** Rio de Janeiro: Intrínseca, 2013.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. 3. ed. New York: Harper & Row, 1950.

TIGRE, P. B. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de economia contemporâne**a. N. 3. jan. – jun., 1998.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: A economia da tecnologia no Brasil**. 7ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.