

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AUGUSTO PERES COUTINHO NETTO

NEGÓCIOS DE ALTO IMPACTO:
MODELOS E SEUS REFLEXOS SÓCIOECONÔMICOS

NEGÓCIOS DE ALTO IMPACTO: MODELOS E SEUS REFLEXOS SÓCIOECONÔMICOS

2012

CURITIBA
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AUGUSTO PERES COUTINHO NETTO

NEGÓCIOS DE ALTO IMPACTO:
MODELOS E SEUS REFLEXOS SÓCIOECONÔMICOS

Trabalho apresentado como requisito à obtenção de grau de especialista em Inteligência de Negócios no curso de MBA: Inteligência de negócios, do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Ramos May

CURITIBA
2015

RESUMO

O presente trabalho se propõe a expor definições de modelo de negócio e suas aplicações, discorrendo sobre a evolução histórica do termo em paralelo a evolução dos negócios baseado em tecnologias de informação. Seja a aplicação destes conceitos em ambiente acadêmico, empreendedor ou corporativo, o objetivo do trabalho é ponderar sobre quais os fatores preponderantes para criação de um modelo de alto impacto, assumidos pelo autor como a liderança, em suas diferentes intervenções frente a organização, a usabilidade, sendo esta responsável pelo o grau de conforto e nível de satisfação dos usuários e a acessibilidade, por compreender que a forma de acesso é fator determinante para adesão e expansão das ofertas de uma organização. Finalmente, apresentar uma sugestão para modelagem por meio de uma abordagem prática, facilitando sua utilização em função da proposta de "representação de desempenho" sugerida por Perckman e Spicer em seu artigo "What are Business Model" publicado em 2010.

Palavras chave: Modelo de negócio - Liderança - Alto impacto - Usabilidade - Acessibilidade - Empreendedorismo - Desempenho - Praticidade - Inovação

RESUME

This present report proposes to expose definition about business model and your application, describing about the historic evolution term in parallel about a IT business evolution. Whatever the application of these concepts, academic, corporate or entrepreneurship, the work goal is consider about what preponderant factor for a high impact business model creation, assumed by author as leadership, in the different interventions by the organization, usability, which is responsible for the level of comfort and satisfaction user level and accessibility, to realize that the form of access is a determining factor for corporate success. Finally, show a suggestion for business model through a practice approach, making easier your application by the performative propose wrote by PERCKMAN AND SPICER in the article What Are Business Model, public in 2010.

Key words: business model, leadership, usability, accessibility, entrepreneurship, performance, practice, innovation

1 INTRODUÇÃO	6
2 MODELO DE NEGÓCIO	8
2.1 MODELO DE REPRESENTAÇÃO DE PERFORMANCE	9
2.2 ADENDOS AO MODELO DE REPRESENTAÇÃO DE PERFORMANCE	10
2.2.1 Liderança	10
2.2.2 Acessibilidade e usabilidade = Conveniência	11
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	12
REFERÊNCIAS	13

1 INTRODUÇÃO

O termo modelo de negócio foi citado pela primeira vez em contexto acadêmico no ano de 1957 no sentido de simular a realidade empresarial, fazendo referência a dificuldade da criação de um modelo semelhante ao ambiente real. Em 1960, o primeiro artigo com o título "Modelo de Negócio"¹, nesta oportunidade, a obra se preocupava em refletir sobre a forma em que os estudantes da área de negócios deveriam ser treinados e, ainda, como a tecnologia deveria ser introduzida neste processo. (1960, Jones). Presume-se que o termo surgiu no intuito de simplificar a compreensão da realidade no processo de capacitação de futuros gestores, que utilizariam como base de trabalho a tecnologia. Entre 1960 e 1990 poucos foram os registros de utilização do termo, após a difusão da Internet, o termo passou a ser utilizado por diversas áreas de negócios tais como marketing, gestão, tecnologia da informação e comunicações, apresentando diferentes facetas tais como plano de negócios, estratégia de negócios, criação de valor ou design organizacional.

Em paralelo, entre 1960 e 1970 a tecnologia emergente era o grande *mainframe*, produzido pela IBM. Entre 1970 e 1980 surgia o minicomputador com a DEC e a HP. Entre 1970 e 1980 o computador pessoal aparecia pelas mãos da Apple, Intel e Microsoft. Logo veio a Internet, mais uma vez com a Microsoft e a novata Netscape. Finalmente nos anos 2000, a Web 2.0 oferece a prestação de serviços por meio eletrônico, surgindo com Microsoft, Amazon e Google. Finalmente, a partir de 2010 a computação em nuvem surge, mudando a dinâmica de interação entre a tecnologia e o mercado. As empresas se veem obrigadas a adentrar no universo digital e agir dentro dele. (2013, TIGRE e NORONHA.)

A arquitetura de TI correu desde os equipamentos mais robustos com a IBM, até novos dispositivos como *smartphones*, tendo papel preponderante na usabilidade e tempo de resposta dos atuais dispositivos e sistemas adotados por centenas de milhares de pessoas. Analisando as soluções oferecidas pelas corporações mencionadas anteriormente e tendo como pano de fundo o estudo de modelos de negócio, é possível determinar semelhanças entre estes modelos e, assim, procurar padrões de oferta de valor tão atraentes quanto estes já consolidados.

¹ Tradução livre do autor

Apesar da grande maioria dos estudiosos da área de modelagem de negócios não citarem questões relacionadas a liderança, chamo a atenção para este aspecto. Cada liderança a sua maneira chegou ao sucesso e teve papel preponderante em tornar suas empresas líderes de seus segmentos, por isso, devem ser objeto de estudo acadêmico e empresarial. Algumas correlações relacionadas a liderança como interação, poder, influência, autoridade, carisma, cultura organizacional, motivação e atitude, (BERGAMINI, 1994) mostram que as virtudes dos líderes, impactam, de sobremaneira, um dos fatores mais críticos da administração de empresas, o comportamento humano.

2 MODELO DE NEGÓCIO

Um modelo de negócio tem a função de articular a proposta de valor identificando segmentos de mercado, assim, permite que a organização componha uma cadeia de alto valor agregado (SAKO, 2012). Trata-se de um recurso estratégico baseado em representações² (Phillips et al., 2004). A maioria dos métodos de modelagem de negócios podem ser agrupados em três linhas: Estruturas transacionais, mecanismos de extração de valor e dispositivos de estruturação organizacional (Perckmann et al. 2010).

Na linha de estruturas transacionais, é possível identificar modelos centrados em eficiência e modelos centrados em inovação. Na linha de mecanismos para extração de valor, parte-se dos processos e estrutura que possibilitam a criação e a captura de valor em torno de uma determinada tecnologia. Por fim, a linha denominada "dispositivos de estruturação organizacional" tem como alicerce a maneira de se organizar os componentes em torno de uma determinada tecnologia (Perckmann et al. 2010). Ainda, (KASTELLE, 2009) comenta sobre os componentes do modelo de negócios prescrito por Henry Chesbrough, exaltando a posição ocupada pela organização na rede de valor e a estratégia competitiva como fatores importantes em um modelo.

Cada método para modelagem de negócios relaciona e distribui os recursos organizacionais de forma a privilegiar a observação da interação da empresa dentro do ecossistema que ocupa, bem como suas relações internas. Estes modelos podem ser utilizados para o diagnóstico e análise de uma organização, evidenciando aspectos para uma observação mais clara das causas do desempenho organizacional.

Em uma visão prática, é possível utilizar estes métodos mesmo sem uma tecnologia ocupando a posição central do modelo, uma vez que estes modelos não se atém, apenas, à análise da tecnologia mas, também, aos diversos componentes de uma empresa.

Estudantes e profissionais da área de gestão tem condições de aplicar diferentes modelos, em diferentes organizações, porém, encontrar um modelo que transmita simplicidade em sua abordagem aumenta o nível de compreensão de indivíduos não instruídos dentro da área de negócios, tornando a ferramenta assertiva para estes usuários, geralmente empreendedores que buscam suporte na condução de seus empreendimentos.

² Tradução livre do autor

2.1 MODELO DE REPRESENTAÇÃO DE PERFORMANCE

Dentro do universo de publicações relacionadas a modelos de negócio, o artigo "What are business models ?", dos autores PERCKMANN e SPICER, apresenta uma abordagem fora das linhas tradicionais anteriormente citadas, especificamente, eles assumem que um modelo de negócio pode ser criado e gerenciado sobre três aspectos que trazem grande valia no que tange seu posicionamento e sua forma de obtenção de valor. São eles narrativas, tipificações e instruções.

As narrativas descrevem como é possível atingir o sucesso dentro de um contexto particular, inerente ao empreendimento. São as narrativas que criam modelos mentais acerca do empreendimento, quando bem construídas, culminam na adesão de investidores, fornecedores e clientes em prol da finalidade proposta.

As tipificações tem como finalidade a criação de uma legitimidade a fim de ancorar o conceito do empreendimento as empresas semelhantes já ativas no mercado. Ao associar a imagem a um determinado tipo de negócio, automaticamente, a empresa está se dissociando de outro. Sendo assim, o mercado poderá recompensar determinado posicionamento, ou penalizar se entender que este não está em conformidade com a identidade proposta.

Por fim, as instruções, que devem ser utilizadas para prever relações causais para apoio do negócio, além disso, deve nortear a forma de fazer negócio dos envolvidos, não apenas os guiando pelos percursos da empresa como, também, recriando a realidade por ela. (PERCKMANN, et al, 2010.) Considerando a forma objetiva colocada pelos autores, utilizo deste conceito para a base da presente análise sobre negócios de alto impacto.

2.2 ADENDOS AO MODELO DE REPRESENTAÇÃO DE PERFORMANCE

Empresas de vanguarda passam a ocupar posições privilegiadas, uma que vez que criam novos mercados por meio do desenvolvimento tecnológico e uma leitura assertiva das tendências. Grandes empresas tem certa dificuldade de arriscar neste tipo de inovação, uma vez que estão preocupadas com a manutenção e ampliação das posições que ocupam em um contexto atual, próprio. Empresas de vanguarda que trouxeram parte destas inovações à realidade apresentam aspectos semelhantes ao que diz respeito as suas lideranças, sua usabilidade e acessibilidade, sendo estes três atributos considerados adendos a proposta de representação de *performance*.

A grande maioria das empresas de grande porte ocupam seus esforços no desenvolvimento de inovações sustentáveis, relacionadas ao aperfeiçoamento de soluções voltadas ao atendimento dos seus principais clientes, de modo a ampliar seu nível de faturamento por meio destas inovações. Isso se explica pelo fato de, por exemplo, índices como TIR (Taxa Interna de Retorno) serem, de sobremaneira, superiores aos de inovações disruptivas, tornando estas corporações avessas ao risco e optando por ampliar o valor de uma solução já em funcionamento. (CHRISTENSEN, 1997)

2.2.1 Liderança

A liderança de qualquer empresa serve como exemplo para os demais colaboradores como, também, é um dos principais propulsores da organização rumo aos seus objetivos de curto e longo prazo. A liderança foi classificada como estratégica, gerencial e visionária, sendo como suas características: Líderes estratégicos, caracterizados por influenciar pessoas a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a organização, sendo este seu aspecto mais importante, além disso, pressupõem uma visão comum do que uma organização deve ser, implicando em um acordo entre os gerentes sobre oportunidades e ameaças; Líderes gerenciais, aqueles que apresentam características mais conservadoras, sentindo-se mais confortáveis na gestão de áreas funcionais, geralmente atreladas à sua especialidade, tem pensamento linear e não atrelam suas decisões a valores; Líderes visionários, trazem certa insegurança para o ambiente, com sua autoridade própria, influenciam o pensamento e as atitudes das pessoas, delegando poderes e correndo riscos em várias dimensões (ROWE, 2002).

2.2.2 Acessibilidade e usabilidade = Conveniência

O termo surgiu no início dos anos 60, advindo de conceitos de arquitetura relacionados a construções sem barreiras, pensando sobre projetos que incluíssem uma perspectiva aos usuários de cadeiras de roda. A partir dos anos 90, com o avanço da tecnologia, foram concebidos diversos dispositivos a fim de facilitar a vida destas pessoas tais como sintetizadores de voz, linhas braile, simuladores de mouse e teclado, reduzindo suas limitações. Percebeu-se que o nível de limitação é inversamente proporcional a tecnologia colocada à sua disposição. (MAZZONI et al, 2001).

Visto o desenvolvimento tecnológico observado nos últimos anos, o conceito de acessibilidade evolui para o chamado desenho para todos (*design for all*), movimento este que compreende aspectos do mundo físico e digital. Este conceito além de possibilitar o uso por pessoas com deficiência, é concebido de modo a facilitar o uso para todo e qualquer usuário. Dentro deste conceito, percebe-se que o fato de simplificar o uso de determinada solução, integra a maior parte da sociedade, possibilitando a estas empresas um impacto muito maior em relação às soluções que possuem maior nível de complexidade técnica de execução.

Ao que tange a usabilidade de uma solução, compreendida como o quão amigável é um produto aos seus usuários. (Jordam 1996) também como uma equiparação aceitável entre as funções e necessidades do usuário. (Eason, 1984). Este aspecto reflete o nível de conforto e grau de aceitação da oferta de uma empresa ao mercado de maneira geral. Ao notarmos as soluções de empresas como o Google ou Facebook, por exemplo, vê-se este quesito está em voga, pois as soluções consistem em procedimentos extremamente simples para que haja a interação dos usuários com sua plataforma sendo algo extremamente conveniente aos usuários.

O termo conveniência tem sua origem no latim, *convenientia*, refere-se a acordo, concórdia ou ajuste entre as partes. Também, pode ser entendido como “o que pode ser utilizado para descomplicar uma rotina, utilidade”. Neste contexto, pode-se afirmar que as empresas preocupadas com a experiência de seus usuários por meio do planejamento de usabilidade, tal qual implementadas com bom nível de acessibilidade acabam por se tornar convenientes, criando uma frequência de uso por parte dos seus usuários.

Criar conveniências ou mesmo um novo e amplo espectro de oportunidades são atributos relativos às empresas de alto impacto. Estas empresas tem como fator principal a inovação, de sobremaneira disruptivas. Inovações disruptivas estão ligadas a

organizações entrantes, munidas de tecnologias, de simples compreensão, que posicionam novas empresas em um lugar de destaque frente ao público, superando empresas já consolidadas. (CHRISTENSEN, 1997).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebendo empresas pela ótica exposta ao longo desta publicação é possível compreender quais os fatores preponderantes ao desenvolvimento de empresas com alto impacto socioeconômico. A liderança que é capaz de narrar, tipificar (ou correlacionar) e instruir os diversos interessados nas soluções propostas pelo empreendimento tem maior chance de êxito na implementação do projeto. Ainda, quando a solução é projetada de forma amigável e acessível ao público, tem-se, aí, uma possibilidade de modelo de alto impacto uma vez que seu uso se torna conveniente a uma grande parte da população.

Empresas como Apple, Facebook, Google, Tesla, entre outras diversas, centradas ou não em Tecnologia da Informação, trazem em seu cerne a questão de usabilidade, sendo estas instituições reconhecidas por sua eficiência, eficácia e desempenho. Em relação a acessibilidade, há um peso grande atribuído a estratégia de cada empresa, nem sempre se colocando acessível do ponto de vista econômico a toda a população.

Sendo assim, o principal fator para a criação de empresas de alto impacto está em sua liderança, uma vez que esta é capaz de transmitir sua visão para a equipe e, ao mesmo tempo, engaja-la em um desenvolvimento focado em uma experiência positiva do usuário final.

REFERÊNCIAS

DASILVA Carlos M.; TRKMAN Peter. Business Model What it Is What It is Not. Long Range Planning 47 (2014) 379-389.

DICIONÁRIO PRIBERAM

<http://www.priberam.pt/dlpo>, acessado em terça-feira, 14 de abril de 2015, as 22h02.

TIGRE, Paulo BASTOS; NORONHA, Vítor BRANCO. Do Mainframe à nuvem: inovações, estrutura industrial e modelos de negócio nas tecnologias da informação e da comunicação. DOI: 10.5700/rausp1077. R.Adm., São Paulo, v.48, n.1, p.114-127, jan./fev./mar. 2013

SAKO, Mari. Technology strategy and Management Business Models for strategy and innovation. DOI:10.1145/2209249.2209259. Communications of the ACM. Vol. 55, no. 7, p. 22 - 24. July 2012.

TIM KASTELLE. Business Model Summary, 2009. Disponível em: <http://timkastelle.org/blog/2009/10/business-models-summary/>, Acessado em 22 de maio de 2015, às 22h13;

BERGAMINI, Cecília. Liderança: A administração do sentido. Revista de administração de empresas. v.34, n.3, p. 102-114. Mai./Jun 1994. São Paulo.

LUCIANO, Edimira Consolidação de componentes para modelos de negócio para o comércio eletrônico de produtos virtuais. novembro. 2004

CHESBROUGH. Henry. ROSENBLOOM. Richard. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies. Industrial and corporate change., volume 11, n.3. p.536, 2002

PERKMANN Marcus, SPICER Andre. What are business models ? Developing a theory of performative representations. Research in the Sociology of Organizations, Vol 29, pp. 269-279. 2010

PHILLIPS, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004), "Discourse and institutions", *Academy of Management Review*, Vol. 29 No. 4, pp. 635-652.

CHRISTENSEN, C.M., 1997, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.

CÂNDIDO, Ana Clara (2011) *Inovação Disruptiva: Reflexões sobre as características e implicações no mercado*. Centro de Investigação em Inovação Empresarial e do Trabalho. ISBN: 1646-8929

ROWE, Glenn (2002). *Liderança Estratégica e Criação de Valor*. RAE, jan/mar, v.42, n.1, p, 7-19. São Paulo.

<http://www.dicio.com.br/conveniencia/> acessado em 29/10/2015, 11h39.

MAZZONI, Alberto Angel; TORRES, Elisabeth Fátima; OLIVEIRA, Rubia; ELY, Vera Helena.M.B; ALVES, João Bosco (2001). Aspectos que interferem na construção da acessibilidade em bibliotecas universitárias. *Ci. Inf.*, Brasília, v.30, n.2, p. 29-34, maio/ago.