



PUC Minas

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE E APLICAÇÃO DA TEORIA DE MODELO DE NEGÓCIO E
OUTRAS ABORDAGENS PARA MEDIR A CRIAÇÃO DE VALOR EM UMA
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

Simone Faria Mendes

Belo Horizonte
2014

Simone Faria Mendes

ANÁLISE E APLICAÇÃO DA TEORIA DE MODELO DE NEGÓCIO E
OUTRAS ABORDAGENS PARA MEDIR A CRIAÇÃO DE VALOR EM UMA
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

Dissertação de mestrado do programa de pós-graduação em administração em administração da pontifícia universidade católica de minas gerais, apresentado à banca examinadora como requisito para conclusão do curso.

Orientador: Humberto Elias Garcia Lopes

Belo Horizonte
2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

M538a Mendes, Simone Faria
Análise e aplicação da teoria de modelo de negócio e outras abordagens para medir a criação de valor em uma empresa de telecomunicações / Simone Faria Mendes. Belo Horizonte, 2014.
72f.: il.

Orientador: Humberto Elias Garcia Lopes
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Empresas brasileiras. 2. Negócios. 3. Telecomunicações. 4. Serviços Terceirizados. 5. Planejamento empresarial. 6. Recursos eletrônicos de informação. I. Lopes, Humberto Elias Garcia. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.011.4

Programa de Pós-graduação em Administração

Simone Faria Mendes

Título da dissertação: Análise e Aplicação da Teoria de Modelo de Negócio e Outras Abordagens para Medir a Criação de Valor em uma Empresa de Telecomunicações

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração

Orientador Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Prof.ª. Dra. Cristina Fernandes de Muijder (Universidade FUMEC)

Prof. Dr. Ramon Silva Leite (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Belo Horizonte, 20 de março de 2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais pelo apoio e dedicação constantes, ao meu marido pela compreensão e ajudas técnica e emocional, ao meu orientador pela condução e direcionamento, aos meus colegas de trabalho pelo suporte nas minhas ausências e a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram e torceram pela conclusão deste trabalho.

RESUMO

Esta dissertação aborda a teoria de modelo de negócios em dois artigos que apresentam focos distintos. O primeiro artigo, de caráter teórico, analisa duas abordagens de modelo de negócio considerando suas características estruturais, dinâmicas e a respectiva fundamentação teórica. Esta análise serviu de base para o estudo empírico do segundo artigo, onde uma destas abordagens foi aplicada em uma empresa do setor de Telecomunicações Brasileiro. A aplicação desta abordagem teve como objetivo fundamentar a hipótese de que os investimentos em BPO (*Business Process Outsourcing*) e o foco no *Core Business* geram a criação de valor. Para sustentar tal hipótese, foram analisadas as teorias da RBV (*Resource Base View*), Economia dos Custos de Transação e Integração Vertical. Com base na análise de dados secundários do período de dez anos (2002 – 2012), constatou-se que os investimentos em BPO interferem na criação de valor, porém este também é influenciado por fatores do ambiente externo e pelas decisões do corpo gerencial.

Palavras-chave: Modelo de Negócio; Estratégia; Recursos; BPO; Telecomunicações

ABSTRACT

This paper discusses the theory of the business model in two articles which have different focuses. The first article analyzes two approaches to the business model considering their structural, dynamics and its theoretical background characteristics. This analysis sets the basis for the empirical study of the second article, in which one of these approaches has been applied in a company of the Brazilian telecommunications sector. The application of this approach aimed to support the hypothesis that investments in BPO (Business Process Outsourcing) and focus on core business generate value. To support this hypothesis, theories of RBV (Resource Based View), Economics of Transaction Costs and Vertical Integration were analyzed. Based on the analysis of secondary data from the period of ten years (2002 - 2012), it was found that investments in BPO interfere on value creation, but this is also influenced by factors in the external environment and management's decisions.

Keywords: Business Model, Strategy, Resources, BPO, Telecommunications

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – A Evolução do Conceito de Modelo de Negócio	06
FIGURA 2 – Comparativo dos Modelos Escolhas e Conseqüências e RCOV	23
FIGURA 3 – O Modelo RCOV e sua Sustentação Teórica	42
FIGURA 4 – O Modelo de Negócio da Oi segundo o Modelo RCOV	49
FIGURA 5 – Escolhas Relacionadas às Variáveis Estruturais do Modelo de Negócio da Oi	51
FIGURA 6 – Gráficos Oi: A relação do ROA com o investimento com fornecedores e a Relação dos Ativos Circulante e Não Circulante	53

SUMÁRIO

Preâmbulo	08
Artigo 1: Análise de duas abordagens da Teoria de Modelo de Negócio e sua relação com duas das principais abordagens da Teoria de Estratégia	16
1 Introdução	16
1.1 A relação entre modelos de negócio e estratégia	19
1.2 Análise dos modelos de negócio sob o ponto de vista da Teoria do Posicionamento	21
1.3 Análise dos modelos de negócio sob o ponto de vista da RBV	22
2 Revisão de Literatura	24
2.1 Modelo RCOV	24
2.2 Modelo de escolhas e consequências	28
3 Análise dos dois modelos	33
4 Conclusão	36
Artigo 2: Aplicação do Modelo RCOV para medir a Criação de Valor sob a ótica da RBV	37
1 Introdução	37
2 Revisão de Literatura	40
3 Metodologia	56
4 Discussão dos Dados	58
4.1 Análise de um modelo de negócio sob o ponto de vista do modelo RCOV	58
4.2 Análise de um modelo de negócio com foco em BPO	62
5 Conclusão	66
Referências	67

Análise e Aplicação da Teoria de Modelo de Negócio e outras Abordagens para medir a Criação de Valor em uma Empresa de Telecomunicações

O presente trabalho tem como tema central a abordagem de modelo de negócio. Em pesquisa realizada, foi possível observar que o tema tem sido tratado com certa frequência, no entanto, percebe-se que o corpo gerencial não compreende seu modelo ou não o utiliza de forma a fazer com que estes efetivamente gerem a criação de valor.

Por isso, embora os modelos de negócio possam desempenhar um papel positivo e importante na gestão corporativa (Shafer; Smith; Linder, 2005), se os executivos não conseguirem descrever claramente seus modelos de negócio, eles não poderão comunicá-los internamente, através da organização ou de suas cadeias de valor e conseqüentemente não poderão comunicá-los aos *stakeholders*.

A partir desta compreensão tornou-se relevante realizar uma pesquisa teórica, iniciando pela análise da evolução da abordagem de modelo de negócios (Chesbrough e Rosenbloom, 2000; Magretta, 2002; Zott e Amit, 2009) e finalizando com a avaliação da representação gráfica proposta por alguns autores (Demil e Lecocq, 2009; Osterwalder e Pigneur, 2009; Casadesus-Masanell e Ricart, 2010).

A pesquisa teórica demonstrou que a produção dos últimos cinco anos tem sido mais voltada para a aplicação prática dos modelos propostos e a representação gráfica e pontual destes em empresas que são referência em seu setor (Demilet *al.*, 2009; Osterwalderet *al.*, 2009; Casadesus-Masanellet *al.*, 2010). O que se observa é que os resultados apresentados pelos teóricos podem levar à compreensão de que os modelos por eles propostos, quando aplicados, são sempre bem sucedidos (Demil e Lecocq, 2010; Casadesus-Masanellet *al.*, 2010).

Sob esta perspectiva, este trabalho apresenta a análise de dois modelos onde são observados os aspectos estruturais, dinâmicos e as abordagens teóricas que os sustentam. A relevância desta análise se dá pela decomposição dos dois modelos sem o objetivo de compará-los, mas que permitiu verificar que os modelos apresentam semelhanças do ponto de vista estrutural e dinâmico, porém com focos distintos.

Uma vez que os modelos têm focos distintos torna-se importante observar o setor da economia em que a empresa que se pretende analisar atua e o foco (operacional ou estratégico) ela optou por utilizar ao criar o seu modelo de negócio. Este trabalho realiza a aplicação prática de uma das abordagens em uma empresa do setor de Telecomunicações. Em pesquisa realizada observou-se que o modelo de negócio adotado apresenta foco operacional, uma vez que no período de 10 anos tem optado por terceirizar suas operações como forma de dar maior foco em seu *core business*.

A análise teórica permitiu verificar que cada um dos modelos analisados apresenta uma sustentação teórica que está diretamente relacionada ao foco que cada um dos autores dá ao modelo por eles propostos. O modelo RCOV (Demilet *al.*, 2010) tem foco interno e utiliza a RBV (*ResourceBasedView*) (Penrose, 1959) para suportar a importância dos processos e recursos internos assim como a estrutura, para garantir a criação de valor. O modelo de escolhas e consequências (Casadesus-Masanell *al.*, 2010), por outro lado, apresenta foco estratégico e recorre à Teoria do posicionamento, que estabelece a estratégia como a criação de uma posição única e valiosa.

Com base nesta compreensão, aplicou-se o modelo RCOV, que tem foco operacional, na análise empírica para verificar como uma empresa, que atua no setor de Telecomunicações e

adota um modelo de negócios com foco em BPO (*Business Process Outsourcing*).pode gerar criação de valor.

O resultado da representação gráfica demonstra de forma simples e clara como o modelo de negócio da empresa analisada pode gerar a criação de valor. Este resultado corrobora com a relevância do tema para a comunidade acadêmica e corporativa pois, como visto, facilita a compreensão e comunicação do modelo.

Os resultados obtidos na pesquisa empírica demonstraram que o modelo de negócio adotado apresenta uma relação positiva para a criação de valor, no entanto, é possível observar que outros fatores também interferem no desempenho da empresa. Este resultado permite questionar se os modelos apresentados pelos teóricos e aplicados em empresas bem sucedidas (Demilet *al.*, 2010; Casadesus-Masanell *al.*, 2010) também não sofrem influências que não estão relacionadas diretamente ao modelo de negócio adotado, mas que contribuem para a criação de valor.

O estudo da RBV (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Teece, 1984; Wemerfelt, 1984;Barney, 1991, 1997; Peteraf, 1993) realizado neste trabalho foi determinante para a condução da pesquisa e a elucidação dos resultados encontrados, uma vez que esta abordagem enfatiza capacidades e ativos específicos das empresas e a existência de mecanismos de isolamento como os determinantes fundamentais do seu desempenho.

Desta forma, a análise interna que a RBV propõe se torna relevante para a condução deste trabalho, já que apresenta os aspectos que devem ser observados ao se definir as fronteiras da empresa, seja na análise dos recursos, seja na análise das capacidades. A pesquisa teórica demonstrou que as decisões tomadas pela terceirização (BPO) são influenciadas pela capacidade

de uma companhia investir no desenvolvimento de um determinado recurso que sustente um posicionamento de desempenho superior diante de seu competidor.

A análise do desenvolvimento dos recursos e a sua completa utilização oferecem uma sustentação para análise empírica, uma vez que apresenta mecanismos que ajudam a compreender como um modelo de negócio que tem foco em BPO pode gerar a criação de valor. Visando complementar a análise, outras abordagens, como Economia dos Custos de Transação e Integração Vertical, foram pesquisadas.

A Economia dos Custos de transação apresentou os aspectos que devem ser observados nas transações internas e externas, de maneira que se possam evitar maiores custos seja terceirizando um recurso essencial, seja internalizando um recurso que contribui para a criação de valor. Outra importante contribuição desta abordagem é a análise dos contratos de terceirização e a escolha do fornecedor.

A Teoria da Integração Vertical, por sua vez, oferece uma melhor compreensão sobre como a estrutura da empresa, que é obtida a partir das decisões entre fazer ou comprar, pode contribuir para a criação de valor. Esta abordagem estabelece que aquelas empresas que são mais integradas verticalmente, ou seja, optam mais por fazer do que comprar, são menos flexíveis em relação àquelas que optam mais por comprar do que fazer.

Portanto, este trabalho apresenta uma sustentação teórica que permite compreender como um modelo de negócio com foco em BPO pode gerar a criação de valor e estabelece os cuidados que devem ser tomados nas decisões de terceirizar um recurso. A revisão de teoria ajuda a evitar a compreensão de que a opção por terceirizar seja traduzida apenas em aumento de custo, não sendo aproveitadas as oportunidades de focar no *core business*; não alterar o modelo de negócio ou a estratégia para aproveitar uma oportunidade do mercado, uma vez que a empresa apresenta

maior flexibilidade; ou perder eficiência devido à má escolha do fornecedor ou um contrato mal redigido.

Visando oferecer maior sustentação para a análise em profundidade à Teoria de modelo de negócios, este trabalho realiza uma revisão das Teorias de Estratégia e a RBV que ajudam na compreensão e oferece uma orientação na decomposição das duas abordagens de modelo de negócio. A revisão teórica representa uma base para a pesquisa empírica onde uma das abordagens analisadas é aplicada para analisar graficamente o modelo de negócio adotado por uma empresa do setor de telecomunicações. Por fim é realizada uma análise longitudinal para verificar a capacidade desta empresa em criar valor ao longo de dez anos (2002 – 2012).

Portanto, este trabalho é organizado em dois artigos. O primeiro, de caráter teórico, apresenta uma introdução onde são observados os principais conceitos de modelo de negócio e a evolução desta teoria no meio acadêmico. Na revisão teórica, conforme visto, são analisadas as teorias que sustentam as características estudadas em cada uma das abordagens propostas pelos seus respectivos autores. Ao final, é realizado um comparativo dos dois modelos decompostos, onde é possível observar com maior nitidez suas semelhanças e diferenças, sem com isto pretender apontar a melhor ou pior abordagem.

O segundo artigo, de caráter empírico, aborda a relevância do tema BPO nas empresas, iniciando com a introdução da relação da adoção de modelo de negócio com foco em BPO e a criação de valor. A revisão de teoria contempla as abordagens de Direitos de Propriedade, Economia dos Custos de Transação, RBV e Integração Vertical que oferecem uma melhor compreensão de como um modelo de negócio com foco em BPO pode gerar a criação de valor. A seguir, é apresentada a metodologia utilizada na coleta dos dados analisados para então apresentar graficamente o modelo de negócio adotado pela empresa pesquisada, segundo o

modelo RCOV (Demilet *al.*, 2010). Com base nesta representação são demonstrados os resultados da análise longitudinal e as conclusões que estes oferecem.

A estrutura proposta neste trabalho se torna relevante uma vez que apresenta dois artigos que podem ser estudados separadamente, mas se analisados em conjunto, apresentam um completo entendimento dos resultados obtidos, seja na pesquisa teórica seja na pesquisa empírica.

A pesquisa empírica do segundo artigo foi realizada através da análise de dados secundários obtidos através do site da empresa utilizada como objeto deste estudo. Foram levantados os relatórios anuais dos anos de 2002 a 2012, onde foram analisadas as principais decisões do corpo gerencial quanto à estratégia adotada e conseqüentemente o modelo de negócio utilizado neste período. A partir destas informações, foi proposta a representação do modelo de negócio da empresa analisada, de forma a facilitar o seu entendimento. Esta representação foi realizada com base na abordagem RCOV (Demilet *al.*, 2010), que, como visto, tem foco interno e operacional.

Com base na representação do modelo de negócio, foi realizada outra pesquisa para verificar se o modelo adotado com foco em BPO resultou em criação de valor. Para tanto, foram analisados os dez relatórios de Demonstração do Resultado, referentes ao período pesquisado, por onde foi possível calcular o ROA (*returnonassets*), que indica o retorno gerado por cada R\$1,00 investido por uma empresa (Assaf, 2008), e avaliar a relação deste indicador com o custo com fornecedores no período.

Os resultados demonstram que existe uma relação direta entre o custo com fornecedores e o ROA, ou seja, quanto maior o custo com fornecedores maior o ROA. No entanto, foi verificado que outras decisões do corpo gerencial e mudanças do setor e da economia também interferem na criação de valor.

A decisão por analisar uma empresa do setor de telecomunicações foi tomada uma vez que a autora possui vasto conhecimento da área, com dez anos de atuação e atualmente desempenha o papel de consultora do ciclo da receita em empresas deste segmento.

De maneira geral, os resultados obtidos através das pesquisas teórica e empírica permitem concluir que, a abordagem de modelo negócio tem recebido a contribuição de diversos autores e que nos últimos anos as pesquisas têm focado na aplicação e representação gráfica dos modelos de negócio propostos em empresas que são líderes no segmento que atuam. Estes trabalhos contribuem para o desenvolvimento da teoria, no entanto, em alguns casos, as estruturas propostas apresentam muitas semelhanças, mas sendo aplicadas em empresas de mercados diferentes.

As pesquisas empíricas demonstram que a representação gráfica dos modelos de negócio facilita o entendimento de como a empresa pode criar valor a partir do modelo adotado. Além disso, permitiu avaliar a relação do valor criado com o modelo adotado, e como visto, os resultados apontaram que a criação de valor sofre influências não apenas do modelo de negócio, mas também de outras decisões tomadas pelo corpo gerencial.

Portanto, as pesquisas teórica e empírica apresentam resultados que estão alinhados entre si, ou seja, os resultados obtidos na pesquisa empírica corroboram com os resultados da pesquisa teórica. As pesquisas também apontam a necessidade de se isolar o objeto de estudo para avaliar a capacidade de criação de valor dos modelos de negócio adotados e sugere-se que mais pesquisas em empresas de outros setores devem ser realizadas.

Para melhor caracterizar as conclusões encontradas, torna-se relevante descrever o cenário político e econômico do setor de telecomunicações vivido no período de estudo (2002 – 2012). O ano de 2002 foi marcado pela entrada da empresa pesquisada no mercado de telefonia móvel,

aumentando 1,4 milhão de clientes. Em 2006 a empresa adquiriu duas empresas de outros segmentos, estas aquisições estão alinhadas com a estratégia de diversificação dos seus serviços. Em 2007 o governo brasileiro concedeu a liberação de atuação na Região 1 (principal região do Brasil em termos econômicos), aumentando a área de atuação desta empresa, passando a apresentar a maior área de atuação se comparada aos demais *players*. No ano de 2008 foi realizada a compra uma empresa de telefonia de menor porte, aumentando sua base de clientes. O ano de 2009 foi um marco para a telefonia brasileira, quando ocorreu a fusão da empresa pesquisada com a segunda maior telefonia brasileira (esta fusão ocorreu somente após uma concessão do governo brasileiro), tornando-a a única empresa de telefonia com capital 100% brasileiro. Em 2010 foi feita uma aliança industrial com uma empresa atuante no mercado internacional de telefonia.

A seguir apresenta-se detalhadamente o estudo realizado.

Análise de duas abordagens da Teoria de Modelo de Negócio e sua relação com duas das principais abordagens da Teoria de Estratégia

1 Introdução

A literatura trata modelos de negócio como uma unidade de análise que dá forma à maneira pela qual as organizações conseguem atrair a confiança dos clientes, reduzem os custos, maximizam os ganhos e garantem a sobrevivência no mercado. Esses modelos surgem com promessas de dar forma à diversidade e à complexidade dos mercados, através de uma síntese rigorosa das relações mais significativas entre as variáveis de decisão das empresas e os resultados obtidos na sua configuração (SalásFumás, 2009).

Em pesquisa aos principais conceitos sobre modelo de negócio na literatura, é identificada uma evolução quanto à sua investigação, evolução esta que pode ser dividida em cinco fases. Na primeira, são abordadas principalmente as definições e classificações, onde foram apresentadas alguns tipos e funções do modelo de negócio. Na segunda, foram apenas mencionadas as variáveis estruturais pertinentes aos modelos de negócio. Na terceira fase, essas variáveis foram descritas em detalhe. Somente na quarta fase as variáveis estruturais foram apresentadas em blocos que, ao se relacionarem, resultam no modelo de negócio. A partir deste entendimento foi considerada a possibilidade de haver uma infinidade de tipos de modelos de negócios. Por fim, na quinta fase, esses modelos foram postos em prática, quando passou a ser analisada a aplicação dessas abordagens no modelo de negócio adotado pelas empresas (Gordijn, Osterwalder & Pigneur, 2005). Com base nesta evolução está sendo proposta a Figura 1 que apresenta a definição de modelo de negócio de alguns dos principais autores verificados nesta pesquisa:

Chesbrough e Rosenbloom, 2000	Consiste em articular a proposição de valor, identificar um segmento de mercado, definir a estrutura da cadeia de valor, estimar a estrutura de custos e a potencial estrutura de benefícios, descrever a posição da empresa na rede de valor e formular a estratégia competitiva.
Magretta, 2002	Descreve a lógica que explica quem são os clientes das empresas, como criar valor para esses clientes, e como criar valor para a empresa.
Zott e Amit, 2009	É a forma como uma empresa faz negócios com seus clientes, fornecedores e acionistas; é a decisão quanto ao sistema de atividades específicas da empresa considerando que essas satisfazem às necessidades exigidas pelo mercado. O modelo também deve descrever a forma como essas atividades estão relacionadas entre si.
Demil e Lecocq, 2009	É a combinação de recursos e competências, organização das atividades e proposição de valor. Os modelos de negócios são dinâmicos, uma vez que seus elementos são alterados em virtude de uma resposta a estímulos emergentes, o que pode alterar radicalmente a sua estrutura.
Ricart, 2009	Consiste no conjunto de escolhas feitas pela empresa e o conjunto de consequências dessas escolhas.
Osterwalder e Pigneur, 2009	Descreve a lógica como uma organização cria, entrega e captura valor.
Casadesus-Masanell e Ricart, 2010	Consiste em um conjunto de escolhas e consequências derivadas dessas escolhas. As escolhas estão relacionadas a três elementos: governança, estrutura e conteúdo. As consequências das escolhas podem ser classificadas em flexíveis ou rígidas.
Svejenova, Planellas, Vives, 2010	É o conjunto de atividades, organização e recursos estratégicos que transformam a orientação estabelecida pela empresa em uma proposição de valor que a permite criar e capturar valor.

Figura 1: A Evolução do Conceito de Modelo de Negócio

Fonte: Compilada pela autora

A partir da evolução dos modelos de negócio, suas variáveis estruturais passaram a ganhar maior foco. Verifica-se que nas definições apresentadas na Figura 1, os autores apresentam ao menos uma variável para a qual eles atribuem o conceito de modelo de negócio. Para essas variáveis fica implícito que elas sofrem influência das decisões tomadas pela gestão as quais geram consequências, tornando os modelos de negócio dinâmicos.

Desta forma verifica-se que, de maneira geral, os modelos de negócio retratam o conteúdo, a estrutura e a governança de transações designadas para criar valor e garantir a sobrevivência em mercados dinâmicos através da exploração de oportunidades de negócios. O conteúdo da transação se refere aos produtos, serviços e informações negociados, bem como aos recursos e capacidades requeridas; a estrutura se refere às partes envolvidas, clientes, fornecedores, acionistas e à forma como elas operam; a governança se refere ao fluxo de como informações, recursos e produtos é controlado, a forma legal de organização e seus incentivos.

Esses elementos são, portanto, a forma pela qual uma determinada estratégia é posta em prática em um negócio específico, que permite uma descrição mais precisa da forma como a organização cria e captura valor, levando em consideração o caminho que a empresa percorreu para chegar até à estratégia e quais capacidades foram utilizadas para elaborá-la (Magretta, 2002; Hedman&Kalling 2003; Casadesus-Masanell&Ricart, 2010; Magretta, 2002).

Outro atributo utilizado na definição dos modelos de negócio é a sua função de criar valor, consensado entre os autores. Na evolução apresentada, verifica-se que a proposição de valor surge para ajudar a explicar a criação e captura de valor, passando a ser considerada uma variável estrutural do modelo de negócio e não apenas uma consequência da interação das variáveis apresentadas acima. Para melhor compreensão, propõe-se a decomposição da proposição de valor em quatro grupos: 1) proposição de valor do cliente – um modelo de negócio deve criar valor aos seus clientes através da realização de um serviço específico e necessário que deve ser entendido em todas as suas dimensões; 2) fórmula do lucro – refere-se à forma como a empresa cria valor para si ao mesmo tempo em que proporciona valor para o cliente; 3) recursos-chave – considera recursos essenciais como pessoas, tecnologia e processos necessários para a entrega da proposição de valor ao cliente e para a empresa, considerando a interação entre tais elementos; 4) processos-chave – são os processos operacionais e gerenciais bem sucedidos que permitem à organização entregar valor de forma que possa ser repetido, bem como promover um aumento de escala (Johnson, Christensen&Kagermann, 2008; Shafer, Smith&Linder, 2005).

Por fim, percebe-se que os modelos de negócio evoluíram para demonstrar como o conteúdo, a estrutura e a governança podem gerar valor para a empresa, seus clientes e fornecedores. Com a decomposição da proposição de valor, verifica-se que eles também estão relacionados ao conteúdo (recursos-chave e processos-chave), à estrutura (proposição de valor do

cliente) e à governança (fórmula do lucro). Desta forma, as diversas contribuições para a evolução dos modelos de negócio levam à compreensão de como os mesmos podem favorecer a criação de valor. Esta evolução, se tomada isoladamente, não nos permite compreender como as empresas podem garantir a sobrevivência em mercados dinâmicos. Portanto, recorre-se às abordagens estratégicas que poderão ajudar a preencher esta lacuna.

1.1 A relação entre modelos de negócio e estratégia

Na literatura sobre modelo de negócio e estratégia, é defendida a ideia de que alguns fatores que permitem que as empresas sejam mais bem sucedidas que outras estejam ligados à efetividade operacional, ou ainda à reconfiguração da sua cadeia de valor, ou em uma estratégia genérica bem implementada, ou ainda em um modelo de negócio bem definido (Barney, 1991; Porter, 1985; Porter, 1980). De maneira geral, o principal fator de preocupação destas teorias se refere ao desempenho das empresas em um ambiente competitivo.

Para alguns autores (Casadesus-Masanell *et al.*, 2011; Magretta, 2002; Zott & Amit, 2009), existem algumas diferenças entre a definição de modelo de negócio e estratégia. O modelo de negócio se relaciona com a forma com que uma organização cria valor para si e entrega valor para os clientes, representa, portanto, a lógica da empresa. A estratégia contém um fator diferenciador que complementa o modelo de negócio, pois consiste no plano da empresa em criar uma posição única e valiosa (Porter, 1980). Sua função é dar sentido e direção para o desenvolvimento do modelo de negócio. A estratégia, no entanto, considera a organização em sua totalidade, já o modelo de negócio considera os aspectos particulares da organização que são constituídos pelas variáveis estruturais, conforme mostrado anteriormente (Hambrick e

Fredrickson, 2001; Tikkanen, Lamberg, Parvinen&Kallunki, 2005; Morris, Minet& Allen, 2005, George & Bock, 2011; Wikstrom, Bishop, Inamdar&Hass, 2010).

Uma vez que a estratégia é definida como a criação de uma posição de valor única e que direciona o modelo de negócio, a escolha das variáveis estruturais do modelo sofre influência do posicionamento estratégico adotado pela empresa. Desta forma, a essência do posicionamento estratégico, juntamente com o modelo de negócios, é escolher variáveis estruturais que sejam diferentes das variáveis adotadas pelos concorrentes.

Mas escolher uma posição única não é suficiente para garantir a criação de valor sustentável. É importante também escolher o que não fazer, pois atuar com um modelo de negócio cujas variáveis estruturais não sejam compatíveis com a estratégia pode comprometer o desempenho da empresa (Porter, 1985). Além disso, deve-se garantir que o modelo de negócios não seja facilmente imitado pelas empresas concorrentes.

Neste contexto, analisa-se a Teoria do Posicionamento para comprovar como os modelos de negócio podem colocar a empresa em uma posição única e valiosa a partir das escolhas relacionadas às suas variáveis estruturais. Acredita-se que a Teoria do Posicionamento pode oferecer maior compreensão quanto à estrutura das empresas e como essas estruturas podem resultar na criação de valor.

Quanto à sustentabilidade desta posição, analisa-se o modelo de negócio sob a perspectiva da RBV (*ResourceBasedView*), que pode oferecer melhor compreensão de como o conteúdo, ou seja, os recursos e processos podem criar valor. Desta forma, pode-se analisar os modelos de negócio sob as perspectivas *in side out* e *out side in*.

1.2 Análise dos modelos de negócio sob o ponto de vista da Teoria do Posicionamento

Nesta análise de modelo de negócio sob o ponto de vista da Teoria do Posicionamento, o mesmoserá entendido como uma variação da cadeia de valor genérica, que descreve a lógica econômica pela qual uma organização entrega valor aos seus clientes a um determinado custo (Porter, 1996). Esta ideia corrobora o conceito de modelo de negócio que é descrito como “a forma como as empresas trabalham” e, portanto, deve orientá-las quanto à maneira de obter retorno financeiro endereçando às questões: como identificar e criar valor para os clientes e capturar valor com um processo lucrativo (Magretta, 2002).

Sob esta perspectiva, o modelo de negócio estrutura a forma como a empresagera e captura valor em determinado mercado. Mas a abordagem da cadeia de valor parte de hipóteses de que a criação de valor nem sempre é comprovada na prática e, portanto, os modelos de negócio adotados devem sempre ser revistos.

A análise da cadeia de valor propõe a desagregação das atividades da empresa em atividades primárias e de suporte e sugere que as margens de lucro sejam alcançadas a partir do gerenciamento da cadeia de valor. Esta análise procura oferecer uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem entre si (Mintzberg, Ahlstrand&Lampel, 2000).

Desta forma, a criação de um modelo de negócio realizada a partir da análise da cadeia de valor pode resultar em uma estrutura que articule a proposição de valor identificando a melhor posição no mercado, definindo a cadeia de valor, estimando o seu custo e lucratividade potencial e, por fim, descrevendo a posição da empresa dentro de uma rede de valor (Chesbrough&Rosenbloom, 2002).

A teoria do posicionamento e sua análise da cadeia de valor, portanto, ajudam a esclarecer como o modelo de negócio pode gerar a criação de valor. No entanto, escolher uma posição única não é suficiente, pois esta posição de valor pode atrair imitação por parte dos concorrentes (Mintzberg, *et al.*, 2000). Desta forma, propõe-se a análise do modelo de negócio sob o ponto de vista interno para tentar esclarecer como este pode gerar a criação de valor de forma sustentável.

1.3 Análise dos modelos de negócio sob o ponto de vista da RBV

A Teoria do Posicionamento e sua análise ambiental, conforme visto, não apresentam um entendimento completo das fontes de criação de valor, o que torna relevante a integração da análise ambiental com a análise interna. Desta forma, propõe-se a análise dos recursos e capacidades de uma empresa, constituídos pelos ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais utilizados para desenvolver, fabricar e entregar produtos para os clientes (Barney, 1995). Portanto, a análise proposta terá como foco descrever como o conteúdo dos modelos de negócio pode gerar a criação de valor.

A *ResourceBasedView* (RBV) sugere que a análise dos recursos deve envolver quatro questões para que seja possível avaliar sua capacidade de gerar valor: 1) Questão de valor: os recursos e capacidades da empresa agregam valor, permitindo que ela explore oportunidades e/ou neutralize ameaças?; 2) Questão da raridade: quantas empresas concorrentes já possuem esses recursos e capacidades valiosos?; 3) Questão da imitabilidade: as empresas sem recursos ou capacidades enfrentam desvantagem de custo para obtê-los comparadas com as os possuem?; 4) a questão da organização: a empresa está organizada para explorar todo o potencial competitivo de seus recursos e capacidades? (Mintzberget *al.*, 2000).

Portanto, a RBV contribui na análise dos recursos disponíveis e na possibilidade de obter barganha entre os pagamentos dos consumidores e os custos dos fornecedores, permitindo à empresa se apropriar da criação de valor, o que a colocaria em uma posição de vantagem em relação aos concorrentes no mercado. A visão baseada em recursos vem sendo uma análise complementar para a literatura teórica e empírica. Ao contrário das teorias neoclássicas e da organização industrial que têm foco no ambiente externo às empresas, a RBV tem foco na visão interna das empresas, ou seja, na relação entre a empresa e seus recursos (Peteraf, 1993; Peteraf & Barney; 2003).

Desta forma, podemos inferir que a definição do modelo de negócio sob a perspectiva da RBV contribui na compreensão de como a análise do conteúdo do modelo, ou seja, seus recursos e capacidades podem gerar a criação de valor. Com base nesta inferência e na ideia de que a teoria do posicionamento ajuda a explicar como os modelos de negócio resultam na proposição de valor, analisam-se duas abordagens de modelo de negócio, buscando-se a sustentação da abordagem proposta.

Este artigo, portanto é composto pela introdução, até aqui apresentada, seguida pela revisão de literatura, onde são analisadas duas abordagens de modelo de negócios, suas características, semelhanças e diferenças.

2 Revisão da Literatura

2.1 Modelo RCOV

Demil e Lecocq (2010) desenvolveram o modelo RCOV com base na abordagem de Penrose (1959), que pioneiramente atribuiu aos recursos das empresas a função de serem fonte de criação de valor. Os autores assumem que um modelo de negócios pode ser descrito a partir de três componentes principais: os recursos e competências, a estrutura organizacional e suas proposições para entrega de valor.

Os recursos podem ser provenientes de mercados externos ou serem desenvolvidos internamente, enquanto as competências referem-se às habilidades dos agentes organizacionais para desenvolver o conhecimento individual e coletivo, para melhorar, recombina ou alterar os serviços que seus recursos podem oferecer.

O segundo componente, a estrutura organizacional, engloba as atividades da organização e as relações que são estabelecidas com outras organizações para combinar e explorar suas fontes de recursos. Em resumo, a estrutura organizacional inclui a cadeia de valor das atividades, seus processos envolvidos e sua rede de valor, ou seja, as relações que ela cria com os *stakeholders* (clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos reguladores, etc.) (Demilet *al.*, 2010).

A terceira variável estrutural do modelo de negócios é a proposição de valor que a empresa oferece sob a forma como são gerados seus produtos e serviços. As proposições também englobam como e para quem a oferta será comercializada. Elas podem partir de diversas fontes como: clientes, fornecedores, complementadores, concorrentes ou patrocinadores (Demilet *al.*, 2010). A proposição de valor reflete o conteúdo das transações com os clientes, e o

relacionamento idiossincrático dos recursos que cada organização administra de modo a gerar as suas ofertas (Zott, Amitt & Massa, 2010).

No modelo RCOV, as proposições de valor são definidas como as únicas fontes de receitas, mas elas devem ser entendidas em seu sentido mais amplo como um recurso a mais. Entre as proposições de valor incluem-se *royalties*, alugueis, juros, subsídios ou ativos de entrega. Ao lado das receitas, a execução e aquisição de diferentes atividades, sua integração, combinação ou desenvolvimento de recursos representam os custos do modelo de negócio. A diferença entre receitas e custos gera uma margem, que resulta no valor que a organização captura e que pode alimentar o estoque de recursos e competências, o que determina, ao longo do tempo, a sustentabilidade do modelo de negócio (Demilet *al.*, 2010).

O quadro teórico proposto no modelo RCOV apresenta influências do trabalho de Penrose (1959) e sua análise do ambiente interno das empresas. Desta forma, apresentam-se algumas das principais contribuições da autora.

Uma delas é atribuir o desenvolvimento de novas propostas de valor ao uso eficiente dos recursos e/ou à descoberta de suas novas utilizações, não tendo estes fatores uma ligação com as mudanças ambientais. Os recursos e a forma como eles são articulados pela administração podem resultar na previsão de novas oportunidades produtivas, além da proposição de novos produtos ou serviços. Neste contexto, o papel dos gestores é escolher e construir novas propostas de valor em uma organização, enquanto o papel dos serviços de gestão está voltado para implementar as ideias empreendedoras propostas. Assim, o ambiente da empresa se torna “uma imagem” na mente dos gestores e eles (e, por extensão, toda a empresa) o interpretam com base nos recursos internos e externos que interagem se uns com os outros em combinações únicas (Penrose, 1959).

Outra contribuição da autora é a distinção entre capacidades empreendedoras e gestão empresarial: as primeiras dizem respeito à forma como estas capacidades oferecem suporte à organização, e, mais importante, envolvem a melhoria da exploração de recursos organizacionais e o aprofundamento de seu conhecimento acumulado. A segunda se refere a capacidade de gestão, que não se limita às funções dedicadas, mas pode surgir de qualquer posição da hierarquia e desenvolver novas combinações de recursos e serviços, criar oportunidades de utilização ou motivar a aquisição e desenvolvimento de recursos e serviços (Demilet *et al.*, 2010).

Esta perspectiva resulta em outra contribuição do trabalho de Penrose (1959): o caráter dinâmico do crescimento das empresas, abordado no modelo RCOV. A razão deste crescimento é atribuída aos recursos, que podem ser físicos ou humanos, mas o que confere o caráter dinâmico está relacionado à produtividade desse recurso, bem como à forma como eles são utilizados em associação com outros recursos.

As contribuições de Penrose (1959), mesmo tendo sido feitas antes da RBV, representaram uma sustentação para o estudo dos recursos das empresas e para a explicação de como esses recursos geram a criação de valor. Neste contexto, verifica-se a existência de uma ligação da RBV com o modelo RCOV, uma vez que a primeira abordagem propõe uma análise dos recursos sob o ponto de vista do seu valor, sua raridade, imitabilidade e avalia se a empresa está preparada para explorar seu potencial (Barney, 1995). O principal objetivo, portanto, é identificar aqueles recursos que são fontes de criação de valor. Da mesma forma, o modelo RCOV considera que as interações entre os recursos e capacidades resultam no desenvolvimento de uma nova proposição de valor, criando novas combinações de recursos ou propondo mudanças na estrutura da organização (Demilet *et al.*, 2010).

O modelo RCOV considera que o desenvolvimento dos recursos e competências pode levar a alterações da estrutura organizacional, como a troca de parceiros e fornecedores, ou mudanças na cadeia de valor, resultando na evolução dos próprios recursos de capacidades. Esses ciclos de mudanças aumentam a eficiência no uso dos recursos (físicos ou humanos), permitindo que parte deles fique disponível para o desenvolvimento de novos projetos. Nesta abordagem, a eficiência no uso dos recursos, assim como na RBV, constitui fator-chave para novas propostas de valor (Demilet *al.*, 2010).

O desenvolvimento dos recursos e competências, portanto, gera uma noção de desequilíbrio permanente que, como visto, é um dos fatores que contribuem para o caráter dinâmico do modelo RCOV. Assim, Demilet *al.* (2010) propõem um modelo que busca descrever o modelo de negócio de uma empresa com uma noção estática, mas que ao mesmo tempo incorpora a visão dinâmica no sentido de retratar as decisões da gestão e os impactos do ambiente.

Portanto, a evolução do modelo de negócios pode ocorrer em consequência da resposta a estímulos internos e externos. Quanto aos estímulos internos, atribui-se que as escolhas que uma organização faz sobre as variáveis estruturais do modelo de negócio sejam as primeiras e mais importantes fontes da sua dinâmica. Além dessas escolhas, os resultados dos processos de decisão dos gestores e as consequências da dinâmica entre as variáveis também constituem fatores internos que contribuem para a evolução do modelo de negócio da empresa (Demilet *al.*, 2010). Por outro lado, a evolução das empresas pode ter influências e consequências que são mais dependentes do ambiente do que das escolhas deliberadas da gestão.

Desta forma, os fatores externos referem-se a restrições ocasionadas por mudanças ambientais, ou a pressões externas que alteram o funcionamento normal da organização. O modelo RCOV considera que o ambiente tem potencial para influenciar cada uma das variáveis

estruturais do modelo de negócio, influenciando o custo, o valor ou a disponibilidade de recursos e competências, alterando as características da cadeia de valor ou modificando o valor dos produtos e serviços propostos.

O resultado da evolução dos modelos de negócio pode ser percebido pela mudança da sua estrutura de custos e/ou receitas, pelo uso de um novo tipo de recurso, desenvolvimento de uma nova fonte de receitas, através da reengenharia de um processo organizacional, desintegração de uma atividade da cadeia de valor, entre outros. Desta forma, o aspecto dinâmico é a capacidade de equilibrar o *trade-off* entre a consistência de um modelo de negócios (e sua *performance*) e o ambiente que, muitas vezes, está em constante mudança, adicionado à noção de desequilíbrio permanente que é o cerne do pensamento de recursos, o que permite atribuir que esses podem não ser utilizados de forma eficiente, oferecendo oportunidades para uma nova proposta de valor.

2.2 Modelo de escolhas e consequências

Casadesus-Masanell e Ricart (2010) apresentam o modelo de negócio através de um diagrama de escolhas e consequências, no qual se considera que as escolhas feitas pela administração sobre a forma de como a organização deve funcionar, resultam em consequências que devem levar à criação de valor. Esta abordagem indica que a escolha de um modelo de negócio significa a escolha de uma maneira particular de competir, representando a lógica da empresa e estabelecendo uma forma particular de operar e criar valor para a empresa e seus *stakeholders*.

Da mesma forma que o modelo RCOV, no modelo de Escolhas e Consequências são apresentadas as variáveis estruturais sobre as quais as escolhas são voltadas. Elas podem estar

relacionadas a escolhas de estrutura, que envolvem aspectos da operação da empresa; escolhas relacionadas ao conteúdo, que representam os recursos e competências da empresa; e escolhas da estrutura de governança, que estão relacionadas à estrutura de acordos contratuais que conferem direitos de decisão para as escolhas políticas ou relacionadas a ativos. Desta forma, o modelo de Escolhas e Consequências estabelece que o conjunto particular de escolhas feitas pela organização e suas consequências é o modelo de negócio da empresa, pois determina sua lógica, a forma como ela funciona e como cria valor para os seus *stakeholders* (Casadesus-Masanell et al., 2010). Em resumo, as escolhas de estrutura ajudam a definir o modo como a empresa atuará em uma atividade ou função específica. As opções de conteúdo determinam a forma como a empresa aplicará seus recursos. As escolhas de governança determinam as práticas de remuneração, os contratos de compra, a localização das instalações, o grau de integração vertical, vendas e iniciativas de *marketing*, etc.

Portanto, no modelo de Escolhas e Consequências, um modelo de negócio mostra o conteúdo, estrutura e governança das transações projetadas de forma a criar valor através da exploração de oportunidades de negócios. O conteúdo se refere aos bens e informações que estão sendo trocados, bem como aos recursos e capacidades necessárias. A estrutura da empresa se refere às partes envolvidas no modelo, suas conexões e a forma como operam. Finalmente, a governança se refere à maneira como os fluxos de informação, recursos e bens são controlados pelas partes relevantes, determinando a forma legal de organização e os incentivos para os participantes (Casadesus-Masanell et al., 2010).

A estrutura apresentada ajuda a descrever a proposição de valor da empresa, porém o modelo de Escolhas e Consequências considera que a principal escolha que a empresa deve realizar se refere à estratégia com a qual irá competir. Portanto, Casadesus-Masanell et al., (2010)

recorrem à Teoria do Posicionamento que estabelece que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa (Porter, 1985).

Sendo a estratégia a criação de uma posição única e valiosa que, conforme visto na abordagem da Análise da Cadeia de Valor, envolve um conjunto de atividades, assume-se que a palavra "criação" implicana escolha da forma com a qual a empresa irá competir (Casadesus-Masanellet *al.*, 2010). Além disso, considera-se que o conjunto de atividade resultante é um reflexo da estratégia da empresa que por sua vez representa o modelo de negócio.

Mas a criação de posições estratégicas surge de três fontes distintas: posicionamento baseado em variedade, que se refere à escolha de variedade de produto e serviço; posicionamento baseado em necessidade, que está relacionado ao atendimento às necessidades de um determinado grupo de clientes; e o posicionamento baseado em acesso, que consiste na segmentação dos clientes conforme sua acessibilidade. Estas posições estratégicas não são mutuamente exclusivas e em alguns casos podem se sobrepor (Porter, 1996).

Uma posição estratégica, por outro lado, não é sustentável, a menos que a empresa possa fazer intercâmbios. Os intercâmbios que podem ocorrer quando as atividades da empresa são incompatíveis. Eles podem surgir por três motivos: inconsistência na imagem ou reputação da empresa; recursos e processos inflexíveis; falta de clareza na estrutura de coordenação e controles internos (Porter, 1996). Estratégia é fazer intercâmbios ao competir, escolhendo não somente uma posição única, mas escolhendo também o que não fazer. Afinal, sem intercâmbios não haveria necessidade de escolhas e conseqüentemente de estratégia.

Portanto, ao definir a estratégia com base na escolha do posicionamento e nos intercâmbios necessários, presume-se que a empresa está definindo um plano de contingência que deve estabelecer o modelo de negócio com o qual atuará. No modelo de Escolhas e Conseqüências

a estratégia é a escolha que tem implicações nos resultados competitivos e o modelo de negócio representa a escolha de uma maneira particular de competir e criar valor.

Ao definir o modelo de negócio, Casadesus-Masanellet *al.*, (2010) relacionam esta teoria com a Estratégia. Eles estabelecem que a principal diferença entre as duas abordagens está no grau de observação de cada uma. Além disso, os autores consideram que o modelo de negócio é totalmente observável em qualquer situação, já a Estratégia é totalmente observável somente em ambientes pouco competitivos. Nesta situação, muitas vezes, a estratégia se assemelha ao modelo de negócio.

Em ambientes competitivos, a estratégia se torna mais do que a escolha de um modelo de negócio, e passa a representar um plano de contingência que deve determinar como o modelo de negócio será configurado, de acordo com as possíveis contingências. A estratégia é um plano contingente de ação que define o modelo de negócio com o qual a empresa criará valor (Casadesus-Masanellet *al.*, 2010). Portanto, as ações disponíveis para a estratégia são as escolhas que, conforme visto, podem estar relacionadas à estrutura, aos recursos e competências ou às estruturas de governança, conjunto que constitui a matéria-prima do modelo de negócio.

O modelo de Escolhas e Consequências considera que, em ambientes competitivos, o modelo de negócio deve permitir a adaptação às possíveis contingências, tornando o modelo dinâmico. Esta abordagem apresenta o conceito de táticas que são definidas como cursos de ação que ocorrem dentro dos limites do modelo de negócio da empresa (Casadesus-Masanellet *al.*, 2010).

De acordo com o plano de contingências, as escolhas táticas determinam como o valor é criado e capturado pela empresa. Além disso, elas podem afetar a criação e captura de valor de outras empresas com as quais a empresa interage. Desta forma, a interação tática se refere à forma

como as organizações afetam umas às outras, agindo dentro dos limites estabelecidos por seus modelos de negócios.

Ainda sob o ponto de vista dinâmico do modelo de negócio, Casadesus-Masanellet *al.*, (2010) apresentam o conceito de ciclos que podem ser virtuosos ou viciosos, conforme o resultado das táticas adotadas a partir das escolhas realizadas. Primeiramente os ciclos virtuosos, que geram a criação e captura de valor, devem ser identificados; posteriormente os ciclos viciosos, que apresentam inconsistências ao modelo de negócios, devem ser identificados e corrigidos.

Portanto, o caráter dinâmico do modelo de Escolhas e Consequências está voltado para o conceito de táticas que moldam as variáveis estruturais do modelo de negócio de acordo com as pressões do ambiente. Na medida em que as atividades táticas são realizadas em consonância com as pressões ambientais, identificam-se os ciclos virtuosos que devem resultar na criação de valor. Por outro lado, quando as atividades táticas se tornam desproporcionais às mudanças do ambiente, identificam-se os ciclos viciosos. Nessas situações recomenda-se que as atividades táticas sejam revistas e alteradas para que retornem à condição de criação de valor através do modelo de negócios adotado.

3 Análise dos dois modelos

Os dois modelos apresentados, conforme pode ser observado, apresentam algumas semelhanças, porém com focos distintos. Sob o ponto de vista do conceito de modelo de negócios, as duas abordagens corroboram o conceito de lógica com a qual as empresas criam valor (Zottet *al.*, 2010), porém o modelo RCOV (Demilet *al.*, 2010) considera que o valor é criado através da maior efetividade dos recursos e competências (Penrose, 1959) e da estrutura organizacional. O modelo de Escolhas e Consequências (Casadesus-Masanell *et al.*, 2010) também aceita esta ideia, porém esta abordagem atribui mais importância à escolha de uma posição estratégica única (Porter, 1996) que deverá reger as escolhas relacionadas ao modelo de negócios, à sua estrutura e à interação dos recursos e competência.

Quanto às variáveis estruturais, os dois modelos apresentam basicamente a mesma estrutura. Como visto, o modelo de Escolhas e Consequências considera que o modelo de negócio é composto pela estrutura organizacional, o conteúdo e estrutura de governança. O modelo RCOV descreve o modelo de negócio como sendo composto pela estrutura organizacional, os recursos e competências, que são o conteúdo da empresa, e a proposição de valor que, conforme definição apresentada, pode ser compreendida como sendo a estrutura de governança adotada pela empresa.

Os modelos RCOV e o de Escolhas e Consequências são representados em diagramas que podem remeter a uma noção estática. No entanto esses modelos possuem caráter dinâmico. Na primeira abordagem o que confere o caráter dinâmico é o desenvolvimento dos recursos e competências, já no modelo de Escolhas e Consequências este caráter é atribuído às escolhas táticas que, quando alinhadas às pressões ambientais, geram ciclos virtuosos. As pressões do

ambiente são consideradas em ambas as abordagens outro fator que contribui para a dinâmica dos modelos.

Na tentativa de oferecer melhor compreensão das características dos dois modelos, suas semelhanças e diferenças, é proposta a Figura 2, onde são relacionadas as principais ideias discutidas ao longo do texto.

	Modelo de Escolhas e Consequências	Modelo RCOV
Foco	Variáveis de decisão.	Recursos e Processos internos.
Sustentação Teórica	Teoria do Posicionamento	RBV
Escolhas e Consequências	Escolhas são a base do modelo de negócio.	Escolhas relacionadas ao Conteúdo (Recursos e Competências).
Variáveis estruturais do Modelo de Negócios	Conteúdo; Estrutura; Governança.	Recursos e Competências; Estrutura Organizacional; Proposição de Valor.
Análise da evolução do modelo de negócio	Pressões ambientais que refletem nas escolhas táticas.	Efetividade no uso dos Recursos e Competências e pressões ambientais.

Figura 2: Comparativo dos Modelos Escolhas e Consequências e RCOV
 Fonte: Compilada pela autora

A proposta da análise das duas abordagens de modelo de negócio não teve como objetivo compará-las para apontar a melhor ou pior, mas sim identificar os principais aspectos do modelo de negócio abordados nos dois modelos. Uma vez que não existe consenso na literatura sobre um conceito único para definir o que é modelo de negócio (Morriset *al.*, 2005; Zottet *al.*, 2010), a análise de mais de um modelo se torna necessária.

O objetivo da análise desses dois modelos foi avaliar a estrutura proposta em dois modelos que apresentam níveis conceituais distintos: 1) Nível Operacional: onde o foco concentra-se nos

processos internos, métodos de produção e variáveis de decisão visando gerar valor ao cliente e lucro para organização, exemplificado pelo modelo RCOV; e 2) Nível Estratégico: que enfatiza o posicionamento da alta direção da empresa no mercado e suas interações através das fronteiras organizacionais cuja preocupação é a vantagem competitiva e a sustentabilidade como forma de criação de valor e geração de lucro sustentável, exemplificado pelo modelo de escolhas e consequências (Morris *et al.*, 2005).

A partir desta compreensão optou-se por aplicar o modelo RCOV na análise empírica, pois pretende-se verificar a possibilidade de criar valor através da terceirização. Para tanto o modelo de negócio a ser analisado deve ser descrito sob o ponto de vista operacional e acredita-se que esta abordagem oferecerá maior sustentação teórica. Conforme visto, a descrição gráfica das duas abordagens apresentadas oferece a sustentação necessária para a compreensão de um modelo de negócios através dos diagramas propostos, no entanto, considerando o aspecto teórico, o modelo RCOV oferece melhor explicação de como operacionalmente os recursos e competências podem contribuir para a criação de valor.

4 Conclusão

Conforme mostrado, a evolução da literatura quanto ao conceito de modelo de negócio tem convergido para a compreensão de como o mesmo pode favorecer a criação de valor. As duas abordagens analisadas neste artigo comprovam esta afirmativa uma vez que, mesmo apresentando focos diferentes, ambas apresentam sustentação teórica que levam à compreensão de que a função do modelo de negócio é criar valor.

Quanto à estrutura dos modelos de negócio, a conclusão da análise dos modelos RCOV e Escolhas e Consequências indica que estes retratam o conteúdo, a estrutura e a governança de transações designadas para criar valor e garantir a sobrevivência em mercados dinâmicos através da exploração de oportunidades de negócio.

A teoria do posicionamento e sua análise da cadeia de valor e a RBV ajudaram a complementar a sustentação teórica abordada nos dois modelos apresentados, resultando em maior compreensão de como esses, mesmo apresentando focos distintos, possuem abordagens similares.

Portanto este artigo pretende oferecer uma contribuição para a comunidade acadêmica, uma vez que esclarece e aponta os pontos de convergência de duas abordagens de modelo de negócio, mostrando que a discussão quanto ao seu conceito e suas diversas características é sadia e deve ser continuada, pois contribui para a evolução teórica. Para estudos futuros sugere-se que análises como esta sejam aplicadas a outros modelos já existentes ou vindouros.

Aplicação do Modelo RCOV para medir a Criação de Valor sob a ótica da RBV

1 Introdução

A escolha e aplicação de um modelo de negócio e sua efetividade operacional são essenciais para garantir a criação de valor, o que, acima de tudo, é a meta primária de qualquer empresa. A garantia de um desempenho superior deriva das atividades de criar, produzir, vender e entregar produtos ou serviços gerando maior valor comparável, ou custo mais baixo, ou os dois fatores ao mesmo tempo. Desta forma, alcançar a efetividade operacional significa desempenhar atividades similares de forma melhor que as empresas rivais (Peteraf, 1993; Peteraf *et al.*, 2003), ou entregar para empresas parceiras as atividades cujo desempenho não é superior ou a atividade não seja essencial. Neste contexto, o modelo de negócio que tem o BPO (*Business Process Outsourcing*) como opção para redução dos custos operacionais se apresenta como o meio pelo qual a organização irá alocar seus recursos visando a um desempenho superior, seja repassando uma atividade que não é fonte de criação de valor, seja dando maior foco nas atividades que são fontes de criação de valor (*core business*).

O BPO é a transferência de parte ou de todo processo de negócio de uma organização, que muitas vezes não faz parte de seu negócio central e suas principais vantagens são: 1) foco no negócio central, deixando a execução de processos de apoio para o fornecedor; 2) aumento da eficiência e melhoria contínua na execução desses processos; 3) liberação de recursos internos para assuntos estratégicos; 4) redução dos investimentos em capital e treinamento para a execução desses processos; 5) informações financeiras de alta qualidade; 6) obtenção de maior flexibilidade interna; 7) controle e redução de custos operacionais.

Os principais motivos pelos quais os gestores optam pela terceirização são: a administração despense muito tempo em assuntos administrativos e financeiros; dificuldades em atrair e manter equipes de qualidade; os processos de negócios são ineficientes; a tecnologia utilizada é ultrapassada ou há planos de substituição ou atualização; necessidade de relatórios e acesso a recursos especializados; planejamento de mudanças estratégicas, fusões ou aquisições.

O aumento da flexibilidade das empresas que optam pelo BPO permite que elas deixem modelos burocráticos de organização para se transformar em ágeis competidores, mantendo um fôlego operacional que, de outra forma, demandariam grandes esforços para atender às demandas de eficiência, à medida que crescem. O BPO evita uma transição prematura da fase informal de uma empresa para uma fase posterior, quando ela está se desenvolvendo e o seu modo de operação se torna mais complexo.

A *ResourceBasedView* (RBV) (Wernefelt, 1984) tem sido usada nos estudos sobre o fazer interno ou sobre a compra de produtos e serviços no mercado. Na RBV, o centro da questão está associado aos recursos que compõem a empresa, analisando os atributos desses em relação à criação de valor e desempenho comparado com o mercado. O termo RBV significa “um modelo de desempenho com foco nos recursos disponíveis e capacidades controladas por uma empresa como fontes para a criação de valor” (Barney &Hesterly, 2006). Sua inspiração tem como antecedentes os trabalhos de Penrose (1959), que sugerem que o crescimento das empresas seria mais bem compreendido em termos do seu conjunto de recursos.

Desta forma, a RBV busca demonstrar a forma como a empresa se posiciona na gestão dos seus recursos ao longo do tempo e como ela pode se beneficiar de conexões entre ativos não financeiros. Especifica também as condições em que uma organização deve gerenciar uma troca

econômica interna no limite de suas fronteiras e as condições adequadas para a terceirização de processos, resultando em uma troca econômica externa (Barney, 1991).

Acriação de valor deriva de recursos específicos da empresa que são escassos (raros) e superiores em uso, em relação a outros (Barney, 1991, 1997; Peteraf, 1993). Na RBV as diferenças de desempenho são vistas como atribuíveis aos recursos tendo, intrinsecamente, diferentes níveis de efetividade (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Empresas com recursos superiores podem levar maiores benefícios para os seus clientes, para um dado custo, ou podem proporcionar os mesmos níveis de benefícios por um custo menor. Esta é uma visão ampla de efetividade, uma vez que não se preocupa apenas com a redução de custos, mas também com a criação de maior valor ou benefícios líquidos (Peteraf *et al.*, 2003).

Portanto, a visão baseada em recursos enfatiza capacidades e ativos específicos das empresas e a existência de mecanismos de isolamento como os determinantes fundamentais do desempenho da empresa (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Teece, 1984, Wemerfelt, 1984). Nesta visão, os recursos são classificados em tangíveis: máquinas e matérias-primas, e intangíveis: o conhecimento e capacidades dinâmicas (Teece, Pisano&Shuen, 1997).

A seguir será desenvolvida mais profundamente a teoria da RBV, já iniciada nesta introdução, bem como a revisão teórica de outras abordagens que ajudam a explicar a forma como os modelos de negócio com foco em BPO pode resultar em criação de valor. Em seguida será proposta a aplicação destas abordagens ao modelo RCOV, discutido no artigo anterior. Ao final é apresentada a pesquisa realizada em uma empresa do setor de telecomunicações brasileiro, onde é realizada a descrição do modelo de negócios adotado e analisados os dados secundários dessa empresa para tentar comprovar a hipótese de que a opção pelo BPO pode resultar em criação de valor.

2Revisão da Literatura

Conforme visto na introdução apresentada, BPO se refere à terceirização completa de um processo operacional, incluindo a operação propriamente dita, os recursos técnicos, sistemas, pessoal, *hardware*, e a própria gestão do processo de negócio. Considerando que uma das formas com as quais as empresas obtêm lucros é por meio da descoberta de oportunidades e da melhor alocação de recursos, a terceirização (BPO) passa a ser uma ferramenta crítica do modelo de negócios de uma empresa, atuando como um veículo poderoso para focar nos recursos e processos estratégicos e melhorar o desempenho (Holcomb&Hitt, 2007).

Cada vez mais, funções essenciais, como engenharia, P & D, fabricação e comercialização estão sendo terceirizadas (Gottfredson, Puryear& Phillips, 2005). Isto ocorre em virtude da crescente exigência dos mercados para melhores produtos e serviços com menor tempo de entrega e praticados a preços mais baixos. Para atender a essas necessidades, as empresas estão se concentrando em suas competências essenciais, recorrendo a prestadores de serviços terceirizados para melhorar a produtividade, desenvolver novos produtos, reduzir os riscos do negócio e gerenciar as operações de forma mais eficaz. Além disto, as empresas estão optando pela terceirização para facilitar as mudanças organizacionais, lançar novas estratégias e reformular as fronteiras da empresa.

As razões que levam à opção pelo BPO, frequentemente, são determinadas pelo planejamento estratégico e também pela definição do modelo de negócio, uma vez que este pode afetar profundamente o desempenho da empresa. Quando uma oportunidade para o BPO é corretamente identificada, ela deve permitir que a organização foque seus esforços em suas próprias competências essenciais, proporcionando, dessa forma, mais valor a seus produtos e a

oportunidade de maximizar seus ganhos. Por outro lado, o repasse de uma atividade estratégica ou criticamente importante pode colocar a empresa em dificuldades (Dekkers, 2000).

A característica dos recursos a serem terceirizados que demandam maior atenção diz respeito à dependência da empresa a esses recursos, pois de acordo com o grau de dependência, a mobilidade deles pode ficar comprometida. As empresas que possuem demasiado número de recursos dos quais têm algum grau de dependência tendem a apresentar configurações muito particulares (Black & Boal, 1994). Essas configurações podem resultar nas diferenças de *performance* pois, considerando que esses recursos nem sempre são capazes de gerar produtos ou serviços que se tornem fonte de criação de valor (Collis, 1996), a dependência a eles pode dificultar a proposição de valor. Mesmo considerando que o recurso seja fonte de criação de valor, a dependência a ele pode resultar em maior inércia se comparado a empresas do mercado que não apresentam o mesmo grau de dependência a este recurso.

Desta forma, são listados dois fatores que afetam as decisões pelo BPO: o grau dependência estratégica (risco do negócio) e o potencial para criar valor. Atividades que fornecem pouca oportunidade de criação de valor e baixa vulnerabilidade de fornecimento devem ser repassadas; já aquelas que fornecem grandes oportunidades de criação de valor e expõem a companhia a um alto grau de risco do negócio em função da vulnerabilidade do fornecedor, devem ser realizadas dentro da estrutura da empresa (Quinn & Hilmer, 1994).

Portanto, o aumento da efetividade no uso dos recursos (físicos ou humanos) pode permitir que parte destes seja liberado e, portanto, fiquem disponíveis para o desenvolvimento de novos projetos. Assim, retornos crescentes de utilização de recursos criam folga e constituem fator-chave para o crescimento da empresa, como o excesso de capacidade que pode ser utilizado no movimento de diversificação ou para a inovação em novas propostas de valor (Demilet *et al.*, 2010).

Mas o repasse de uma atividade não gera por si só a criação de valor. Para que esse benefício seja traduzido em valor, a gestão do BPO e do seu contrato é de fundamental importância. Definições contratuais não claramente estabelecidas, mudanças de requerimentos, gastos imprevistos, falta de conhecimento técnico e o grau de dependência podem causar impactos negativos na busca pela criação de valor (Peteraf *et al.*, 2003).

Monczka (1998) aponta para a importância do estudo detalhado dos custos envolvidos na operação de BPO, em comparação com os custos de realização da atividade “em casa”. Ele lista os diversos elementos que compõem os custos variáveis: os de fabricação e os operacionais da manufatura. O autor alerta para o risco de que diversos elementos de custos de *overhead* não sejam computados, em função da tendência dos gerentes das atividades analisadas de escondê-los, visando à continuidade da realização da atividade em suas próprias plantas.

Considerando que o contexto das relações das empresas com seus parceiros traz implicações diretas para a criação de valor, as fronteiras definidas pela disposição a pagar e pelo custo de oportunidade são circunstanciais. A interação entre os parceiros gera oportunidades para arbitragem na exploração de discrepâncias entre as percepções de valor. Portanto, ao se posicionar no mercado e escolher parceiros comerciais, a empresa negocia os limites da criação de valor (Brito & Brito, 2012). Desta forma, um dos componentes da criação de valor é o custo de oportunidade ao repassar uma atividade não essencial para que seja realizada fora dos limites da empresa. Esse custo equivale ao retorno que um determinado produtor extrai, quando adquire recursos de seus fornecedores, ou seja, essa relação pode ser representada pelo lucro do produtor (Brandenburguer & Stuart, 1996; Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2007). Portanto, a análise dos recursos e a relação com os fornecedores podem esclarecer sobre como é constituída a

estrutura da empresa, especialmente quando considerados os dispositivos de valor estabelecidos e a competitividade do mercado (Ito, 2010).

Sob a perspectiva do fornecedor, os direitos de propriedade são vantagens que facilitam aos indivíduos a decisão de se unir ou não a uma organização e representam a restrição para a escolha de uma organização que pode gerar altos custos. Os direitos de propriedade privados podem reduzir esses custos em condições de competência. A opção de não se unir a uma organização e a redução dos custos por competência podem se restringir, dando lugar à ineficiência (Espino, 1999).

Neste contexto, o teste da melhor alternativa considera que as transações entre dois agentes devem ser realizadas para maximizar o ganho entre os custos da disposição a pagar e comparar os vários modos como essas transações podem ser dirigidas dentro da mesma organização ou atravessando os limites dela. Para justificar um escopo reduzido, deve-se argumentar que compartilhar a propriedade comum com um parceiro tem mais sentido quando se pretende administrar transações relevantes do que fazer acordos entre unidades de negócio dentro da organização (Espino, 1999). Portanto, o escopo reduzido justifica-se melhor quando a complexidade e a incompletude contratuais são reduzidas, os direitos de propriedade não estejam intrinsecamente obscuros, a segurança jurídica de direitos contratuais e direitos de propriedade estiverem bem assegurados, e quando grandes investimentos em recursos específicos ao relacionamento não forem representativos.

O teste da melhor alternativa indaga se uma organização, que é integralmente dona de suas unidades de negócio, pode atingir seus propósitos da melhor maneira, caso as mesmas unidades de negócio estejam coordenadas de outro modo. O conceito desses custos ajuda a entender quais

transações tendem a acontecer dentro de outra organização, quando se escolhe atravessar as fronteiras empresariais.

Portanto, a relação entre duas empresas pode ser considerada como um conjunto de transações. Administrar uma transação envolve certos custos, incluindo o de encontrar o parceiro, negociar os termos do acordo e assegurar-se de que a transação será completada com a satisfação das partes. Diferentes arranjos de governança envolvem diferentes custos (Espino, 1999). Espera-se que as transações entre as empresas migrem para um modelo que lhes permita ser realizadas de modo eficiente e com baixo custo.

Considerando que a estrutura da organização econômica mais eficiente é aquela que minimiza os custos e cria valor através dos seus recursos, a escolha de um modelo de negócio que tem o BPO como opção para redução dos custos operacionais deve avaliar esta opção levando em consideração a incidência dos custos associados à escolha do fornecedor e ao controle e manutenção das transações que envolvem o contrato (Espino, 1999).

Assim, a Economia dos Custos de Transação (ECT) contribui na análise da criação de valor, que pode ser obtida através da transação com fornecedores ao incrementar o potencial contingencial das partes envolvidas no contrato e através da compatibilidade entre a oferta e demanda que é formada por toda uma cadeia de transações. A principal hipótese da ECT é a de que as estruturas de gestão, que diferem em custos e competências, devem alinhar as transações, cujas características são distintas, tendo em vista a minimização dos custos de transação (Williamson, 1994). A ECT pode oferecer novas alternativas para as explicações das fronteiras da empresa a respeito das decisões de “fazer ou comprar” e sobre a busca da criação de valor.

Portanto, a decisão pelo BPO deve considerar as transações externas à empresa, que são as trocas que ela realiza com fornecedores, e as transações internas, que são aquelas internalizadas

por ela. Conforme visto, a criação de valor ocorre em um contexto de uma sequência de transações que devem ser analisadas em conjunto (Ito, 2010). Desta forma, a análise das atividades internas e externas e os contratos firmados com os fornecedores podem esclarecer sobre como é constituída a estrutura da empresa, especialmente quando considerados os dispositivos de valor.

Como base neste entendimento, recorre-se ao trabalho de Penrose (1959) que é reconhecido como a base da abordagem teórica da RBV. Em sua abordagem, ela e outros autores (Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993) argumentam que o crescimento e sucesso das empresas dependem da posse, acesso e/ou do uso efetivo de recursos heterogêneos e únicos (Rumelt, 1984, 1987). Além disso, os recursos, para gerar vantagem competitiva, precisam ser valiosos e raros, difíceis de serem imitados e de substituídos (Barney, 1986, 1991).

A RBV define a empresa como um conjunto de recursos e capacidades, e esta abordagem considera que a exclusiva combinação deste conjunto, que se caracteriza por ser heterogêneo em determinado mercado, escasso, durável, não facilmente negociado e difícil de ser imitado, pode levar à criação de valor (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit & Schoemaker, 1993). Neste contexto, supõe-se que, mesmo em equilíbrio, as empresas podem diferir em termos dos recursos e capacidades que controlam, e que empresas assimétricas podem coexistir até que alguma mudança ou choques exógenos ocorram. Acredita-se que o conjunto de recursos e capacidades exclusivos da empresa, pode levar a um desempenho superior.

Em consonância com esta possibilidade, acredita-se que os recursos de uma empresa serão valiosos se permitirem a redução dos seus custos ou aumentarem sua receita em relação à hipótese de a mesma não os possuir (Barney, 1997). Assim, a criação de valor está relacionada à exploração de recursos que sejam valiosos, raros e difíceis de serem imitados. Adicionalmente, a

empresa precisa ser capaz de explorar, de maneira organizada tal recurso, de forma a apresentarum desempenho superior no mercado (Barney, 2001).

Embora a literatura da RBV, em muitos momentos, tenha se preocupado com questões de apropriação de valor esustentabilidade da vantagem competitiva (Barney, 1991), uma extensão da RBV, a abordagem das capacidadesdinâmicas (Teece *et al.*, 1997) explora quão valiosos podem seros recursos construídos e adquiridos ao longo do tempo. As capacidades dinâmicas estão relacionadas a processos gerenciais e organizacionais de uma empresa, tais como aquelesdestinados à coordenação, integração, reconfiguração, transformação (Teece *et al.*, 1997;Eisenhardt& Martin, 2000), ou aprendizagem.

Nesse prisma, a RBV assume importância para o estudo de processos de terceirização, pois o desempenho superior alcançado por uma empresa em atividades organizacionaisrelativas à concorrência explicaria porque certas atividades são desenvolvidas internamente.De acordo com a RBV, as fronteiras da organização podem ser determinadas, comparando-se suas capacidades internas com as capacidades dos seus concorrentes. Desse modo, decisões pela terceirizaçãosão influenciadas pela capacidade de uma companhia investir no desenvolvimento de uma determinadaatividade que sustente um posicionamento de desempenho superior diante de seu competidor.

Considerando que a RBV se preocupa também com o desenvolvimento dos recursos e capacidades (Grant, 1991), a completa utilização desses recursos e capacidades pela empresa se torna essencial. No entanto, esses recursos e capacidades podem ser insuficientes ou pouco efetivos, exigindo a aquisição externa de recursos e capacidades complementares comoopção para o preenchimento dessas lacunas.

Desta forma, supõe-se que o processo de decisão por terceirizar ou não uma atividade deve ser iniciado com a análise dos recursos. A RBV considera que os recursos estratégicos são aqueles que a empresa deve se esforçar por deter ou desenvolver. Os recursos são definidos por Wernerfelt (1984) como "qualquer coisa que possa ser pensada como força ou fraqueza de determinada empresa. Resumidamente, um recurso da empresa, em dado tempo, pode ser definido como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que são ligados a esta empresa". Os recursos estratégicos, portanto, são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento controlados por uma empresa que a permitam conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade operacional.

Partindo deste princípio, verifica-se que a RBV considera o uso eficiente de recursos raros e únicos como a principal fonte de criação de valor e realça duas suposições: a heterogeneidade e a imobilidade, que são características de recursos que podem ser fontes de criação de valor (Barney, 1991). A heterogeneidade de recursos implica que algumas empresas têm recursos que geram mais valor que outros. Esses recursos vão gerar mais renda, devido à sua escassez e à demanda por seus serviços (Peteraf *et al.*, 2003). A imobilidade dos recursos é representada pela capacidade das empresas de desenvolver ou adquirir recursos e capacidades únicos que sejam fonte de criação de valor sustentável (Barney, 1991).

A heterogeneidade implica que as empresas que possuem recursos superiores apresentam maior capacidade em competir em mercados dinâmicos, criando mais valor se comparada aos recursos das outras empresas, ou, pelo menos, atuando em equilíbrio. Empresas com recursos marginais, neste contexto, estarão destinadas a sair do mercado (Peteraf *et al.*, 2003). Por outro lado, a heterogeneidade pode ser um fenômeno de curta duração, reduzindo a criação de valor por parte dos recursos superiores. Assim, pode-se compreender que a imobilidade de

recursos se torna uma abordagem complementar, pois indica que recursos perfeitamente imóveis não podem ser negociados, ou, se são negociados, são mais valiosos na empresa que os detém.

Consideradas em conjunto, as abordagens da heterogeneidade e da imobilidade de recursos permitem explicar por que algumas empresas superam outras, mesmo que estejam competindo no mesmo setor. Se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos que poucas possuem, e se essas consideram muito custoso imitar esses recursos e essas capacidades, aquela que detém esses ativos tangíveis ou intangíveis pode criar mais valor e por mais tempo (Barney, 1991).

Ao serem disponibilizados os recursos e as capacidades de uma empresa, compete ao administrador analisar o potencial individual dos mesmos, para utilizá-los da melhor forma e obter vantagens competitivas. Assim, a RBV apresenta o modelo VRIO, outra abordagem com a qual pode ser possível identificar os pontos fortes e fracos dos recursos, (Barney *et al.*, 2010).

O Modelo VRIO considera quatro questões que devem ser observadas sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo: 1) Questões do valor: o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e ou neutralize uma ameaça do ambiente; 2) Questões da raridade: o recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes; 3) Questões da imitabilidade: as empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para sua obtenção ou desenvolvimento; 4) Questões da organização: as outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar (Barney, 1991).

Neste modelo, a análise dos recursos para suportar a escolha de um modelo de negócio, que tem o BPO como meio para a criação de valor, deve considerar se um recurso ou uma capacidade controlada pela empresa são valiosos. Caso não sejam, a empresa deverá escolher ou adotar estratégias que explorem oportunidades ou que neutralizem ameaças ambientais, retirando a

exploração do recurso de sua planta. A exploração deste recurso pode aumentar os custos da empresa ou diminuir sua receita, uma vez que ele representa fraquezas. Portanto, as empresas devem remediar ou evitar utilizá-los ao definir o seu modelo de negócio (Barney *et al.*, 2010). Se as empresas realmente explorarem tais recursos e capacidades, o esperado é que se coloque em desvantagem competitiva, se comparadas àquelas que possuem recursos valiosos ou que não integralizam recursos pouco valiosos ao criar e implementar seu modelo de negócio.

As decisões que o corpo gerencial das empresas toma em relação à integração ou desintegração vertical tem como base sua competência, que permite melhor análise do valor dos recursos, optando por integrar internamente aqueles recursos que são fonte de criação de valor. Como visto, a decisão por um modelo de negócios voltado para BPO é sustentada pela RBV, que incide sobre os recursos que são a base do desempenho diferencial entre as empresas (Peteraf *et al.*, 2003).

A abordagem da integração vertical sugere que integrar verticalmente uma atividade de negócio, cujo valor é altamente incerto, deve ser revista e ser considerado o estabelecimento de uma aliança estratégica para gerenciar esta atividade (Barney & Hesterly, 2010). Pesquisas sugerem que, estar verticalmente integrado, proporciona menos flexibilidade do que não estar, pois, uma vez que uma empresa empreenda uma integração vertical, cria um compromisso entre sua estrutura organizacional, seus controles de gerenciamento e sua política de remuneração com uma maneira verticalmente integrada de fazer negócio.

Esta abordagem tem duas implicações amplas: primeiro, sugere que as empresas devam fazer uma integração vertical nas atividades de negócio em que possuem recursos valiosos, raros e custosos de imitar (Peteraf *et al.*, 2003); segundo, as empresas não devem fazer uma integração vertical nas atividades de negócio em que não possuem os recursos necessários para criar valor

(Barney *et al.*, 2010). Esta é, portanto, a essência da abordagem de capacidades para a integração vertical: se uma empresa possui recursos valiosos, raros e custosos de imitar em uma atividade de negócio, deve empreender uma integração vertical nessa atividade; caso contrário, deve evitar a integração vertical.

O nível de integração vertical de uma empresa é representado pelo número de etapas de sua cadeia de valor que deve ser cumprido internamente (Barney *et al.*, 2010). Empresas com maior integração vertical cumprem internamente mais etapas de sua cadeia de valor do que outras com menor integração vertical.

Outra perspectiva da integração vertical focaliza o impacto dessa decisão sobre a flexibilidade de uma empresa. Flexibilidade diz respeito a quão custoso é para uma empresa mudar suas decisões estratégicas e organizacionais. A flexibilidade será alta quando o custo de mudar de opções estratégicas for baixo e será baixa quando este for alto (Barney *et al.*, 2010).

Portanto, as empresas também podem criar valor por meio de suas decisões de desintegração vertical, isto é, terceirizar uma atividade que costumava ser desempenhada internamente. Sempre que uma empresa conclui que o nível de investimento específico necessário para gerenciar uma troca econômica deixou de ser alto, ou que essa troca em particular deixou de ser rara ou custosa de imitar, ou ainda que o nível de incerteza sobre o valor de uma troca aumentou, ela pode ser uma das primeiras em seu setor a desintegrar verticalmente essa troca (Barney *et al.*, 2010). Tais atividades, se forem valiosas, serão raras e, portanto, uma fonte de criação de valor ao menos temporária.

A criação de valor pode ser mais bem compreendida através da RBV, uma vez que consiste em um pensamento teórico quanto à forma pela qual a empresa pode alcançar uma melhor posição no mercado, a partir da análise dos seus recursos, resultando em melhor alocação

dos mesmos. Portanto, aRBV, que tem um enfoque na visão interna das empresas, busca explicar o porquê de as empresas obterem sucesso ou falharem, através de uma perspectiva “de dentro para fora” ou perspectiva específica da firma. Nessa visão, o foco nos recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, são a explicação para o desempenho superior (Grant, 1991; Barney, 1991; Collis& Montgomery, 1995; Srivastava, Fahey&Chistensen, 2001).

Mas valor criado não é necessariamente valor apropriado. Enquanto o custo de oportunidade e a disposição a pagar definem o valor criado, preço e custo definem o valor apropriado. A parte apropriada pela empresa é materializada em lucro, a manifestação mais direta da criação de valor. Porém, para além desses limites, há outras implicações da criação de valor (Lepak, Smith & Taylor, 2007). Na interação com clientes, a diferença entre a disposição a pagar e o preço define o excedente do cliente, isto é, o valor capturado por ele (Bowman&Ambrosini, 2000; Priem, 2007). Ao gerar maior excedente para seus clientes, a empresa poderá explorar a alocação de seus recursos e a média do mercado, cobrando um prêmio de preço (Newbert, 2008). Essa política pode resultar em margens mais altas, como a adoção de um modelo de negócios voltado para a apropriação de valor através do BPO, desde que a negociação com fornecedores (empresa contratada para realizar a atividade que está sendo negociada) não sacrifique o custo de oportunidade da empresa (Crook, Ketchen, Combs&Todd, 2008).

Neste trabalho, considera-se que os direcionadores de valor são definidos como os recursos e as capacidades dinâmicas que habilitem a empresa escolher e sustentar um modelo de negócio de alto valor em longo prazo (McTaggart, Kontes&Mankins, 1994). A identificação dos direcionadores de valor permite compreender como o valor é criado e, conseqüentemente, estabelecer as formas de maximizá-lo. Isso também permite a devida priorização e alocação otimizada dos recursos (Copeland, Koller, Murrin, 2002). A otimização sistemática de recursos

pode resultar em uma cadeia capaz de criar um valor superior às outras cadeias, ou seja, tornar o arranjo mais efetivo.

Nas transações externas à empresa – trocas que ela realiza com fornecedores, e nas transações internas – atividades internalizadas por ela, a criação de valor ocorre em um contexto em que os recursos internos e externos são mais bem alocados, formando uma sequência de transações que devem sempre ser analisadas em conjunto (Ito, 2010). Portanto, a RBV oferece novas alternativas para as explicações das fronteiras da empresa, a respeito das decisões de “fazer ou comprar” e sobre a busca da criação de valor.

Portanto, esta revisão de teoria demonstra a forma como um modelo de negócio, com foco em BPO, pode resultar em criação de valor. Para tanto, utilizou-se a abordagem de recursos, que oferece esta explicação sob o ponto de vista interno da empresa e, para complementar a noção de criação de valor na adoção de um modelo de negócio com foco em BPO, foram abordadas outras teorias da Economia dos Custos de Transação, Direitos de Propriedade e Integração Vertical, que ajudam a explicar como a estrutura e governança organizacional podem auxiliar na proposição de valor (Williamson, 1994; Espino, 1999; Barney *et al.*, 2010).

Com base nesta perspectiva, propõe-se a Figura 3, baseada no modelo RCOV (Demilet *al.*, 2010) que, conforme visto no artigo anterior, foi desenvolvido com base nos estudos de Penrose (1959). O modelo em questão considera que os recursos podem ser provenientes de mercados externos ou desenvolvidos internamente, enquanto as competências referem-se às habilidades dos agentes organizacionais em desenvolver o conhecimento individual e coletivo, para melhorar, recombinar ou alterar os serviços que seus recursos podem oferecer.

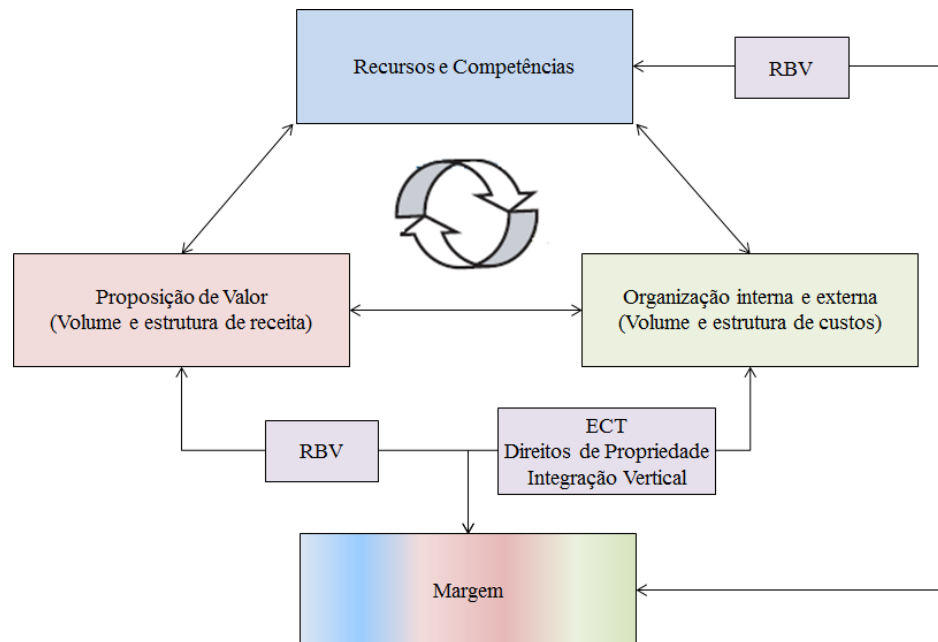


Figura 3. O Modelo RCOV e sua Sustentação Teórica

Fonte: Demil, B., Lecoq, X. (2010). *Business model: Toward a dynamic consistency view of strategy*. Long Range Planning 43 (2-3): 227-246.

Ao longo deste estudo, verifica-se que a escolha de um modelo de negócio, que tem o BPO como opção para redução dos custos operacionais e criação de valor, deve ser complementada com a avaliação dos recursos e competências e da estrutura organizacional. Desta forma, foram apresentadas as abordagens da Economia dos Custos de Transação (Williamson, 1994) e Direitos de Propriedade (Espino, 1999), que permitiram verificar os cuidados que devem ser tomados nos casos de escolha por modelos de negócios abertos. A abordagem da Integração Vertical, por sua vez, ajudou a esclarecer sobre as vantagens das estruturas menos verticalizadas (Barney *et al.*, 2010). Por fim, a RBV apresentou a análise interna da empresa, com foco nos seus recursos e capacidades (Peteraf *et al.*, 2003). Adicionalmente, as ferramentas de avaliação ajudaram a esclarecer como os recursos internos podem auxiliar na tomada de decisão sobre a terceirização.

As teorias abordadas nesta revisão apresentaram a proposição de valor como sendo uma de suas vertentes. Pode-se observar que os modelos de Economia dos Custos de Transação e Direitos de Propriedade têm como foco orientar quanto à possibilidade de aumento de custos nas

transações com terceiros e esclarecer a forma de como atuar de maneira e evitar que estes custos comprometam os resultados financeiros. Da mesma forma, a RBV apresenta ferramentas que ajudam a identificar as características dos recursos que podem gerar novas propostas de valor a partir da sua melhor configuração. A abordagem da Integração Vertical complementa a RBV na avaliação de um modelo de negócio com foco em BPO, com a análise da estrutura organizacional e como ela pode contribuir na proposição de valor e na adaptação da empresa ao seu mercado.

Nessa perspectiva, verifica-se que, para enfrentar os desafios provenientes do cenário concorrencial em que atuam, as empresas seguem diferentes modelos de verticalização, dependendo do modelo de negócio adotado. Cadeias altamente verticalizadas geram vantagens como menores custos de transação, menor exposição à variabilidade de suprimentos, resposta mais rápida à variabilidade da demanda, maior autonomia sobre tecnologia própria, entre outras. Em contrapartida, modelos menos verticalizados possibilitam maior foco no produto, menores níveis de investimento em ativos e menores custos de produção. Dessa forma, as decisões do que manter dentro das fronteiras da empresa e do que comprar de fornecedores representa uma escolha estratégica de extrema relevância.

O modelo de negócio que ultrapassa os limites da própria empresa auxilia na possibilidade de contar com os recursos e capacidades de terceiros, aproveitar ideias externas e tecnologias. Esses modelos de negócio são chamados “modelos de negócios abertos”. A inter-relação entre o ambiente externo e interno da organização é a essência do modelo de negócio, porque define a forma como a empresa capta e gera valor a todas as partes envolvidas no processo (Amit&Zott, 2001).

Considerando esta perspectiva, é possível verificar que empresas que possuem modelos de negócios abertos têm se beneficiado da agilidade das novas tecnologias, proporcionando o

desenvolvimento de novas formas de criação de valor e de transações comerciais entre empresas que veem suas fronteiras serem expandidas e ampliadas.

Desta forma, o nível de investimento e o intercâmbio econômico são os principais determinantes para a decisão de internalizar ou não uma atividade. Além disto, as empresas devem se concentrar em suas competências essenciais para se tornarem mais competitivas, evitando o desperdício de esforços nas atividades secundárias (Prahalad&Hamel, 1990).

Portanto, a terceirização se caracteriza mais como uma técnica de gestão que leva a mudanças estruturais e culturais da organização. Ela representa um tema importante e atual, significando mais do que simplesmente cortar custos (Oltman, 1990). A terceirização agrega valor aos negócios da organização e constitui uma estratégia chave para a alta administração.

Esta revisão da teórica ofereceu uma sustentação ao modelo RCOV, apresentado no primeiro artigo, com base em teorias complementares. Como visto, estas teorias corroboram ou complementam o modelo proposto pelos autores Demilet *al.*, (2010). A seguir, será avaliado um modelo de negócios sob o ponto de vista do modelo RCOV, posteriormente será avaliado se o modelo de negócio que utiliza o BPO como opção para redução dos custos operacionais conseguiu traduzir esta margem em novas propostas de valor ao longo do tempo.

3 Metodologia

Sob o ponto de vista da análise dos modelos de negócio, conforme visto, estes não podem ser entendidos isoladamente, devem ser analisados como o resultado de um processo de competência estratégica que envolve outras empresas do mercado que também estão utilizando os seus modelos de negócio (Casadesus-Masanell *et al.*, 2010). Ou seja, os modelos de negócio devem ser observados em seu contexto ou ambiente. Sob o aspecto interno das empresas, compreende-se que seu sistema de atividades é a chave para a compreensão do modelo de negócio da mesma, cujo objetivo é explorar uma oportunidade de negócio, criando valor para as partes envolvidas na transação (Demile *et al.*, 2010). Com base nesta noção foi utilizado o modelo RCOV para analisar o modelo de negócio de uma empresa atuante no mercado de telecomunicações brasileiro e suas variáveis estruturais. A opção por esta abordagem é justificada pelo maior foco nos recursos e processos internos sem deixar de considerar a influência que o ambiente exerce sobre o modelo de negócio.

Portanto, a presente análise avaliará as escolhas realizadas pela empresa, tomada como objeto de estudo, no período de dez anos. Esta avaliação terá maior foco nas escolhas relacionadas aos recursos e competências e será verificado se estas escolhas têm como objetivo a proposição de valor. Além disto, será avaliado como o ambiente competitivo do setor de telecomunicações brasileiro exerce influência sobre as escolhas relacionadas ao modelo de negócio. Desta forma, foram realizadas pesquisas no *site* da empresa e análise dos Relatórios Anuais e Demonstrativos Financeiros do período de 2002 a 2012, disponíveis em www.oi.com.br.

Visando verificar o quanto o investimento em BPO gera criação de valor, foi analisado o resultado obtido pelo retorno das aplicações em ativos realizadas por uma empresa do setor de Telecomunicações. Para tanto, foi analisada a evolução do ROA, que indica o retorno gerado por cada R\$1,00 investido por uma empresa (Assaf, 2008). Com esta análise, verifica-se o quanto o investimento no *core business* resultou em criação de valor para a empresa.

O indicador ROA foi utilizado nesta análise, pois permite identificar como a margem do lucro aumenta ou diminui; mede a eficiência dos ativos permanentes na produção de vendas; possibilita avaliar a gestão do capital de giro, quando o indicador é calculado em dias; viabiliza o estabelecimento de medidas que mensuram a capacidade dos gestores em controlar custos e despesas em função do volume de vendas; permite a comparação das medidas de eficiência e estabelece o patamar máximo de custo de captação de recursos que uma empresa pode suportar (Wernke, 2008).

Desta forma, para o cálculo do ROA foi considerado o lucro operacional dividido pelo ativo médio (média do ativo circulante e ativo não circulante). Portanto, este indicador representa a quantidade de valor criado a partir de um valor aplicado. Ele foi utilizado como base de comparação com as aplicações realizadas nos gastos com fornecedores, para que fosse possível mensurar se o investimento em BPO resulta em mais possibilidade da empresa focar em suas atividades centrais e com isto gerar a criação de valor. Para esta análise foram utilizados dados secundários obtidos através de pesquisas realizadas no *site* da empresa e análise dos Relatórios Anual e Demonstrativo Financeiro do período de 2002 a 2012, disponíveis em www.oi.com.br.

4Discussão dos Dados

4.1 Análise de um modelo de negócio sob o ponto de vista do modelo RCOV

Após a privatização do sistema Telebrás, o modelo atual das telecomunicações brasileiras é suportado por um conjunto de objetivos que podem ser sintetizados em duas ideias principais: a competição na exploração dos serviços e a universalização do acesso aos serviços básicos. As características deste modelo estão relacionadas à busca do acesso universal aos serviços básicos de telecomunicações; aumento das possibilidades de oferta de serviços em termos de quantidade, diversidade, qualidade e cobertura; estabelecimento de competição entre os prestadores de serviço; busca de preços para os serviços de telecomunicações; incentivo ao aumento da participação de capitais privados, nacionais e estrangeiros nas atividades de telecomunicações; garantia do uso eficiente do espectro radioelétrico, bem como de qualquer outro meio natural limitado que seja utilizado na prestação de serviços de telecomunicações.

Na pesquisa realizada verificou-se que na Oi, cujo objetivo é manter a liderança do mercado, aumentar a competitividade, melhorar o desempenho financeiro e criar valor, o modelo de negócio é influenciado pelas pressões de exploração dos serviços de telecomunicações e a universalização dos serviços básicos. Desta forma, constatou-se que a definição do modelo de negócio adotado pela empresa apresenta três pilares que sustentam as principais decisões de investimento, que são:

Foco em convergência: a Oi busca consolidar a diferenciação no mercado por meio da oferta de pacotes integrados de telefonia fixa, móvel, banda larga e TV por assinatura. A

convergência é considerada como principal instrumento para fidelizar os clientes e alavancar as vendas. Além disso, permite que as sinergias reduzamos custos operacionais.

A oferta de produtos convergentes exige maior foco no desenvolvimento dos recursos internos, além de demandar maior conhecimento a respeito do uso eficaz de seus recursos, e permitir a descoberta de uma nova utilização, ou uma combinação de usos (Penrose, 1959; Demilet *al.*, 2010). Esta variável estrutural do modelo de negócio da Oi pode levar ao desenvolvimento de novas propostas de valor que não estarão totalmente ligadas a alterações ambientais.

Atuação em novos negócios e mercados: a busca pela inovação e o crescimento contínuo de novos negócios é parte do modelo de negócio da Oi. A expansão da atuação em novos negócios a partir das plataformas existentes e a atuação em segmentos que complementam a oferta de serviços para os clientes pode resultar em novas propostas de valor.

Na pesquisa verificou-se que a empresa analisa continuamente oportunidades de novos negócios em telecomunicações e segmentos de serviços adjacentes, como *internet*, TI e outros, que apresentem sinergia com os negócios da Companhia para alavancar novas fontes de receita e fortalecer seu posicionamento no cenário nacional e internacional de telecomunicações, possibilitando a manutenção constante da sua estrutura de receita.

Ampliação da eficiência e o controle de custos, mantendo a qualidade dos serviços: as iniciativas para melhoria dos processos internos, com a consequente otimização dos custos e da alocação de recursos, são também um dos pilares do modelo de negócio da Oi e resultam no aumento da eficiência operacional e ganhos de escala, assim como a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes.

A frequente revisão da estrutura de custos permite controlar todo custo incorrido para operar o modelo de negócio (Osterwalder; Pigneur& Tucci, 2005). Além disso, permite controlar o sistema de atividades que pode ser caracterizado por um conjunto de ações organizacionais interdependentes, centradas em uma empresa e as atividades realizadas por ela e seus parceiros, fornecedores, clientes etc., que transcendem os limites da própria empresa e de seu entorno ou ambiente.

Ao longo da pesquisa pôde-se compreender que as variáveis estruturais apresentadas no modelo RCOV estão relacionadas aos pilares de sustentação do modelo de negócio pesquisado, no qual o pilar Foco em convergência demanda o desenvolvimento de recursos e competências; a Atuação em novos negócios tem como objetivo a proposição de valor; e a Ampliação da eficiência e controle de custos está relacionada à estrutura organizacional e à estrutura de custos (Demilet *al.*, 2010). Desta forma, com base na pesquisa apresentada, propõe-se a Figura 4 com a representação do modelo de negócios da Oi:

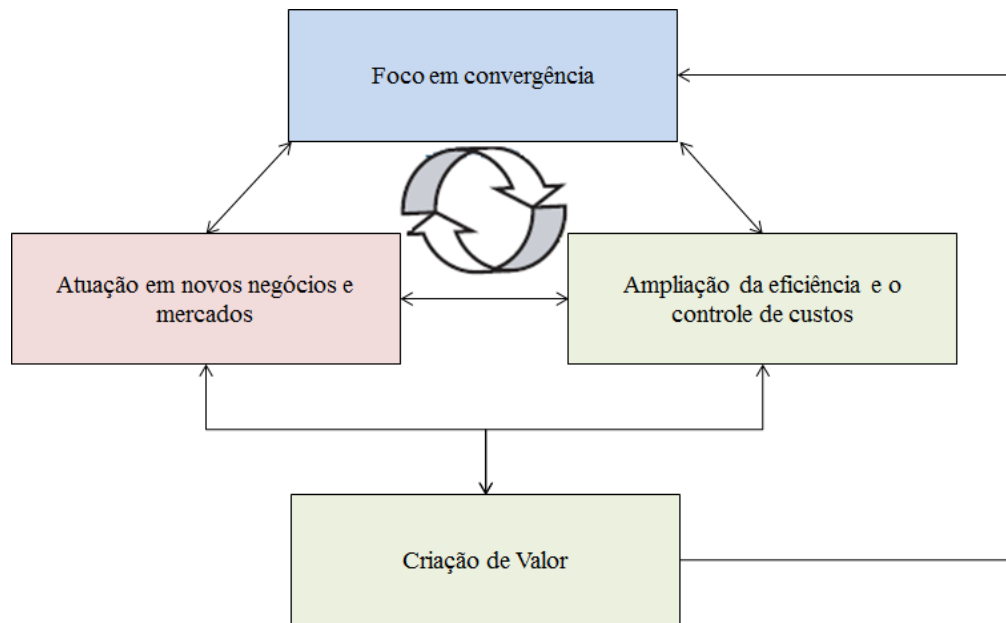


Figura 4. O Modelo de Negócio da Oi segundo o Modelo RCOV

Fonte: Demil, B., Lecoq, X. (2010). *Business model: Toward a dynamic consistency view of strategy*. Long Range Planning 43 (2-3): 227-246.

Em pesquisa à evolução do modelo de negócio da Oi é possível observar que ao longo dos dez anos analisados (2002 -2012) as escolhas realizadas pela gestão tiveram como base os três pilares apresentados. Em 2002 a empresa adquiriu todo o sistema de cabos de fibra ótica da GlobeNet (empresa de cabos submarinos), interligando mais cidades do Brasil e do mundo e entregando para seus clientes maior qualidade no serviço. Em 2004 a Oi iniciou o lançamento de pacotes integrados entre telefonia fixa e móvel. Em 2006 a empresa entrou em mercados adjacentes ao setor de telecomunicações ao adquirir a Way TV (empresa do segmento de TV por assinatura), lançar o Oi Paggo (sistema de pagamento via celular) e firmar parceria com IG e Google. Em 2007 a empresa adquiriu mais frequências 2G e 3G, ampliando a rede e melhorando a qualidade dos seus serviços. Em 2008 a Oi entrou no mercado de São Paulo e adquiriu a Amazônia Celular. Em 2009, após a compra da Brasil Telecom, a Oi lançou as ofertas de convergência e campanhas para os clientes dos estados abrangidos por esta empresa. Em 2010 a empresa firmou parceria com o Banco do Brasil e Cielo para o fornecimento de serviços de pagamento através de celulares.

Com base nos dados apresentados, aplicam-se as escolhas relacionadas aos elementos do modelo de negócio da Oi no quadro proposto pelos autores Demil *et al.* (2010). O crescimento da firma resultou da interação entre os seus recursos, sua organização e capacidade de oferecer novas propostas de valor nos mercados. Desta forma, a Figura 5 oferece uma visão de como as escolhas realizadas pela Oi estiveram relacionadas com cada uma das variáveis estruturais no modelo de negócios adotado:

	Escolhas relacionadas aos recursos e competências	Escolhas relacionadas à estrutura organizacional	Escolhas relacionadas à proposição de valor
Escolhas Consequências /	Melhorar a qualidade dos serviços.	Analisar as oportunidades no setor de Telecomunicações e setores adjacentes.	Oferecer pacotes integrados de Telefonia Fixa, Móvel, Banda Larga e TV por assinatura.
Recursos competências e	Otimização da alocação de recursos.	Inovação	Sinergia que reduzem custos operacionais.
Estrutura Organizacional	Melhoria dos processos internos.	Crescimento contínuo de novos negócios.	Fidelização e aumento da base de clientes.
Proposição de Valor	Ampliação da eficiência operacional.	Criação de novas fontes de receita.	Aumento da receita media por cliente.

Figura 5. Escolhas Relacionadas às Variáveis Estruturais do Modelo de Negócio da Oi

Fonte: Demil, B., Lecoq, X. (2010). *Business model: Toward a dynamic consistency view of strategy*. Long Range Planning 43 (2-3): 227-246.

4.2 Análise de um modelo de negócio com foco em BPO

As Operadoras de Serviços de Telecomunicações têm optado pelo BPO como alternativa para executar seus processos internos, enquanto procuram meios de tornar suas operações mais eficientes, reduzindo custos permitindo maior foco no seu negócio, e viabilizando a criação de valor.

No Brasil, logo após a privatização do setor de Telecomunicações, as quatro maiores concessionárias de telefonia iniciaram o processo de BPO com o repasse das Operações e Manutenção da Planta Externa de suas redes, buscando obter redução dos custos e aumento de sua eficiência.

Desde 2001, o BPO dos serviços de Operação e Manutenção tem sido conduzido pelas Operadoras com o objetivo de focar mais em seus negócios e aumentar a qualidade dos serviços oferecidos. Como visto, a terceirização pode permitir uma ou mais possibilidades: 1) redução dos custos de operação, diluindo as despesas ao longo do tempo; 2) otimização dos recursos humanos e realocação dos profissionais em áreas mais estratégicas da Operadora; 3) conversão de custos fixos em custos variáveis proporcionais aos níveis de atividade da empresa; 4) melhoria dos níveis de serviço e qualidade; 5) maior velocidade para oferecer novos serviços ao mercado (*time to market*); 6) aumento da economia de custos, conforme novas sinergias vão sendo implementadas.

Pela análise realizada, verifica-se que existe uma relação direta entre o ROA e o custo com fornecedores, pois o primeiro é calculado a partir do quociente entre o ativo médio e o lucro operacional e o custo com fornecedores sendo uma conta do passivo, pode-se considerar que quanto maior o gasto com fornecedores, menor será o ativo médio (investimento) e, conseqüentemente, maior será o ROA. Esta relação também corrobora os argumentos abordados na revisão teórica, na qual o modelo de negócio que tem o BPO como opção para criação de valor, apesar de apresentar aumento no custo com fornecedores, pode ter o ROA aumentado, pois reduz o ativo médio ou aumenta o lucro operacional com mais efetividade de recursos e maior foco no *core business*.

Com base nessa perspectiva, apresentam-se a Figura 6 na qual é possível analisar a relação das duas variáveis ao longo do período analisado.

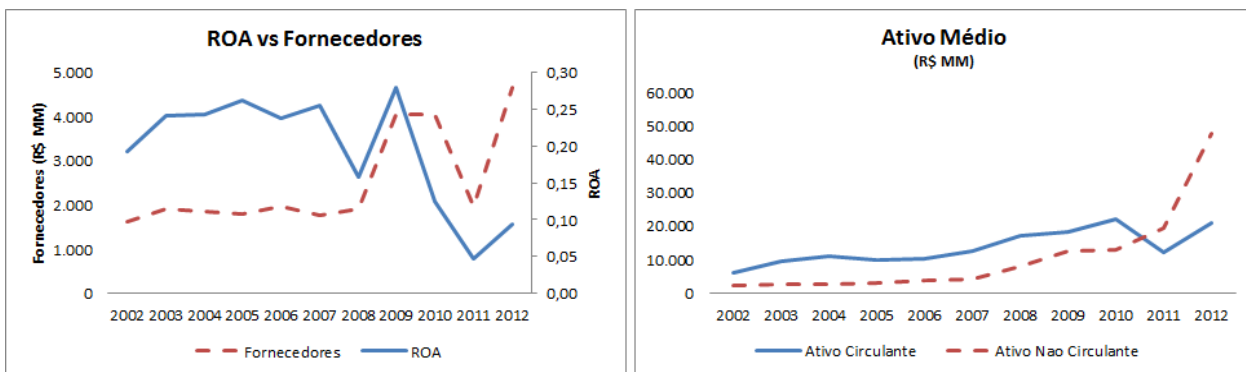


Figura 6. Gráficos Oi: A relação do ROA com o investimento com fornecedores e a Relação dos Ativos Circulante e Não Circulante

Fonte: www.oi.com.br

Conforme se pode verificar, no período de 2002 a 2007, a relação entre o custo com fornecedores e o ROA é direta e relativamente estável. A partir 2002 verifica-se aumento do custo com fornecedores e aumento do ROA. Nesse período a empresa analisada estava finalizando o estabelecimento das suas operações em telefonia móvel. Entre 2003 e 2007 verifica-se uma estabilidade do custo com fornecedores e o ROA. Nesse intervalo são observadas poucas variações que são atribuídas a: 1) lançamento dos planos convergentes em 2005 aumentando em 10% o lucro operacional, resultando em aumento do ROA, sem aumento do custo com fornecedores; 2) aquisição da Way TV em 2006, resultando em aumento do ativo médio e redução do ROA, sem redução do custo com fornecedores; 3) lançamento da marca única (telefonia fixa, móvel, banda larga e TV) resultando em aumento de 24% do lucro operacional e conseqüente aumento do ROA, sem que houvesse aumento do custo com fornecedores.

Entre 2008 e 2012 observa-se uma instabilidade dos indicadores avaliados (ROA e custo com fornecedores). O início desse período é marcado pela aquisição da terceira maior empresa de telefonia do país, resultando no aumento de 35% do ativo médio, reduzindo o índice ROA em

38%. Em 2008 não se observa redução do custo com fornecedores, o que contraria a hipótese de que o investimento em BPO resulta em criação de valor.

No entanto, em 2009 observa-se um aumento de 113% no custo com fornecedores e aumento de 77% do ROA, resultado do aumento de 57% do lucro operacional. Nesse período não é observado aumento do ativo médio, o que sugere que o investimento em BPO nesse ano resultou em criação de valor para a empresa.

2010 é marcado pela aliança com outra empresa do mercado de telecomunicações internacional, o que resultou no aumento do ativo médio e consequente redução do ROA, sem que houvesse redução do custo com fornecedores. Em 2011 e 2012, verifica-se redução do custo com fornecedores e redução com ROA, e, posteriormente, aumento do custo com fornecedores e aumento do ROA, confirmando a hipótese de que a escolha do modelo de negócio com foco em BPO pode resultar em criação de valor.

Com base nas análises realizadas, pode-se verificar que a relação entre o ROA e o custo com fornecedores realmente existe. No entanto o ROA sofre impactos de outras escolhas relacionadas ao modelo de negócio adotado, como a aquisição e alianças com outras empresas. Desta forma, recomenda-se que essas variáveis e sua relação com o ROA seja objeto de estudos futuros.

5 Conclusão

Este artigo pretendeu demonstrar como um modelo de negócio que tem o BPO (*Business Process Outsourcing*) como o meio de a organização alocar seus recursos visando a um desempenho superior e/ou reduzir seus custos operacionais, seja repassando uma atividade que não é fonte de criação de valor, seja dando maior foco nas atividades que são fontes de criação de valor (*core business*).

A abordagem da visão baseada em recursos ajudou a enfatizar as capacidades e ativos específicos das empresas e a existência de mecanismos de isolamento como determinantes fundamentais do seu desempenho. As outras abordagens apresentadas (Direitos de Propriedade, Economia dos Custos de Transação e Integração Vertical) permitiram verificar que o repasse de uma atividade não gera por si só a criação de valor. Para que este benefício seja traduzido em valor, a gestão do BPO e do seu contrato é de fundamental importância.

A aplicação do modelo RCOV, analisado no primeiro artigo, permitiu avaliar graficamente como o foco nos recursos (internos ou externos) podem gerar a criação de valor nas empresas que adotam um modelo de negócio com foco em BPO. Por fim a análise dos relatórios permitiu verificar se essas abordagens se comprovam na prática.

Portanto, este artigo buscou testar a criação de valor a partir do foco nos recursos das empresas, para tanto foram apresentadas teorias que ofereceram sustentação para esta hipótese, além de uma visão integrada entre elas. A análise empírica demonstrou que existe uma relação entre o investimento em BPO e a criação de valor, no entanto, permitiu verificar que esta relação pode sofrer impactos de outros eventos e decisões. Para estudos futuros, sugere-se que esta análise seja realizada em empresas onde seja possível isolar estas variáveis.

Referências

- Amit, R.; Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14(1), pp. 33-46.
- Amit, R; Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22: 493–520.
- Assaf, A., Neto (2008). *Mercado financeiro*. 8. ed. São Paulo: Atlas.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32 (10), pp. 1231 -1241.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99 – 120.
- Barney, J. B. (1995). *Looking inside competitive advantage*. Academy of Management Executive. 17, 4: 49-61.
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing Company: Reading, MA.
- Barney, J.B. (2001). Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*; 26, (1), pp. 41–56.
- Barney, J.B.; Hesterly, W. (2006). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Barney, J. B.; Hesterly, W. (2010). *VRIO Framework*. In *Strategic Management and Competitive Advantage* (pp. 68–86). New Jersey: Pearson.
- Besanko, D.; Dranove, D.; Shanley, M.; Schaefer, S. (2007). *Economics of Strategy*. 4th Edition. p. 75-186.
- Black, J.A., Boal, K.B. (2000). Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 131- 148, Summer 1994. Special issue. Bowman e Ambrosini.
- Brandenburger, A. M.; Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 5(1): 5-24
- Brito, R. P.; Brito, L. A. L. (2012). Vantagem Competitiva, Criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *RAE Eletrônica (Online)*, v. 52, p. 70/5-84.
- CAPES. *Portal Periódicos*. Disponível em www.periodicos.capes.gov.br. Acesso em 11 de Novembro de 2012.

Casadesus-Masanell, R.; Ricart.,J. E. (2007).Competing through Business Models.*Harvard Business School*, Module Note 708-452.

Casadesus-Masanell, R.; Ricart.,J. E. (2010). *From strategy to business models and onto tactics*. Long Range Planning, 43 (2–3): 195–215.

Casadesus-Masanell, R.; Ricart.,J. E. (2011).How to Design a Winning Business Model.*Harvard Business Review*,Jan-Feb.

Chesbrough, H.;Rosenbloom, R.S. (2000).*The dual-edged role of the business model in leveraging corporate technology investments*, in NIST Report GCR 00-787, ‘Managing technical risk-understanding private sector decision making on early stage technology-based projects’, Lewis Branscomb, principal investigator.

Chesbrough, H.;Rosenbloom, R.S. (2002).*The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies*, Industrial and Corporate Change, vol. 11, no. 3, pp. 529-555.

Coase, R. H. (1937).*The nature of the firm*, *Economica* 4.

Coase, R. H. (1972).Durable Goods Monopolists.*Journal of Law and Economics*,vol. 15, pp. 143-150.

Collis, D. J. (1996).*Organizational capability as a source of profit*. In: MOINGEON, B., EDMONDSON, A. Organizational learning and competitive advantage.London: Sage publications.V.1, p.229.

Collis, D.J.; Montgomery, C. A. (1995).Competing on resources.*Harvard Business Review*73(4): 118–128.

Copeland, T.; Koller, T.; Murrin, J. (2002).*Avaliação de empresas – valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas*.3. ed. Sao Paulo: Makron Books.

Crook, T. R.; Ketchen, D. J.Jr.; Combs, J. G.; Todd, S. Y. (2008).Strategic resources and performance: a meta-analysis.*Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154. doi: 10.1002/smj.703

Dekkers, R. (2000, nov.).Decisions models for outsourcing and core competencies in manufacturing.*International Journal of Production Research*, Leicestershire, 38, n. 17, p. 4085-4096.

Demil, B., Lecoq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherenciadinámica.*Universia Business Review*23: 86-107.

Demil, B., Lecoq, X. (2010). *Business model: Toward a dynamic consistency view of strategy*.Long Range Planning 43 (2-3): 227-246.

Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, Stanford, n. 21, p. 1105–1121, 2000.

Espino, J. A. (1999). *Instuções y economía*. Fondo de Cultura Económica. México. Cap. V, p. 175 a 211.

George G.; Bock A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1): 83-111.

Ghemawat, P. (2007). *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Gottfredson, M.; Puryear, R.; Phillips, S. (2005). Strategic sourcing: from periphery to the core. *Harvard Business Review*, 83(2), 132-139.

Gordijn, J.; Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2005). *Comparing two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations*. 18th Bled eConference Integration in Action, Bled 6th – 8th June (Slovenia).

Grant, R. M. (1991). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques and Applications*. Cambridge: Black-well Publishers.

Holcomb, T. R.; Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, 25, 464-481.

Hambrick, D. C.; Fredrickson, J. W. (2001). *Are you sure you have a strategy?* The Academy of Management Executive; 15, 4; ABI/INFORM Global, p. 48

Hedman, J.; Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12, 49-59.

Ito, N. C. (2010). *Conversas e construção teórica na Administração Estratégica: uma explanação da vantagem competitiva em uma moldura macro-teórica da estratégia*. 162 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010.

Johnson, M. W.; Christensen, C.; Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86, no. 12.

Lepak, D. P.; Smith, K. G.; Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multi-level perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194, 2007. doi: 10.5465/amr.2007.23464011

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, Vol. 80: 86-92.

Mctaggart, J.M.; Kontes P.W.; Mankins, M. (1994). *The Value Imperative*. The Free Press, New York, pp. 367.

Mintzberg, H; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman.

Monczka, R.M. (1998). *Purchasing and supply chain management*. Cincinnati: South Western College Publishing. 672 p.

Morris, M.; Minet, S.; Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58 (6), 726.

Newbert, S.L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7): 745-768.

Oltman, J.R. (1990). *21st century outsourcing*. Computerworld, Massachusetts, v.16, n. 24, p.77-79, Apr.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C. L. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. Communications of the Association for Information Systems 16(15293181): 1-1.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Self Published.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. London, Basil Blackwell.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.

Peteraf, M. A.; Barney, J. B. (2003). *Unraveling the resource-based tangle*. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 309-323.

Portal Oi. *Relatório Demonstrativo Financeiro*. Disponível em www.oi.com.br. Acesso em 07 de Julho de 2012.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6): 61-78.

Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard business review*, v. 79, n. 3, p. 62-78, 164. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11246925>.

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990).The core competence of the corporation.*Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91.

Priem, R. L. (2007).A consumer perspective on value creation.*Academy of Management Review*, 32(1), 219-235. doi: 10.5465/AMR.2007.23464055

Quinn, J.B.; Hilmer, F.G. (2009).Strategic outsourcing.*Sloan Management Review*, Cambridge, v. 35, n. 4, p. 221- 232, Summer, 1994.

Rumelt, R. P. (1984).*Towards a strategic theory of the firm*.In R. B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*.Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570.

Rumelt, R. P. (1987).*Theory, Strategy, and Entrepreneurship*, in David Teece (ed.) *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*.Cambridge, Mass.: Ballinger, 137-158.

Salas Fumás. (2009). Modelos de negocio y nueva economía industrial.*Universia Business Review*,n° 23, p. 122-143

Shafer, S. M.; Smith, H.J.;Linder, J.C. (2005).*The power of Business Models*.Business Horizons, 48,199-207.

Srivastava, R.; Fahey, L.; Christensen, H.K.:(2001).The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage.*Journal of Management* 27 (6), 777-802.

Svejenova, S.; Planellas, M.; Vives, L. (2010). *An individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom*.Long Range Planning, pp. 408-430.

Teece, D. J. (1984).Economic analysis and strategic management.*California Management Review*, 26(3), pp. 87-110.

Teece, D. J.;Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management.*Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.

Tikkanen, H., Lamberg, J.A., Parvinen, P., Kallunki, J.P. (2005). *Managerial cognition, action and the business model of the firm*. Management Decision, 43 (6), 789-809.

Wernerfelt, B. (1984).A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*,5(2), pp. 171-180.

Wernke, R. (2008).*Gestão Financeira: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais*. Rio de Janeiro: Saraiva.

Wikstrom, E. A.; Bishop, M.; Inamdar, A. D.; Hass, C. J. (2010).*Gait termination control strategies are altered in chronic ankle instability subjects*. Med Sci Sports Exer; 42(1): 197-205.

Williamson, O.E. (1985).*The economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting*. New York: Free Press.

Williamson, O.E. (1994).Strategizing, Economizing, and Economic Organization.*Harvard Business School Press*.

Zott, C.; Amit, R. (2009).*Business Model Design: An Activity System Perspective*.Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 216-226. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.004.

Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2010).*The business model: theoretical roots, recent developments and future research*.Business.Navarra.