

Practical Community in Business Model

Distribuição de Valor para os *Stakeholders*

Material elaborado – Prof. Karina Coleta

Material revisado – Prof. Fabian Salum

Abril | 2018



No dia 21 de março, o tema do encontro da *Practical Community in Business Model* foi a distribuição de valor para os *stakeholders*. A escolha deste tema foi motivada pelo fato de que os modelos de negócios são geralmente avaliados pela sua capacidade de gerar resultados econômico-financeiros para a empresa e seus acionistas, mas ainda requerem atenção quanto ao valor distribuído para os demais *stakeholders*. Este tipo de valor se refere à “combinação de resultados tangíveis e intangíveis que uma empresa distribui para seus *stakeholders*, que não só satisfazem as demandas deles, mas que também ajuda a manter o relacionamento com eles.” (Sarturi, Seravalli & Boaventura, 2015, p. 97).

Entre exposições dialogadas e exercícios práticos relacionados à percepção e realidade de cada participante, o tema foi explorado em três momentos. No **primeiro**, a professora da FDC, Livia Barakat, fez um recorte dos casos apresentados no “*Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2017*” – do qual cada participante recebeu uma cópia – à luz da criação de valor internacional.

Barakat apresentou as respostas que os participantes da PCBM deram a um *survey* prévio acerca de suas percepções sobre o grau de inovação das empresas brasileiras e estrangeiras, e sobre sua facilidade de se adaptar a outros contextos. Na primeira resposta, a principal lacuna demonstrada se refere à dimensão do modelo de negócio (Figura 1). No momento de discussão, um dos participantes acrescentou: “as empresas brasileiras estão aquém com relação à inovação porque precisamos de maturidade em fundamentos básicos como: criar um ambiente de inovação a partir da relação de confiança entre as várias partes envolvidas, admitir o erro quando a inovação não é bem-sucedida, e equilibrar a visão de curto e longo prazo”.

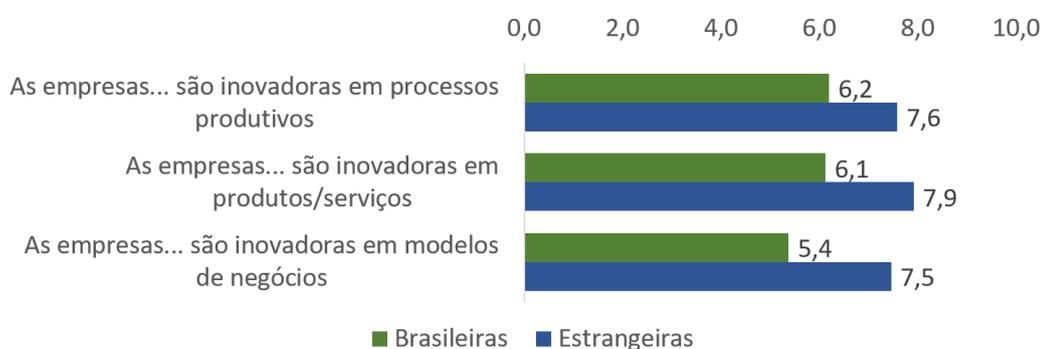


Figura 1. Percepção sobre o grau de inovação de empresas brasileiras e estrangeiras

Fonte: Dados do *survey* prévio (Barakat, 2018)



Quanto à questão da adaptação, Barakat destacou que as empresas de países emergentes, justamente em função da complexidade e instabilidades políticas e econômicas, desenvolvem mais flexibilidade para atuar em outros contextos, o que pode ser até mesmo uma vantagem competitiva a ser aproveitada. As respostas do *survey* prévio foram apresentadas por meio da Figura 2 que mostra proximidade de ambos os tipos de empresas em termos de adaptação a outros contextos. Um dos participantes manifestou sua surpresa com estes resultados e reforçou: “replicar o mesmo modelo de negócio é um risco, é preciso conhecer o contexto do mercado, mas o Brasil tem uma diversidade de culturas que pode nos dar competências que nos tornem mais adaptáveis a outros modelos mentais”.

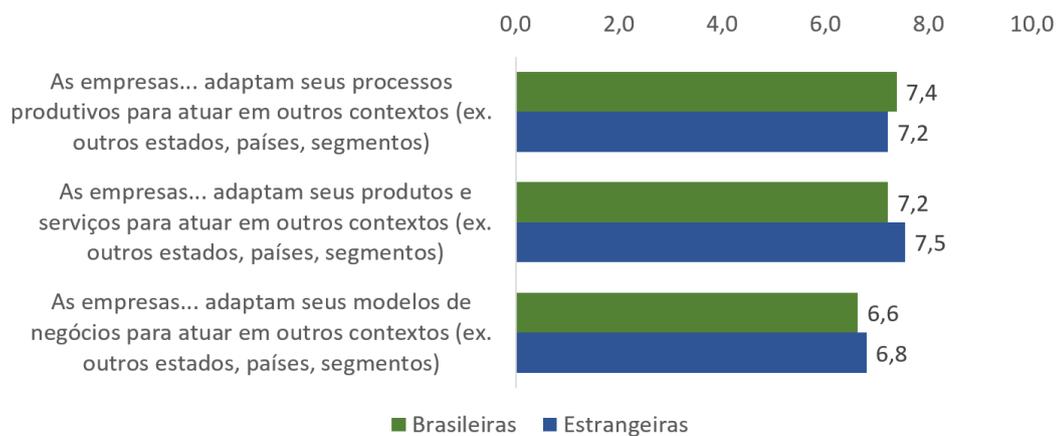


Figura 2. Percepção sobre o grau de adaptação de empresas brasileiras e estrangeiras a outros contextos
Fonte: Dados do *survey* prévio (Barakat, 2018)

Em seguida, Barakat apresentou aos participantes extratos do *ranking* cujas empresas podem ser vistas na Figura 3.



Figura 3. Ranking FDC das multinacionais brasileiras

Fonte: Apresentação Barakat na PCBM (março/2018)

Apenas para citar algumas empresas brasileiras destacadas pela professora no quesito inovação e grau de internacionalização temos: a Fitesa que é uma empresa de não tecido cuja atuação internacional é maior do que a nacional; a InterCement cujo pilar é a transformação de resíduos e que desenvolveu o coprocessamento, levando-o para sete países; a CZM que fabrica máquinas para fundações, uma empresa de médio porte que prova que isto não determina a expressão internacional e cuja atuação nos EUA legitimou seu produto no mundo; a Alpargatas que conseguiu se reposicionar e contar com unidades comerciais em 12 países; a BRF Foods que estudou com profundidade a lei islâmica para entrar neste mercado e conseguir um selo de autorização de seus produtos; a Localiza que recentemente adquiriu a Hertz Brasil para providenciar um acesso mais fácil ao seu público latinoamericano na Europa e EUA.

A professora abordou ainda uma terceira pergunta do *survey* prévio enviado aos participantes da PCBM: “as empresas brasileiras com atuação no exterior trazem conhecimentos e tecnologias de outros países para inovar em suas operações?”. As respostas, podem ser visualizadas na Figura 4.

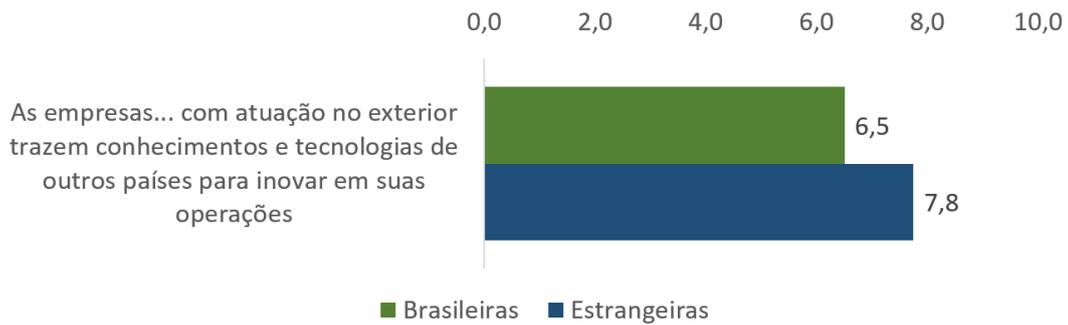


Figura 4. Percepção sobre a absorção de conhecimento estrangeiro nas operações de multinacionais brasileiras

Fonte: Dados do *survey* prévio (Barakat, 2018)

Segundo Barakat, 44% das multinacionais brasileiras geram elevados níveis de inovação em produtos, serviços e processos a partir de suas operações no exterior, e 63% das ideias e inovações aplicáveis são convertidas em oportunidades de negócio. Isto significa que nem todo conhecimento e tecnologia são aplicáveis seja pela especificidade da inovação ou quando a empresa não tem todos os mecanismos, incentivos e habilidades para transferir e absorver tais inovações. Quando se observam casos bem-sucedidos, o caminho parece óbvio, mas é preciso manter em mente que esta é uma jornada de tentativa e erro, de escolhas e consequências.

Finalmente, outro dado relevante da apresentação de Barakat é que o contexto da crise brasileira reforçou o movimento de saída das empresas. 80% das empresas se internacionalizaram. E além disto, o modelo de criação de valor internacional da FDC parte do pressuposto de que empresas de países emergentes têm habilidade de gerar novas vantagens competitivas em vez de simplesmente replicar no exterior aquelas que já possuem. Como mencionado anteriormente, elas se apoiam na habilidade de produzir a custos baixos, serem adaptáveis diante de ambientes instáveis, terem acesso a recursos naturais e flexibilidade na gestão dos *stakeholders*.

A gestão dos *stakeholders* é uma das dimensões do modelo de criação de valor internacional da FDC e demonstra o grau de envolvimento das empresas com *stakeholders* em suas decisões. Com *stakeholders* como acionistas, parceiros, clientes, funcionários, fornecedores internos, as multinacionais têm um alto grau de envolvimento. Contudo, com *stakeholders* externos, o envolvimento é menor, o que muitas vezes é fonte de desafios e conflitos adicionais, especialmente quando a empresa está em processo de internacionalização.



Na perspectiva dos modelos de negócios é importante identificar seus *stakeholders* e saber como engajá-los a fim de mitigar riscos e elevar o nível de aceitação de seu negócio.

O relacionamento com *stakeholders* é uma das decisões de gestão que representam os antecedentes do valor gerado por um modelo de negócio. Neste ponto, entra o **segundo foco de discussão do encontro** da PCBM conduzido pela professora da FGV, Dra. Cyntia Calixto.

A professora Calixto usou como ponto de referência o *framework* de modelo de negócios desenvolvido pelos próprios professores e pesquisadores da PCBM, chamado “*The Value of Choices*” – VoC (Salum, Coleta, Ferraz & Lopes, 2018), apresentado na Figura 5.

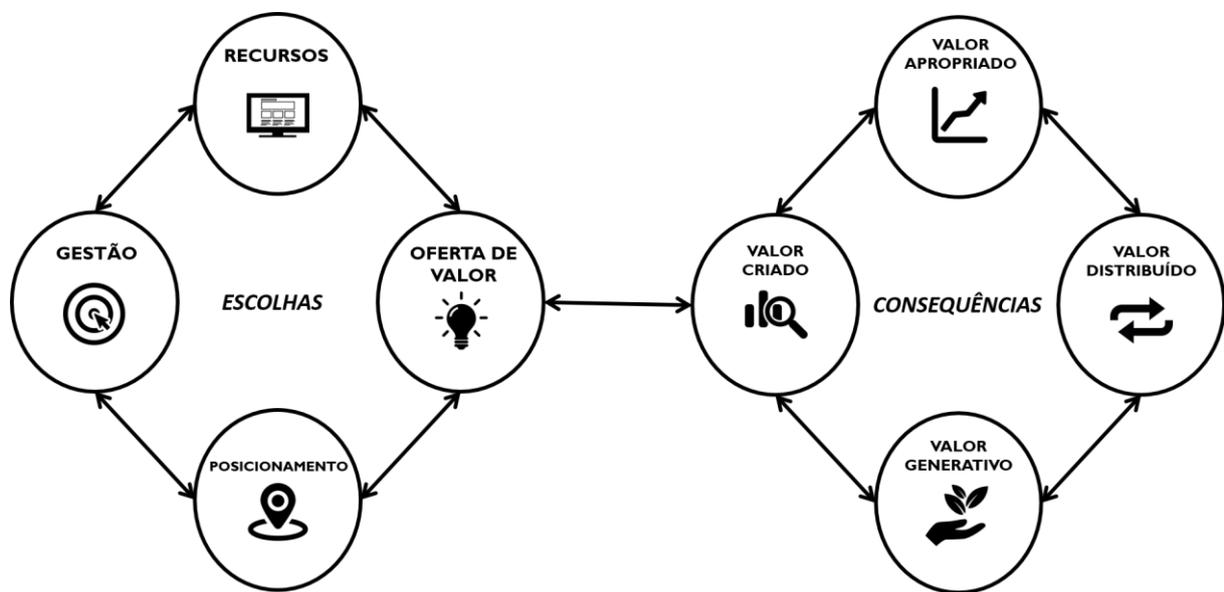


Figura 5. VoC – *framework* de análise de modelos de negócios
 Fonte: (Salum *et al.*, 2018)

No campo das “escolhas” se encontram os antecedentes centrais do valor tais como os recursos, a gestão e o posicionamento que compõem a oferta de valor feita no mercado. Como metáfora, Calixto argumenta que assim como a lua é uma referência que continua a mesma, mas tem diferentes fases e mudanças de ciclos, o modelo de negócio de uma empresa também muda ao longo do tempo e das circunstâncias. Uma empresa pode surgir com um modelo de negócio que faz sentido quando da sua criação que, depois, pode não se sustentar.

Mas de onde surgem as mudanças no modelo de negócio? Calixto explica que as fontes podem ser externas quando surgem em decorrência da interação com diferentes atores, incluindo consumidores, fornecedores e organismos regulatórios. Mas também podem ser



internas quando a empresa repensa seu posicionamento de mercado e inicia uma nova oferta de valor, a fim de melhorar seu desempenho diante dos concorrentes, em busca de novas oportunidades. Ou ainda, para melhorar sua eficiência, reduzir custos e aumentar o valor apropriado.

Portanto, o modelo de negócio está sujeito a mudanças e elas podem ser classificadas em termos de evolução, inovação e adaptação como mostrado na Figura 6.

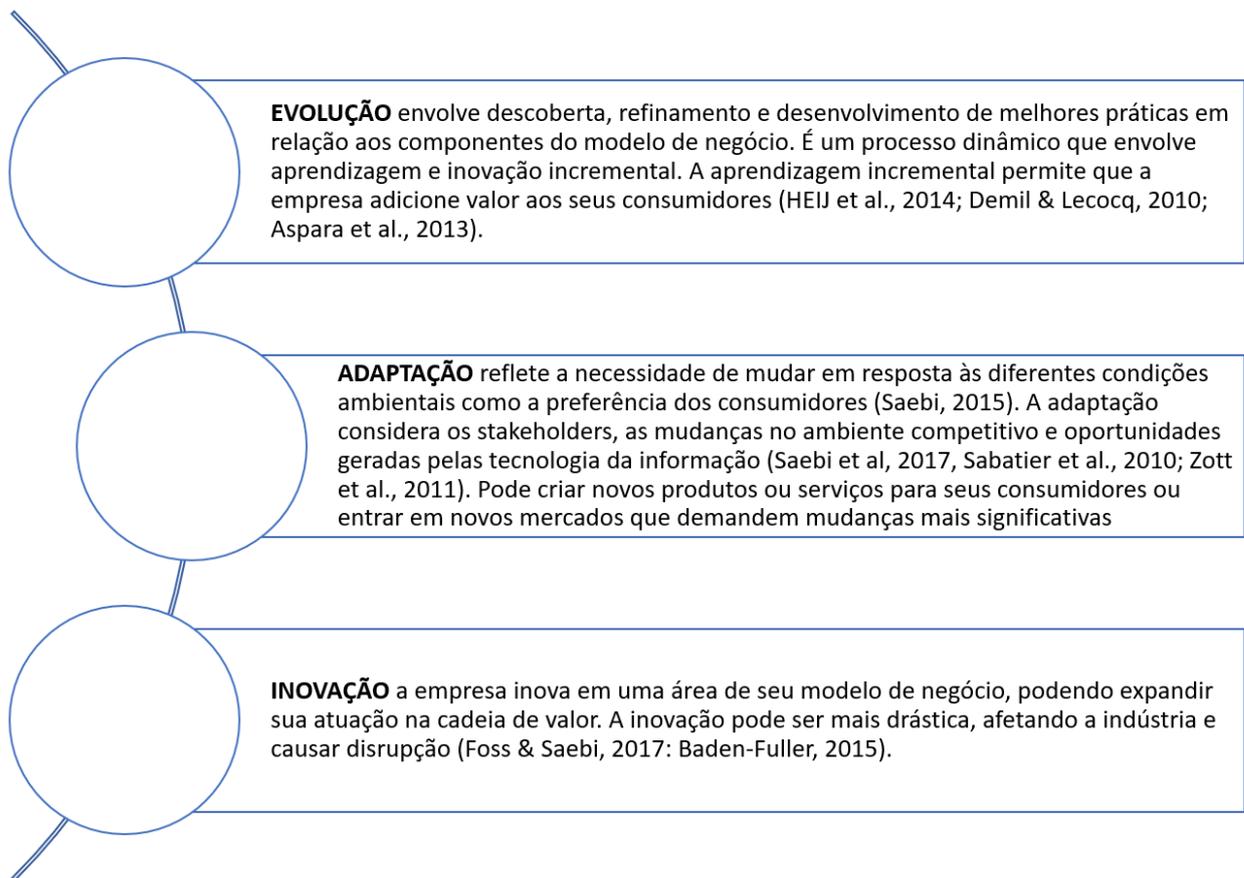


Figura 6. Mudanças no modelo de negócio

Fonte: Apresentação Calixto na PCBM (março/2018)

A professora Calixto usou os casos das empresas Stefanini e JBS (alvo de sua tese de doutorado) e sintetizou o que as empresas fazem para mudar seus modelos de negócios de acordo com classificação: evolução, adaptação e inovação (Figura 7).

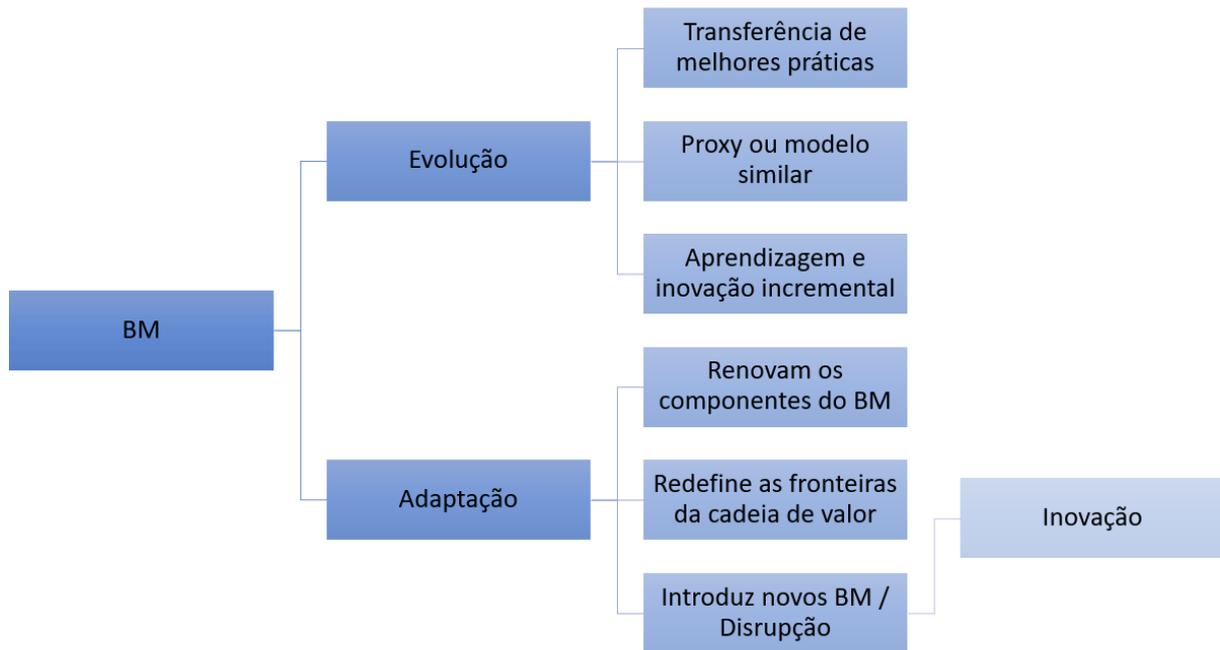


Figura 7. Síntese de mudanças no modelo de negócio

Fonte: Apresentação Calixto na PCBM (março/2018)

A partir da classificação das mudanças no modelo de negócio, Calixto pediu que os participantes montassem uma linha do tempo de suas próprias empresas, indicando em três cores diferentes, as evidências de evolução, adaptação e inovação de seus modelos. Em seguida, cada empresa participante expôs suas reflexões, o que resultou em uma rica discussão sobre seus modelos de negócios. Uma das empresas participantes, junto ao exercício proposto, compartilhou um esquema do desenvolvimento de ciclos de crescimento de seu modelo de negócio a partir de seu trabalho em conjunto com a FDC (Figura 8).



Figura 8. Exercício sobre mudanças nos modelos de negócios ciclos de crescimento da Tekma
Fonte: Resultado TEKMA (PCBM março/2018)

O encerramento do encontro da PCBM contou com um aprofundamento no conceito de distribuição de valor feito pelo professor Fabian Salum (FDC) e Cyntia Calixto (FGV). Primeiro, foram distinguidos os tipos de *stakeholders*. Os primários, que são importantes para a sobrevivência da empresa, e os secundários que influenciam ou são influenciados por ela. A distribuição do valor entre eles dependerá de três fatores: a importância estratégica do *stakeholder*, seu poder de barganha e os processos internos da empresa. Sendo que o valor pode ser distribuído por meio de programas de serviços à comunidade, salários mais altos para os funcionários, produtos de qualidade para os compradores, relacionamento estável com fornecedores, dividendos para os acionistas, entre outros. Divididos em grupos com empresas diferentes, os participantes exercitaram a identificação e classificação de seus *stakeholders*, dando destaque àqueles comuns entre si (Figura 9).



Figura 9. Exercício de identificação e classificação de stakeholders

Fonte: Fotos PCBM (março/2018)

Os próximos passos da PCBM incluem o agendamento de visitas às empresas participantes para analisar seus modelos de negócios a partir do *framework* VoC e escrever seus respectivos casos a fim de auxiliá-las na reflexão e ajustes necessários e dar ainda mais visibilidade aos seus próprios modelos. O próximo encontro, que provavelmente acontecerá em maio/junho de 2018, abordará a vantagem competitiva do modelo de negócio e contará com a participação do professor do IESE de Barcelona Joan Ricart, e André Ferraz, CEO da *startup* brasileira In Loco Media cujo caso foi registrado na PCBM com auxílio do VoC.

REFERÊNCIAS PRINCIPAIS

Salum, F., Coleta, K., Ferraz, D., & Lopes, H. (2018). The value of choices: a business model approach on value. Working Paper, 1-30.

Sarturi, G., Seravalli, C., & Boaventura, J. M. G. (2015). Afinal, o que é distribuir valor para os stakeholders? Uma análise bibliográfica sobre o tema. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 8, 92-113.