

# Inovação em modelos de negócios: estratégias de forma diferenciada

Prof. Dr. Eng. Prod. Alejandro Germán Frank

Departamento de Engenharia de Produção e Transportes

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

[frank@producao.ufrgs.br](mailto:frank@producao.ufrgs.br)

A visão de competitividade industrial considera que a empresa se encontra em um mercado acirrado, onde além de enfrentar os concorrentes, também deve lidar com as ameaças de potenciais novos entrantes, produtos substitutos, e com as tensões existentes com fornecedores e clientes que buscam barganhar preços. Tradicionalmente, estes elementos da organização industrial são conhecidos como as forças competitivas do mercado.

Diante dessas forças competitivas, as empresas precisam se posicionar e tomar decisões estratégicas, como buscar a diferenciação dos seus produtos, ser líderes em custos ou focalizar em algum segmento de mercado específico. Outra linha de pensamento sugere que, ao invés das empresas concorrerem acirradamente, estas deveriam se tornar inovadoras, criando novos mercados ou novos segmentos onde pudessem transitar livremente, sem a ameaça de concorrentes. Independentemente da opção, há um ponto em comum: uma empresa que quer se diferenciar para se manter competitiva, precisa definir uma estratégia.

Muito tem se falado sobre definição de estratégia, mas como operacionalizar a mesma? Em outras palavras, um comitê executivo pode decidir que a estratégia da empresa será propor produtos altamente diferenciados dos concorrentes, mas o que

esta empresa precisa considerar para alcançar essa estratégia? Diversas pesquisas acadêmicas reportam que muitas vezes existe um gap entre a definição de uma estratégia e a prática das atividades que atendem à mesma.

Foi assim que, recentemente, surgiu o conceito de modelos de negócios, preenchendo este vácuo. Os modelos de negócios são considerados uma ferramenta de operacionalização da estratégia, os quais definem como uma empresa criará, entregará e capturará valor do cliente. Para tanto, são propostas dimensões que a empresa precisa questionar e estabelecer para atender à articulação requerida.

Existem várias propostas de como um modelo de negócios deve ser. Uma das mais aceitas no meio empresarial é o Business Model Canvas. Este modelo de negócios apresenta as nove dimensões que uma empresa precisa considerar, as quais se dividem em atividades de front-end e back-end.

Primeiramente, na parte de front-end, um modelo de negócios inicia com dois aspectos: a definição do segmento de mercado que será atendido e a definição da proposta de valor (o pacote de produtos e/ou serviços que serão oferecidos para esses segmentos de mercados definidos). Posteriormente, deve-se considerar como será a entrega de valor (canais) para o cliente e quais os meios de relacionamento a serem criados com esses clientes. A última dimensão do front-end consiste na definição de como serão obtidas as receitas da proposta de valor oferecida ao cliente.

Neste sentido, a obtenção de receitas vem apresentando novas tendências, como por exemplo a transformação de meras vendas de produtos para aluguel de produtos transformados em serviços, onde se estabelece um relacionamento a longo prazo com o cliente.

Por outro lado, no back-end está o motor de funcionamento de

um modelo de negócio, que explica tudo o que é necessário de se ter e fazer para que a proposta de valor seja entregue ao cliente. Nos elementos de back-end encontram-se a definição dos recursos-chave e das atividades-chave. O primeiro define o que é preciso em termos de infraestrutura, capital humano e financeiro. Já nas atividades-chave define-se os processos prioritários a serem conduzidos com eficácia e eficiência para atender à proposta de valor.

Os recursos e as atividades precisam ainda do apoio de outra dimensão, a que compreende as parcerias que a empresa estabelecerá e que são necessárias para a proposta de valor. Dentre as parcerias, podem-se destacar os fornecedores, centros de pesquisa e capacitação, entidades públicas, entre outras.

Finalmente, a empresa deve gerenciar também sua estrutura de custos do back-end, visando à máxima diferença possível entre as receitas e os custos para a obtenção de lucros. Esses são os elementos que devem ser considerados quando se pensa em como funcionará o negócio para atender à estratégia estabelecida.

Os elementos acima descritos aparecem na prática de toda empresa. Porém, a questão central é se esses elementos foram pensados e projetados de forma inteligente, visando um diferencial competitivo. Antigamente, quando se falava de inovação, se pensava apenas em produtos ou serviços diferenciados. Hoje a realidade mudou, pois a inovação pode estar presente em outras dimensões dos modelos de negócios.

Por exemplo, uma empresa que tem produtos parecidos aos da concorrência pode se tornar diferenciada por inovar na forma de entregar seus produtos por meio de canais não convencionais, como por exemplo, quando surgiram os programas de TV on demand. Outra empresa pode se tornar diferenciada

pela forma em que esta obtém suas receitas, propondo formatos diferentes de troca com o cliente como, por exemplo, quando a indústria de softwares começou a oferecer softwares em formato de serviço, através de renovação de licenciamentos.

Outras empresas podem se fortalecer criando relacionamentos mais próximos com o cliente, através de atendimentos customizados, enquanto outras podem ter uma infraestrutura organizada para oferecer produtos low-cost, graças a uma estrutura eficiente de operação das áreas de back-end. Enfim, as formas de configuração mediante as quais uma empresa pode inovar são diversas. Cabe às empresas utilizar as ferramentas adequadas para projetar seus modelos de negócios. Conforme muitas pesquisas acadêmicas vêm apontando, as que se mantem competitivas são aquelas que sabem definir corretamente esta estrutura apresentada, oferecendo um diferencial para seu segmento de mercado.

Pergunto a você: sua empresa já pensou, já questionou as dimensões do seu modelo de negócio? Quais delas podem ser melhor exploradas para obter diferenciais no mercado em que concorre? Pensar nisto pode ser uma solução em tempos de crise.