

**Fabian Salum**

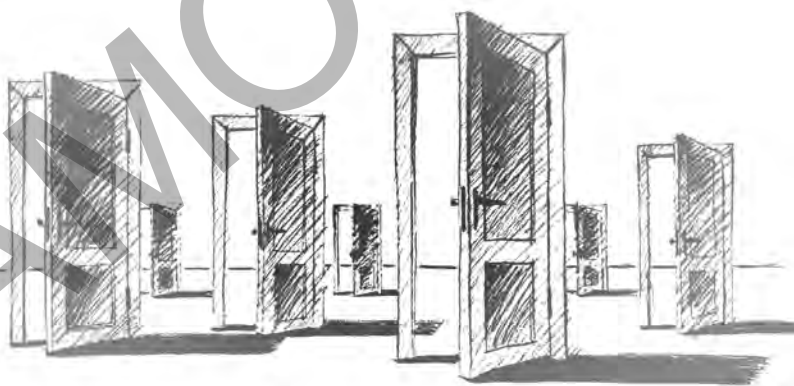
Doutor em Administração com ênfase  
em Modelo de Negócios  
Professor Titular na Fundação  
Dom Cabral - FDC

**Karina Coleta**

Doutora em Administração com  
ênfase em Estratégia  
Professora Associada na Fundação  
Dom Cabral - FDC

# O VALOR DAS ESCOLHAS

Entenda como funciona a evolução  
do modelo de negócio



**ALTA BOOKS**  
GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2023

# SOBRE OS AUTORES



## Fabian Salum

Doutor em Administração pela PUC Minas com doutorado sanduíche no INSEAD – França.

Professor titular e pesquisador da Fundação Dom Cabral (FDC) nas áreas de Estratégia e Inovação desde 2009. Líder de pesquisas com ênfase em Modelos de Negócio, além de especialista em Gestão da Inovação desde 1989. É cofundador da *Practical Community in Business Models*, uma iniciativa do CRE-FDC.

Fabian Salum também é palestrante, orientador, examinador acadêmico, autor de artigos científicos, livros e capítulos de livros publicados por editoras no Brasil e no exterior (EUA, China, Reino Unido e União Europeia) e casos de ensino publicados no Case Centre. Possui artigos publicados em *journals* e revistas indexadas — alguns desses apresentados em congressos nacionais e internacionais, em que foi finalista e premiado. Atua como membro de conselhos de empresas familiares em diversas cadeias produtivas.

No âmbito educacional, atua como professor, pesquisador da FDC, lecionando em cursos de especialização, MBA, programas abertos e customizados. Na FDC, Salum foi Diretor de área com produtos para mercado, pesquisador, coordenador do Centro de Referência em Inovação Minas e do Centro de Referência em Estratégia. Atuou como Coordenador Técnico do Programa PAEX – Parceiros para Excelência no Brasil e América Latina. Promoveu missões internacionais e proferiu palestras em eventos promovidos pela FDC. Atualmente, coordenador acadêmico de programas de formação de executivos no portfólio de cursos da FDC.

Responsável técnico pelo Selo iImpact oferecido para startups da América Latina com edições anuais. Além disso, está como Consultor da Câmara de Comércio Argentina e Brasil em São Paulo, além de ocupar vagas de consultor externo independente em algumas empresas no Brasil e América Latina.

Suas áreas de interesse e pesquisa são: Estratégia, Modelos de Negócio, *Leapfrogging* e Transformação Digital e Negócios de Impacto Positivo Socioambiental.

## **Karina Coleta**

Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Mestre em Teologia pela Faculdade Jesuíta de Teologia e Filosofia. Especialista em Estudos da Tradução pela Universidade Gama Filho. Graduação em Economia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Professora Associada da Fundação Dom Cabral (FDC) nas áreas de Estratégia e Modelos de Negócio. Atua também como pesquisadora no Centro de Referência em Estratégia (CRE) da FDC desde 2017. É cofundadora da *Practical Community in Business Models*, uma iniciativa do CRE-FDC.

Tem experiência como pesquisadora na área de Administração desde 2002 quando começou a atuar no Núcleo de Marketing e Estratégia (NUME) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Desde 1999 trabalha como tradutora técnica e literária no campo da Administração e da Teologia.

Possui artigos, capítulos de livro e casos de ensino publicados em congressos, revistas e bases de dados nacionais e internacionais.

Suas áreas de interesse são: Estratégia, Modelos de Negócio e Negócios de Impacto Social.

Em memória à minha mãe Marta Beatriz Rodriguez que me ajudou a realizar os meus sonhos.

— FABIAN SALUM

Ao Criador de todas as coisas.

— KARINA COLETA

AMOSTRA

# SUMÁRIO



Prefácio .....	1
Carta ao Leitor .....	7
Introdução .....	9
Convenções usadas neste livro, 11	
<b>1. Trajetória de descobertas e desenvolvimento: The Value of Choices Framework (VoC) – O Valor das Escolhas .....</b>	<b>13</b>
Evolução do Framework VoC: o Uso da Mandala, 18	
<b>2. Modelos de Negócio: Evolução e Abordagens Conceituais .....</b>	<b>25</b>
Afinal, o que é modelo de negócio?, 25	
Quais são os principais tipos de modelos de negócio existentes?, 25	
Franquia, 26	
Negócios de impacto socioambientais, 26	
B2B, 27	
Serviços de Assinatura, 28	
Freemium, 29	
A Essência do Modelo de Negócio, 30	
<b>3. Conceito de Valor .....</b>	<b>39</b>
O que é Valor, 39	
Criação de Valor , 41	
Criação de Valor na Cadeia Produtiva, 42	
<b>4. As Quatro Lentes de Valor .....</b>	<b>47</b>
Framework VoC – Instrumento de Autodiagnóstico, 51	

<b>5. Oferta de Valor.....</b>	<b>57</b>
Oferta de Valor: O elo entre as escolhas e as consequências, 57	
A dinâmica e a reconfiguração da oferta de valor no cenário global, 60	
O motivo por trás da oferta, 63	
Oferta de valor e modelo de negócio, 69	
<b>6. Escolhas .....</b>	<b>79</b>
Recursos, 80	
Atividades, 93	
Posicionamento, 110	
<b>7. Consequências .....</b>	<b>125</b>
Valor Criado, 126	
Valor Capturado, 137	
Valor Distribuído, 150	
<b>8. O Caso Extra: MRV .....</b>	<b>171</b>
O caso MRV é um exemplo a ser conhecido, 171	
Forma de vendas e relacionamento com corretores e imobiliárias, 174	
Criação e compartilhamento de valor com agentes financeiros, 175	
Valor entregue pela MRV para a CEF, 176	
Criação e compartilhamento de valor com colaboradores, 177	
Relacionamento com mão de obra própria, empreiteiras, corretores e imobiliárias, 177	
Criação e compartilhamento de valor com fornecedores, 178	
Criação e compartilhamento de valor com municípios, 180	
Criação e compartilhamento de valor, 180	
<b>Referencial Teórico .....</b>	<b>183</b>
<b>Índice.....</b>	<b>205</b>

# INTRODUÇÃO



Mudança é o desafio que toda liderança nas organizações enfrenta e enfrentará. Durante a construção desta obra, mudamos nosso rumo diversas vezes. Foi mais um desafio que nos propusemos a superar com o foco em um único propósito: compartilhar o conhecimento criado.

Fizemos isso pensando em nossos leitores, alunos, consultores, líderes e executivos empresariais que também fizeram parte dessa trajetória exploratória em debates e insights dentro das salas de aula. Os anos de pesquisa, estudos e testes práticos sobre a evolução do modelo de negócio e o nosso framework, produziram resultados que resolvemos compartilhar

Oferecer uma nova visão conceitual e política sobre modelos de negócio é o que nos incentivou a escrever este livro. O objetivo? Ajudar os líderes e gestores das organizações a refletirem sobre a influência dos impactos que as suas respectivas escolhas e consequências poderiam ter sobre o formato e dinamismo do modelo de negócios.

Ao longo desses anos de dedicação, sentimos a necessidade de instrumentalizar o raciocínio do modelo causal entre as escolhas e as consequências, além da nossa contribuição para o mundo acadêmico. O resultado? A criação de um framework que sofreu alterações, amadureceu e será revelado ao longo deste livro.

Alcançar o alinhamento com o ambiente externo é a principal motivação para a adaptação do modelo de negócio. Numerosas dimensões, áreas e componentes de um modelo de negócio podem ser afetadas simultaneamente com vários graus de liberdade. Embora a inovação seja um resultado muito provável da adaptação do modelo de negócio, não é necessariamente uma exigência ou uma expectativa declarada.

De fato, os modelos de negócios podem ser definidos como a configuração de atividades existentes que se inter-relacionam nos contextos interno e externo, apropriando-se de recursos de uma dada organização.

Entendemos que a evolução e a adaptação do modelo de negócios são afins às capacidades dinâmicas de resposta de uma organização, pois envolvem alterações no conjunto existente de capacidades operacionais e recursos que juntos constituem a base organizacional.

As alterações no modelo de negócios podem ter origem externa, quando surgem em decorrência da interação com diferentes atores — incluindo consumidores, fornecedores e organismos regulatórios/fiscalizadores. Mas podem também ser geradas internamente quando a organização repensa o seu posicionamento de mercado, redefine a lista de produtos e serviços e inicia uma nova oferta de valor em busca da melhoria do seu desempenho diante dos concorrentes. Ou ainda para melhorar sua eficiência, reduzir custos e aumentar o potencial valor apropriado pelo “caixa” das organizações.

O escopo da mudança frequentemente é limitado a poucas áreas da organização de maneira simultânea. Assim, a evolução efetiva do modelo de negócio exige gestores que tenham um entendimento profundo de como os modelos de negócios operam e quais mudanças seriam necessárias para manter ou melhorar a efetividade do modelo de negócio existente.

Os processos de mudança são orientados para ajustes incrementais e contínuos nas atividades e relações já existentes na organização, assim como melhorias nas atividades oferecidas para os clientes, reforçando os laços com fornecedores ou fazendo ajustes em rotinas operacionais para aumentar a eficiência.

Por esta razão, adaptação, evolução e/ou inovação dos modelos de negócios implica em saber ler as tendências do ambiente interno e externo simultaneamente — efetuar escolhas e administrar as



consequências. E para isso é preciso ter coragem para decidir diante dos *trade-offs* que a liderança das organizações enfrenta cada vez mais!

E o que motiva a mudança num modelo de negócio ao longo do tempo?

Esta resposta você encontrará no decorrer da leitura deste livro. De maneira complementar, você poderá fazer uso de um autodiagnóstico disponibilizado em blocos ao final de cada capítulo.

Nosso objetivo é ajudar os gestores a adaptarem-se às mudanças apoiados num modelo que os auxiliem na maneira de pensar e de torná-los capazes de identificar e promover ações em prol das mudanças em seu ambiente de trabalho.

Boa leitura.

### Convenções usadas neste livro

Esta obra foi estruturada em capítulos interdependentes que se complementam pelas conexões e abordagens dos conceitos acumulativos, referências acadêmicas, práticas e casos ilustrativos ao longo de todos os capítulos.

Sugerimos que a leitura seja de forma progressiva. Dessa forma, o leitor poderá acompanhar a trajetória de criação e desenvolvimento acadêmico com uma contextualização prática do que é a temática — Modelo de Negócio e a sua evolução conceitual nos últimos vinte anos.

No decorrer da obra, será possível desvendar os caminhos percorridos pelos autores e a metodologia aplicada para a construção do desenho conceitual do modelo proposto. Modelo esse que resultou na criação do framework *The Value of Choices* — VoC.

O VoC se propõe a ser uma ferramenta de autoavaliação para compreender a execução estratégica de uma organização. Em última

instância, queremos prover o melhor entendimento de um construto resultante da **parametrização de componentes que se relacionam em ambientes internos e externos** da organização de maneira a gerar uma **interdependência que visa à criação de valor** como uma resultante objetiva.

Nossa expectativa é que o **framework VoC** possa facilitar e simplificar a compreensão de que qualquer modelo de negócio é feito de escolha, e a consequência delas é, em última instância, o valor — seja na perspectiva da organização e/ou na perspectiva de todos os stakeholders.

Para que você tenha a experiência amplificada, ofertamos um link para o seu preenchimento e autoavaliação proposta ao longo de cada capítulo deste livro. Ao final do preenchimento, você poderá analisar o gráfico radar que mostra sua posição em cada uma das subcategorias do framework VoC (The Value of Choices), acesse o link: [https://forms.ced-fdc.com/44337\\_Modelo\\_VoC/questionario?t=Livro](https://forms.ced-fdc.com/44337_Modelo_VoC/questionario?t=Livro).

A proposta aqui é prover sua própria avaliação do Modelo de Negócios da sua organização à luz dos componentes e subcomponentes do framework citado acima. Este framework será conceitualmente detalhado ao longo dos capítulos desta obra e sob a ótica de escolhas e consequências que envolvem o corpo gerencial e seus respectivos modelos de negócios. A análise é dinâmica e sua autoavaliação está baseada em produções acadêmicas resultantes de pesquisas acadêmicas e experimentos de campo. O instrumento é inédito e foi desenvolvido em conjunto pela equipe de professores e pesquisadores da Fundação Dom Cabral (FDC), liderado pelo professor titular da FDC em Estratégia e Inovação, Prof. Dr. Fabian Salum.

# TRAJETÓRIA DE DESCOBERTAS E DESENVOLVIMENTO:

## The Value of Choices Framework (VoC) — O Valor das Escolhas

1

Em 2014 iniciamos os estudos sobre Modelos de Negócios. O primeiro framework criado foi desenhado e rascunhado num quadro branco de uma sala de aula. A inspiração surgiu após meses de leituras, pesquisas e estudos durante as sessões de debate e trocas de ideias. Alunos de doutorado, éramos estimulados pelo nosso orientador, Prof. Humberto Lopes, a identificar uma oportunidade de contribuição para a comunidade acadêmica.

Como todo objeto de estudo, pesquisa e análise, foram exigidas horas de trabalho e muita dedicação para se chegar a um consenso e a um resultado que pudesse enriquecer e contribuir para com o repertório acadêmico. Foram momentos difíceis — e até mesmo solitários — frente à nossa inquietude em traduzir conhecimento e experiências num modelo prático.

E foi assim que, ao longo de nossas longas e incansáveis discussões, surgiu o primeiro desenho conceitual do framework intitulado “The Value of Choices” (VoC). Ele tinha o propósito de estimular o pensamento e a reflexão de opções na modelagem de negócios que resultam em valores tangíveis e intangíveis — seja na perspectiva da empresa ou de seus stakeholders.

O VoC não se restringe a descrever a arquitetura do valor ofertado, mas permite ao analista manter em mente sua ligação com as dimensões do valor que dela derivam: valor criado, apropriado, generativo e distribuído. Desta forma, reconciliam-se diferentes perspectivas e zonas temporais, além de administrar os ajustes necessários para manter a dinamicidade do modelo.

O framework é uma moldura que favorece a construção da narrativa do modelo. Ele não é uma prescrição de como o modelo de negócio deve ser, mas um esquema para facilitar a visualização e análise da história que está por trás da criação de valor.

No início dos estudos e da criação do framework, tínhamos oito componentes que se dividiam em dois grupos. O primeiro grupo é o das escolhas, à esquerda (ver Figura 1). Seus quatro componentes se articulam para ofertar valor aos stakeholders. A gestão abrange as práticas, políticas e diretrizes estratégicas que garantem o funcionamento do modelo de negócio. Os focos de gestão mobilizam as escolhas quanto aos recursos e posicionamento de forma a colocar em marcha a oferta de valor.

Cada framework estabelece — seja em níveis amplos ou mais detalhados — os componentes considerados cruciais para um modelo de negócio, facilitando assim a aplicação do conceito para fins de descrição e análise. No entanto, a definição dos componentes pode diferir em terminologia, propósito e alcance.

O VoC entende que as subcategorias de recursos podem ser analisadas sob a ótica dos recursos físicos, financeiros e humanos. Estas envolvem também as competências e as atividades desenvolvidas para a construção da oferta de valor. Além disso, podem ser recursos próprios ou de terceiros. Por outro lado, o componente posicionamento reflete as opções das subcategorias quanto ao segmento de clientes atendido com a oferta de valor, incluindo os tipos de relacionamento estabelecidos com eles e os canais de acesso utilizados. Em seguida, a

oferta de valor materializa as escolhas feitas com relação aos componentes anteriores — e, por isso, é o componente de ligação com as consequências do modelo. A oferta é representada pelos produtos, bens ou serviços que solucionam problemas ou atendem às necessidades dos clientes.

O segundo grupo de componentes — à direita da Figura 1 — determina o valor das escolhas feitas no primeiro ato. Portanto, o valor das escolhas é dado pelas consequências, que podem ser vistas em uma zona temporal presente, passada ou futura. Elas contemplam aspectos tangíveis e intangíveis do valor que podem ser examinados do ponto de vista de múltiplos agentes.

A criação de valor é um conceito que admite diversas interpretações. Diante disso, o VoC reconhece o valor criado pela empresa como uma expressão de suas vantagens competitivas — ou seja, em que medida as escolhas feitas se diferenciam ou superam seus competidores diretos e indiretos. O valor apropriado é um componente predominantemente econômico-financeiro que indica o quanto a firma capturou da transação no mercado — é o resultado da produção e comercialização da oferta de valor para a empresa e seus acionistas. Já o valor generativo, indica o potencial de geração de valor futuro a partir de inovações das quais a empresa ainda não se apropriou efetivamente. E, finalmente, o valor distribuído agrega à reflexão do modelo de negócios a parte que foi capturada pelos demais stakeholders, em termos tangíveis ou não.

Observa-se que o framework VoC tem um carácter mnemônico<sup>1</sup>. No lado direito da Figura 1 — destinado às consequências —, além de

|||||||

<sup>1</sup> Técnica mnemônica é uma técnica com o objetivo de auxiliar a memória. Baseia-se em formas simples de memorizar construções maiores, baseadas no princípio de que a mente humana possui mais facilidade de reter dados quando estes são associados a informação pessoal, espacial ou de carácter relativamente importante da memória.

todos os campos começarem com a palavra “valor”, pode-se também situar as zonas temporais. Por exemplo, três tipos de valor estão com o verbo no passado: “criado”, “apropriado”, “distribuído”. Isto também pode servir para uma análise presente. Já o valor generativo implica necessariamente um olhar para o futuro. Por isso, não se denomina “valor gerado” (que se confundiria com o criado), mas generativo.

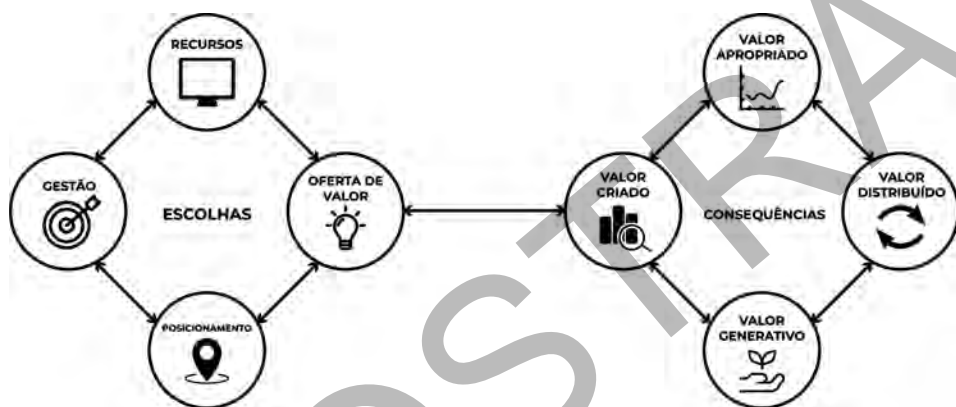


Figura 1: Framework VoC – primeira versão

Fonte: Elaborado pelos autores

Além disso, é importante notar que três das consequências de valor se referem a resultados: **o valor criado à vantagem competitiva, o valor apropriado ao econômico-financeiro, e o valor distribuído aos benefícios tangíveis e intangíveis**. Contudo, o valor generativo não é um resultado, mas uma capacidade — implica um potencial de valor.

Finalmente, em termos de público ou ponto de vista, o valor criado se refere à empresa e seus concorrentes; o valor apropriado à empresa e seus acionistas; o valor distribuído aos demais stakeholders e; o generativo pode se referir a todos os públicos — ou seja, à empresa e seus stakeholders.

O fluxo de leitura do VoC vai da esquerda para a direita. Entretanto, pode-se começar ou focar a análise em qualquer ponto, desde

que não se perca de vista a recursividade indicada pelas setas duplas que perpassam todo o modelo. Este framework permite a visualização do modelo de negócio como uma engrenagem. É como se a roda dentada e a corrente de uma bicicleta fossem uma metáfora do fluxo dinâmico e interdependente de um modelo de negócio.

Dessa forma, as dimensões do valor derivam das escolhas pelos líderes das organizações e voltam ao sistema, alimentando-o de insights sobre os resultados e o que deve ser ajustado da próxima vez — e assim sucessivamente. Portanto, ao usar o framework, é importante não somente elencar os elementos que farão parte de cada componente, mas estabelecer relações entre eles, pensando no VoC como um sistema no qual existe articulação e interdependência. A interação contínua destes elementos reflete o modelo de negócio com o qual a empresa escolhe competir e cooperar no seu ambiente de atuação.

Com a evolução das pesquisas e a interpretação dos feedbacks de alunos, professores, clientes e amigos, o framework VoC evoluiu em sua ilustração, a fim de se tornar cada vez mais um instrumento amigável e prático para os usuários. A facilidade visual e de leitura dos componentes reunidos numa única imagem facilitou o entendimento e a relação entre os elementos. Por outro lado, o conteúdo descritivo e conceitual das categorias e subcategorias se mantiveram intactos.

Podemos afirmar que, ao longo de oito anos, a evolução se deu em termos ilustrativos e de usabilidade. Os conceitos das categorias e subcategorias não sofreram mudanças radicais. Foram realizadas melhorias incrementais nas descrições e exemplificações, tornando-o mais acessível a todas as indústrias e setores da economia.

A nova configuração do VoC nos impulsionou e motivou a testar o framework numa segunda onda, como parâmetro de evolução. O resultado foi a confirmação da facilidade de interpretação e aplicabilidade do modelo.