

6.02.01 - Administração / Administração de Empresas

## **INOVAÇÃO NA PROPOSTA DE VALOR PARA A VANTAGEM COMPETITIVA**

Emerson Santos<sup>1</sup>, Adilson Caldeira<sup>2</sup>,

1. Estudante de Administração de Empresas na Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)
2. Doutor e Mestre em Administração, docente na Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)

### **Resumo**

O estudo foi feito com o objetivo geral de conhecer inovações promovidas em modelos de negócios para diferenciar a proposta de valor em busca de vantagem competitiva. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com foco nos principais conceitos relativos a competitividade, inovação, modelos de negócios e proposta de valor. Em seguida, foram identificados negócios que apresentam propostas de valor baseadas na oferta de soluções inovadoras. Com esse propósito, recorreu-se a entrevistas para conhecer percepções de gestores em organizações diversas. Os dados obtidos foram analisados, com a identificação de categorias temáticas, possibilitando estruturar os aspectos revelados e seus respectivos impactos nas estratégias de atuação no mercado. Os resultados possibilitaram o alcance do objetivo geral, uma vez que agregaram conhecimento sobre modelos inovadores de negócio e propostas de valor competitivas, além de conhecer exemplos de inovação na oferta de serviços/produtos.

**Palavras-chave:** Modelo de Negócio; Competitividade; Diferenciação.

**Apoio financeiro:** PIBIC CNPq

**Trabalho selecionado para a JNIC:** UPM

### **Introdução**

Desafiadas pela dinâmica competitiva, as organizações buscam se adaptar às tendências de comportamento do ambiente externo como meio para sua sustentabilidade e sobrevivência. Modelos de negócios bem-sucedidos trazem uma proposta de valor sob a forma de benefícios percebidos pelos clientes, de modo a convencê-los a adquirir o que lhes é oferecido. A oferta tende a ser mais valorizada se proporciona soluções no atendimento de necessidades não encontradas em outras propostas. Por isso, a inovação é um elemento que confere diferencial e vantagem competitiva.

Com base nesse princípio, conduziu-se um estudo pautado pelo problema de pesquisa assim enunciado: Quais inovações na proposta de valor adotadas por empresas bem-sucedidas no mercado as diferenciam na busca de vantagem competitiva?

Em princípio, ocorreu a busca de referências na literatura sobre estratégias destinadas à conquista de vantagens competitivas pela diferenciação decorrente da inovação na proposta de valor. Recorreu-se a estudos científicos e exemplos concretos de negócios bem-sucedidos por apresentarem caráter inovador em sua proposta de valor. Em um desses estudos, Teece (2010) constata que a essência de um modelo de negócio é a definição da maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes. Um exemplo de inovação na proposta de valor é a da empresa Uber, um modelo de negócio que proporciona a aproximação direta entre passageiros e motoristas com proposta de valor diferenciada, pela praticidade oferecida a custos mais baixos que outras soluções equivalentes existentes no mercado.

O objetivo geral estabelecido para o estudo foi conhecer inovações promovidas em modelos de negócios para diferenciar a proposta de valor em busca de vantagem competitiva. Para seu alcance, foram estabelecidos três objetivos específicos: a) conhecer, encontrar e apresentar exemplos de aplicação prática dos principais conceitos relativos à inovação para a competitividade, inovação em modelos de negócios e proposta de valor para a vantagem competitiva; b) identificar inovações adotadas por empresas para diferenciar a proposta de valor; e c) descobrir qual a visão de gestores sobre a conquista de vantagens competitivas pela diferenciação na proposta de valor e inovação em suas empresas.

### **Metodologia**

Tendo em vista os objetivos do estudo, realizou-se uma pesquisa de campo de caráter exploratório e qualitativo. A coleta dos dados foi efetuada em entrevistas semiestruturadas, com a aplicação de um roteiro de questões elaboradas com o apoio de uma Matriz de Amarração, seguindo a sugestão de Mazzon (1981), de se produzir uma representação matricial em que se estabelecem conexões e vínculos entre o modelo da pesquisa e seus objetivos, para, então, se definir as questões, hipóteses, procedimentos e técnicas de análise de dados. Na matriz elaborada, procurou-se destacar as principais ideias encontradas na literatura que se referem a cada objetivo e as questões a serem submetidas aos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas com sócios ou pessoas chaves de cinco empresas que atuam no Brasil. Como critério prioritário para escolha das organizações, considerou-se o conhecimento prévio de evidências de

propostas inovadoras de valor, por serem pioneiras em setores e formas de atuação. Estabeleceu-se contato com várias organizações que se encaixam nesse perfil, buscando acesso a gestores com conhecimento de ponta no tema em estudo.

Com base nos retornos obtidos, elegeu-se, como segundo critério, a disponibilidade das pessoas com tal perfil para conceder as entrevistas. A partir de uma amostra preliminar que incluía vinte e duas empresas com as quais se estabeleceram contatos, elegeram-se as cinco organizações que participaram da pesquisa, aqui citadas como Organização 1 (O1), Organização 2 (O2), Organização 3 (O3), Organização 4 (O4) e Organização 5 (O5).

A O1 atua no setor de comércio mobile. A O2 é uma empresa siderúrgica, produtora majoritária de aço. A O3 caracteriza-se por apresentar soluções inovadoras de energia, enquanto a O4 representa um negócio empreendedor com foco em consultoria e treinamento, tanto pessoal quanto profissional. Já a O5 compõe o conjunto de empresas pesquisadas por atuar com foco em otimizar aspectos e processos de gestão pública.

Em relação aos entrevistados, o Entrevistado 1 (E1) atua na organização O1 como Analista de Relações Públicas e Comunicação. Pela O2, participaram os Entrevistados 2 e 3 (E2 e E3), respectivamente nas funções de Gerente Geral de Tecnologia da Informação, Automação e Inovação Digital e Gerente Geral de Pesquisas e Desenvolvimento - América do Sul. Na O3 ouviu-se o Entrevistado 4 (E4), responsável pela função de Gestor Comercial e Relacionamento com Clientes na empresa. O Entrevistado 5 (E5) falou sobre sua experiência na O4, em que atua como Fundador e CEO. Por fim, obteve-se o depoimento do Entrevistado 6 (E6), que atua na função de Gerente de Marketing na O5.

Os depoimentos foram gravados, transcritos e posteriormente submetidos à validação dos entrevistados. Para análise dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2007), com a finalidade de compreender o fenômeno estudado com apoio metodológico reconhecidamente científico.

## Resultados e Discussão

Nesse tópico, apresentam-se e interpretam-se os resultados das entrevistas, refletindo a visão dos participantes. Conforme informado na seção precedente, em que se descrevem os procedimentos metodológicos, a análise das entrevistas seguiu procedimento recomendado por Bardin (2007). As transcrições das entrevistas foram inicialmente submetidas a uma análise prévia, que, segundo a proposta mencionada, visa à organização, operacionalização e sistematização das ideias iniciais, esquematizando assim um plano para a interpretação dos dados. Essa etapa conduziu a uma codificação dos dados brutos, classificados em unidades de registro, ou palavras-chave, destacadas como aspectos relevantes citados pelos entrevistados.

No que se refere os participantes, a O1 é uma empresa com foco em finanças, gestão, cultura e inovação. A organização presta apoio para que as empresas de seu ecossistema acelerem se desenvolvimento. Surgiu em 1998, consolidando-se no mercado 10 anos depois, quando se tornou a maior empresa do setor de comércio móvel latino-americano, mediante fusões e aquisições. Contribuiu com a sedimentação do comércio móvel, que se mostrava emergente no Brasil e no mundo. Para se adequar às demandas do mercado, passou a investir em vários mercados para encontrar uma solução de sucesso, o que resultou em um aplicativo com foco educativo.

A O2 produz aços longos e planos de alta qualidade para indústrias de vários setores, como: automobilístico, de eletrodomésticos, embalagens, construção civil e naval. Com capacidade instalada superior a 12,5 milhões de toneladas/ano, a empresa também desempenha atividades em grandes mercados, por exemplo: mineração, geração de energia e tecnologia da informação. Sua ampla rede de distribuição e serviços atende às demandas dos mercados doméstico e internacional, com exportações e amplos centros de distribuição.

A O3 tem como *core business* a geração de energia e eficiência energética. Constrói e opera plantas no mercado de geração distribuída, autoprodução e mercado livre por meio de fontes de energia limpa e renovável. Criada em 2016, vem ampliando sua presença no mercado a partir de uma matriz sustentável e favorável ao meio ambiente. Atualmente, seu foco é em geração distribuída, ao construir e operar usinas para clientes de diversos segmentos, tanto no âmbito físico quanto no jurídico. Sua atuação também ocorre no setor de autoprodução e de mercado livre, sempre com o viés de desenvolvimento sustentável.

A O4 é uma organização que oferece consultoria e treinamentos para líderes. Promove o conhecimento de técnicas, conceitos e metodologias, propondo o atendimento de suas expectativas e gerando insights. Sua origem foi em 2016 e seu propósito declarado é “desenvolver os brasileiros em suas carreiras pessoais e profissionais”.

Por fim, a O5 é uma empresa de tecnologia especializada em sistemas de gestão, com o desenvolvimento de softwares nas áreas da saúde, educação e gestão documental. Criada em 2005, tem por foco a simplificação da gestão pública, impactando mais de 10 milhões de cidadãos. As soluções desenvolvidas proporcionam, de certa forma, uma gestão mais eficiente, análise de dados em tempo real, otimização do capital humano e de recursos.

As unidades de registro resultantes foram, então, agrupadas por similaridade de significado, na identificação de padrões presentes nas informações obtidas. Posteriormente, as unidades de significado foram classificadas em categorias temáticas, pelo critério semântico, em alinhamento aos objetivos geral e específicos. Desse modo, estabeleceram-se quatro categorias: Categoria 1 (C1) – Inovação e suas aplicações práticas; Categoria 2 (C2) – Proposta de valor inovadoras em modelos de negócios; Categoria 3 (C3) – Diferenciação para vantagem competitiva; e Categoria 4 (C4) – Estratégias competitivas e seus resultados.

A C1 (Inovação e suas aplicações práticas) refere-se ao conceito de inovação e sua prática nas organizações dos entrevistados. Alinhada ao objetivo inicial da pesquisa de conhecer a adoção de modelos de

negócios inovadores pelas empresas para criar uma proposta de valor diferenciada e gerar vantagem competitiva, envolve a identificação da motivação das organizações em criar produtos/serviços que entregam diferenciais e agregam valor às demandas de cada público-alvo, diferenciando assim a sua oferta.

A C2 (Proposta de valor inovadoras em modelos de negócios) tem foco na proposta de valor, composta por vantagens que os produtos ou serviços oferecem a certo segmento de mercado. Descrevem-se, nessa categoria, os aspectos diferenciais de uma empresa em relação aos seus concorrentes, sua proposta de valor e seu caráter inovador.

Na C3 (Diferenciação para vantagem competitiva), considera-se a vantagem competitiva como resultante de formas diferenciadas de oferta dos produtos/serviços. Analisa-se a concepção dos entrevistados quanto à conquista de vantagens competitivas pela diferenciação na proposta de valor e inovação nos modelos de negócios.

Na C4 (Estratégias competitivas e seus resultados), identificam-se as estratégias adotadas pelas empresas para oferecer uma proposta de valor inovadora e gerar vantagem competitiva, evidenciada pelos impactos nos serviços oferecidos, com base nas opiniões obtidas junto aos clientes, em comparação às posições de concorrentes.

Na primeira categoria - C1 - Inovação e suas aplicações práticas – notam-se modelos de negócio inovadores com proposta e abertura para mudança constante, pautados pela entrega de soluções diferenciadas. A ideia se alinha à concepção de Drucker (2002, 2003), segundo a qual a inovação mais produtiva é um produto ou serviço diferenciado, criando um novo tipo de satisfação, ao invés de uma simples melhoria.

Além do alinhamento a essa visão, as entrevistas revelam que as empresas consideram o ato de inovar como uma forma de buscar se diferenciar de seus competidores e assim, conforme destacam Barney e Hesterly (2008), sobreviver no mercado, não se tratando de transformar algo, mas sim, de criar novos modelos e produtos.

A categoria C2 – Proposta de valor inovadoras em modelos de negócios - revela a visão dos entrevistados de que a proposta de valor define a escolha do cliente por certo produto ou serviço. Em todas as entrevistas realizadas notou-se a ideia de facilitar, simplificar a solução oferecida para a necessidade do cliente. O pensamento exposto se alinha à definição de Osterwalder e Pigneur (2011), na qual a proposta de valor de um modelo de negócio é compreendida como o conjunto de produtos e serviços que promovem a criação de valor para o público que integra um segmento específico do mercado.

Para os entrevistados, a proposta de valor é construída por diversos pilares da marca, identificando-a perante o mercado. É a promessa de um diferencial da empresa, que indica porque um cliente deveria comprar o seu produto. Ou seja, a concepção dos entrevistados sobre a proposta de valor se refere às evidências dos benefícios que os consumidores terão ao adquirirem os produtos ou serviços ofertados.

A categoria C3 - Diferenciação para vantagem competitiva – compreende a concepção de vantagem competitiva encontrada na literatura como algo que a empresa oferta aos seus consumidores, que contribui para lhes gerar valor e obter sua preferência diante dos concorrentes diretos (PORTER, 2009; BARNEY; HESTERLY, 2008). Em consonância com essa interpretação, os depoimentos dos entrevistados revelam que a mudança e a inovação geram diversas vantagens competitivas e auxiliam na entrega de um produto considerado sustentável e com aspectos que o elevam comparado a concorrência, conforme pontuam Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) e Sheth et al. (2001).

A quarta categoria (C4 - Estratégias competitivas e seus resultados) refere-se às formas pelas quais se impulsionou a inovação em processos, produtos ou serviços. Cada organização pesquisada seguiu um caminho específico rumo à inovação, de acordo com as condições específicas de seu negócio, para desenvolver características atrativas e promover estratégias competitivas no mercado, em sintonia com a proposta de Sheth et al. (2001), segundo a qual as estratégias que se baseiam em inovação tendem a aumentar o valor percebido pelo cliente nas ofertas de produtos e serviços.

Nota-se, também, a convergência com a visão de Beulke e Bertó (2009) sobre o fato de que a diferenciação torna os compradores menos sensíveis às variações ocorridas no preço de um determinado produto ou serviço, pois possui características únicas que o diferenciam e impossibilitam uma possível substituição.

Consideradas em conjunto, as quatro categorias de análise possibilitam conhecer exemplos de situações que refletem a preocupação dos entrevistados com a necessidade e importância de considerar a inovação como elemento de seus modelos de negócios que possibilita diferenciar a proposta de valor em busca de vantagem competitiva.

## Conclusões

O processo adotado para o estudo partiu da busca pelo alcance do primeiro objetivo específico estabelecido para o estudo, ou seja, conhecer, encontrar e apresentar exemplos de aplicação prática dos principais conceitos relativos à inovação para a competitividade, inovação em modelos de negócios e proposta de valor para a vantagem competitiva. Com base na pesquisa bibliográfica, identificaram-se conceitos e exemplos desses fenômenos, o que se complementou posteriormente por meio de entrevistas com profissionais que atuam em empresas de diferentes setores.

Com a identificação de inovações adotadas por empresas para diferenciar a proposta de valor em seus modelos de negócios, o processo conduziu à realização do segundo objetivo específico que se propôs para o trabalho. Conheceu-se também a interpretação dos entrevistados quanto à conquista de vantagens competitivas

pela diferenciação na proposta de valor e inovação nos modelos de negócios de suas empresas, o que constituiu o terceiro objetivo específico que se buscou atingir. Assim sendo, o estudo cumpre seu objetivo geral por proporcionar o conhecimento de exemplos de adoção de modelos de negócios que inovam e diferenciam a proposta de valor em busca de vantagem competitiva.

A pesquisa proporcionou aprendizado de conceitos e modelos encontrados na literatura especializada em temas como inovação, proposta de valor, estratégia competitiva e valor percebido, e de suas aplicações práticas no mercado em diferentes empresas. Além disso, a pesquisa possibilitou o conhecimento de métodos e técnicas de pesquisa, envolvendo seu planejamento, elaboração de instrumento, a experiência no processo de coleta e tratamento de dados. Desse modo, o aprendizado principal foi relativo aos princípios e procedimentos que se adota na pesquisa científica.

Destaca-se a complexidade desse processo, em decorrência de diversos aspectos, desde a escolha do método mais adequado à consecução dos objetivos estabelecidos, a seleção e acesso aos entrevistados e a própria exiguidade de tempo. As principais dificuldades surgiram na busca por empresas que, além de possuírem um modelo de negócio considerado inovador e diferencial, se interessassem pela proposta da pesquisa e aceitassem participar das entrevistas. De certa forma, isso exigiu a construção de diversas alternativas para a busca de empresas que se encaixassem no perfil procurado.

Embora se possa considerar alcançados os objetivos propostos, reconhece-se que, como ocorre em qualquer estudo que se realize, não há limite para novas descobertas. Há, sim, naturais limitações que deixam espaço para sucessivas complementações com informações atualizadas e mais abrangentes, especialmente quanto se recorre, como no presente trabalho, a dados típicos de um grupo de empresas relativamente restrito. Assim sendo, sugere-se o desenvolvimento de novos estudos, visando à ampliação do universo de pesquisa e a busca por novas evidências sobre a temática escolhida.

### Referências bibliográficas

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 2007.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2008.
- BEULKE, R.; BERTÓ, D. J. **Precificação: sinergia do marketing e das finanças**. São Paulo: Saraiva, 2009
- DRUCKER, P. F. *The discipline of innovation*. **Harvard Business Review**. Boston v. 8, n.8, p.95, ago, 2002.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 2003.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- PORTER, M. E. **Competição**. Edição revista e ampliada. Campus. São Paulo: 2009.
- SHETH, J. N.; MITTAL, B.; I. NEWMAN, B. **Comportamento do cliente: Indo além do Comportamento do Consumidor**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- TEECE, D. J. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. **Long Range Planning**, v. 43, n.2-3, p. 172-194, 2010.