

INOVAÇÃO NA PROPOSTA DE VALOR DO MODELO DE NEGÓCIO PARA A VANTAGEM COMPETITIVA

Emerson Batista Santos (IC) e Adilson Caldeira (Orientador)

Apoio: PIBIC CNPq

RESUMO

Com o objetivo de conhecer inovações promovidas em modelos de negócios para diferenciar a proposta de valor em busca de vantagem competitiva, a elaboração deste trabalho principiou por uma pesquisa bibliográfica em que se buscou conhecer os principais conceitos e exemplos relativos à inovação para a competitividade, inovação em modelos de negócios e proposta de valor para a vantagem competitiva. Em seguida, procurou-se identificar modelos atuais de negócio que se encaixassem na proposta da pesquisa, ou seja, empresas que oferecem e agregam valor aos seus clientes mediante processos e oferta de soluções que evidenciam práticas inovadoras. Com esse propósito, recorreu-se a entrevistas para conhecer opiniões e percepções de gestores em organizações de variados setores. Os dados obtidos foram interpretados por meio de análise de conteúdo, que originou a identificação de categorias temáticas, possibilitando estruturar os aspectos revelados na visão declarada dos participantes, e seus respectivos impactos nas estratégias de atuação de suas empresas no mercado. Os resultados possibilitaram o alcance do objetivo geral da pesquisa, uma vez que os achados possibilitam agregar conhecimento sobre modelos inovadores de negócio e propostas de valor idealizadas com base na busca pela competitividade, além de conhecer exemplos de inovação na oferta de serviços e produtos.

Palavras-chave: Inovação, Proposta de Valor, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

Aiming to learn about innovations promoted in business models to differentiate the value proposition in search of competitive advantage, the preparation of this work began with a bibliographical research in which we sought to know the main concepts and examples related to innovation for competitiveness, innovation in business models and value proposition for competitive advantage. Then, we sought to identify current business models that fit the research proposal, that is, companies that offer and add value to their customers through processes and offering solutions that demonstrate innovative practices. For this purpose, interviews were used to learn about the opinions and perceptions of managers in organizations from different sectors. The data obtained were interpreted through content analysis, which led to the identification of thematic categories, making it possible to structure the aspects revealed in the declared view of the participants, and their respective impacts on the performance strategies of their companies in the market. The results made it possible to reach the general objective of the research, since the findings make it possible to add knowledge about innovative business models and value proposals idealized based on the search for competitiveness, in addition to knowing examples of innovation in the provision of services and products.

Keywords: Innovation, Value Proposal, Competitive Advantage

1. INTRODUÇÃO

Como condição para a sobrevivência, as organizações necessitam se manter competitivas, o que as conduz a analisar as tendências de comportamento do ambiente externo em que se inserem, com o objetivo de identificar quais competências são necessárias para o ajuste da estrutura interna a tais condições.

Muitos negócios já se iniciam com diferenciais competitivos determinados pela diferenciação pela inovação na proposta de valor aos clientes. Quer seja com fim de fortalecer o desempenho de uma empresa já existente no mercado ou criar um negócio para nele ingressar, a conquista da preferência do consumidor decorre de conseguir que este perceba valor no que lhe é ofertado.

Modelos de negócios bem sucedidos na atualidade trazem uma proposta de valor percebida pelo cliente e que o leva à decisão de pagar pelo que lhe é oferecido. Em forma de bem ou serviço, essa oferta só será aceita se trouxer uma ou mais soluções para o cliente, atendendo uma necessidade que ele possui e não encontrou ainda em outras propostas. Nesse contexto, este estudo direciona o foco para a busca por identificar modelos de negócios em que se logrou conquistar a decisão.

No plano empírico, a pesquisa seguirá o método qualitativo, a partir de análise bibliográfica e documental, estudo múltiplo de casos. Espera-se que os resultados revelem tendências que contribuam para o conhecimento acadêmico e do mercado empresarial e assim subsidiar a adoção de métodos dedicados à busca da eficácia de gestão para a competitividade e desenvolvimento de negócios.

1.1. Problema de pesquisa

O problema de pesquisa é um questionamento sobre uma possível relação entre duas ou mais variáveis ligadas ao estudo investigado (KÖCHE, 2000). O problema de pesquisa, formulado na forma interrogativa, pode ser entendido como uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução (CERVO; BERVIAN, 2002), e ser passível de teste ou observação empírica (KÖCHE, 2000).

Com base nessas referências, elegeu-se como problema de pesquisa proposto neste projeto o seguinte: **Quais inovações em modelos de negócio são promovidas para diferenciar a proposta de valor em busca de vantagem competitiva por empresas bem sucedidas no mercado brasileiro?**

1.2. Justificativa

Teece (2010) afirma que a essência de um modelo de negócio está na definição da maneira pela qual a empresa entrega valor para os clientes. Alguns exemplos de modelos de

negócios encontrados na atualidade resultaram de inovação na proposta de valor ao cliente. Um deles é a Uber, bem sucedida na inovação em modelo de negócio, oferecendo serviços de transporte de passageiros cujo valor é percebido pelos clientes sem possuir um só carro ou um só motorista em sua estrutura (UBER, 2021). Outro exemplo é a Airbnb, que constituiu uma rede de hospedagem mundial sem possuir nenhum quarto próprio, declarando a proposta de valor ofertada aos clientes em seu site na internet como: “Reserve acomodações únicas e vivencie uma cidade como um morador local” (AIRBNB, 2021). Ambos os casos apresentam inovações em modelos de negócios por proporcionar ao cliente serviços de qualidade e praticidade a custos mais baixos que os oferecidos tradicionalmente pelo mercado.

Surge, assim, a oportunidade para a proposição deste estudo, tomando-se por referências as abordagens encontradas na literatura sobre o processo pelo qual as empresas formulam estratégias para se manterem em vantagem competitiva pela diferenciação decorrente da inovação na proposta de valor em seu modelo de negócios.

1.3. Objetivos

O objetivo geral é **conhecer inovações promovidas em modelos de negócios para diferenciar a proposta de valor em busca de vantagem competitiva**. Para o alcance desse objetivo geral, busca-se realizar três objetivos específicos: 1º.) 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; 2º.) identificar inovações adotadas por empresas para diferenciar a proposta de valor em seus modelos de negócios; e 3º.) descobrir qual a visão de gestores sobre a conquista de vantagens competitivas pela diferenciação na proposta de valor e inovação nos modelos de negócios de suas empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Visando ao alcance do primeiro objetivo específico, efetuou-se pesquisa na literatura especializada em inovação para a competitividade, inovação em modelos de negócios e proposta de valor para a vantagem competitiva. Os principais conceitos e exemplos de aplicação que integram o atual estado da arte relativo a esses aspectos encontrados nessa busca, como referência para o modelo conceitual desta pesquisa, são apresentados a seguir.

2.1. Inovação: conceitos, tipos e graus

Segundo Hayek (1978), a competição entre as empresas promove a descoberta de novos meios para o desenvolvimento. O processo competitivo envolve a busca por novas fontes de recursos, novas utilidades para os recursos disponíveis, novas tecnologias e novas formas de atender às necessidades das pessoas. Esse contexto representa um mecanismo

de descoberta de possibilidades ainda não imaginadas, o que resulta em contínuo desenvolvimento (HAYEK, 1978).

Com foco semelhante, Mises (2010) destaca que a ação competitiva empresarial se vale do método de tentativa e erro, em busca de melhor desempenho. “O lucro informa ao empresário que os consumidores aprovam suas iniciativas; o prejuízo, que as desaprovam” (MISES, 2010, p. 802). Contudo, mais do que a contribuição à capacidade de valorização do retorno dos investimentos aos acionistas, a competência de gestão cria valor por meio da promoção do desenvolvimento e melhores condições para a sociedade como um todo.

Porter (1985) alerta para a competição, que desafia as organizações a desenvolverem consciência sobre seus limites internos, traduzidos por forças e fraquezas, de modo a se preparar para lidar com os limites externos, que constituem oportunidades e ameaças, reforçando a importância para as organizações em aprender a competir e conquistar melhorias constantes, evitando sucumbir diante de barreiras impostas pelas mudanças e deixar de se valer da capacidade de inovação. Tal ideia evidencia a “destruição criativa” a que se referiu Schumpeter (1996), sobre uma sociedade que se inventa e reinventa a cada instante. Para atender as necessidades do mercado, as organizações devem trazer soluções para problemas atuais e futuros com inovação, que o mesmo Schumpeter (1996) define como sendo uma mudança histórica irreversível na maneira de fazer as coisas.

Inspirados nessa concepção, Bessant e Tidd (2009) e Tigre (2006) argumentam que a inovação representa algo novo ou melhorado, aplicável a uma quantidade grande ou pequena de pessoas que, ao adotá-las, proporcionam algum retorno econômico, financeiro ou social.

Sobre o espírito empreendedor na construção de valor para a sociedade, Drucker (2003) cita que criar mudanças focadas no potencial econômico ou social de um empreendimento é um elemento-chave para a expansão de negócios, obtida, por exemplo, pela ampliação do escopo de atuação junto a clientes existentes e potenciais, em âmbitos nacional e internacional, com novas dimensões de produtos, serviços e abordagens de mercado (DRUCKER, 2002).

As ações inovativas apresentam diferentes tipos e formas. Bessant e Tidd (2009), referem-se a quatro dimensões de mudança, a que denominam os “4 P’s” da inovação: Inovação de produtos, com mudança nos bens e serviços que a empresa oferece; inovação de processos, com mudança na forma de criação e oferta do produto ao consumidor; inovação de posição, com mudança no contexto de introdução desses produtos; e inovação de paradigma, com mudança nos modelos mentais de controle da empresa.

O Manual de Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC (IBGE, 2012) caracteriza a inovação tecnológica como a introdução de um novo produto ou processo produtivo, tanto em

um setor competitivo quanto na própria empresa, na qual agregam-se características ou funcionalidades modernas afim de possuir vantagem na respectiva área de atuação. Ainda de acordo com o Manual PINTEC (IBGE,2012), a inovação se faz presente em:

- Atividades Inovativas: correspondem as ações da empresa na busca por serviços ou produtos novos e aperfeiçoados;
- Inovação organizacional: compreende a implementação de novas técnicas de gestão, assim como mudanças na organização do trabalho e nas relações externas da empresa;
- Inovação de marketing: consiste na introdução de novas estratégias ou conceitos de marketing , como também significativas mudanças de estética.

Também se encontram observações sobre os graus em que a inovação se processa. Davila, Esptein e Shelton (2007) identificam três graus inovativos: incremental, semi radical e radical. O incremental refere-se a mudanças moderadas , sem a necessidade de grandes modificações ou investimentos. O semi radical envolve mudanças consideráveis no modelo de negócios ou na tecnologia de uma empresa (mas não em ambas). Por fim, o grau radical caracteriza a introdução total de novos produtos , serviços e mudanças na organização e na tecnologia de uma instituição.conforme ocorre em exemplos destacados na Figura 1.

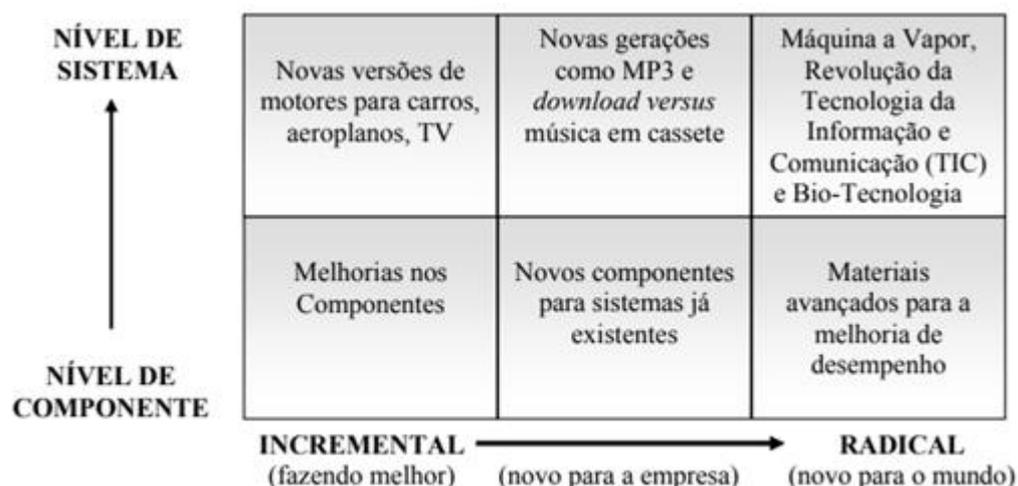


Figura 1. Dimensões da inovação
 Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 12)

O ato de inovar, portanto, pode atingir a empresa, o mercado, ou ambos. Algo pode ser novo para a empresa , mas não para o mercado, e vice-versa, sem que isso descaracterize a presença de inovação. Ampliando os conceitos de graus inovativos, Tigre (2006) acrescenta dois tipos de mudanças tecnológicas: o novo sistema tecnológico , que são mudanças que afetam mais de um setor e dão origem a novas atividades econômicas, e o novo paradigma tecnoeconômico, onde ocorrem modificações em toda a economia e no escopo da empresa.

A transposição dessa ideia ao ambiente de negócios está presente na literatura em que se abordam os rumos que as organizações assumem em busca de desenvolvimento e competitividade por meio da inovação na forma como fazem negócios. O tópico seguinte apresenta um recorte das abordagens sobre inovação na construção de modelos de negócios.

2.2. inovações em modelos de negócios

De acordo com Casadesus-Masanell e Ricart (2010), um modelo de negócio (MN) representa a maneira de criação de valor e operação de uma empresa para seus *stakeholders*. Teece (2010, p. 172) reforça o conceito afirmando que a “essência de um modelo de negócio é definir como a empresa entrega valor aos clientes, atrai clientes para pagar por esse valor e converte esses pagamentos em lucro”.

Nesse aspecto, o MN precisa ser inovado ou adaptado para se adequar a contextos específicos (Landau, Karna e Sailer, 2016). Para Chesbrough (2010, p. 356), uma empresa deve ter “valor a ganhar com o desenvolvimento de um novo modelo de negócio inovador, a partir do desenvolvimento de uma nova tecnologia inovadora”, de modo que o ato de modernizar se torna um elemento impulsionador de competitividade.

Zhang, Zhao e Xu (2015) identificam que três tipos de inovação podem ocorrer em um modelo de negócio. O primeiro é a inovação original, em que empresas existentes ou novas oferecem produtos ou serviços usando um novo MN, a partir de descobertas de potenciais oportunidades de mercado e atendimento a novas demandas. O segundo tipo é a inovação induzida, em que fatores externos afetam um ou vários elementos do MN, como as mudanças no sistema de valor do negócio ou as mudanças em um ambiente econômico complexo; O terceiro tipo compreende a inovação de imitação, com um MN similar a outro bem sucedido.

Rask (2014) observa a inovação em MN sob a perspectiva da internacionalização, identificando quatro tipos de MN internacionais, com estratégias específicas e elementos de modo de entrada: MN de base doméstica, MN baseado em importação, MN com base em exportação e MN semi-global. O primeiro refere-se a vendas internas, já o segundo refere-se a terceirização de produção; o terceiro corresponde a produção nacional com enfoque em vendas externas e o quarto, por fim, conta com a globalização de mercados e produção com coordenação de abordagens estratégicas por meio de licenciamento ou franquias.

Um ponto comum encontrado nas abordagens relativas à inovação em MN é o de que a inovação resulta em vantagem competitiva que, de acordo com Barney e Hesterly (2008), resulta da capacidade de gerar maior valor econômico do que os concorrentes. Os mesmos autores conceituam valor econômico como a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total

desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele de suas rivais.

Mas as concepções de criação de valor não se limitam à ótica do valor econômico. Há, também, as que consideram a capacidade de criar e desenvolver relações com clientes, fornecedores, acionistas e outros *stakeholders*, como ativos de relacionamento. Aspectos adotados no MN, tais como a proposta de valor, os canais de relacionamento e de distribuição podem conferir ganhos de valor superiores ao dos competidores (LOW; KALAFUT, 2003).

O foco deste estudo recai sobre a inovação na proposta de valor do modelo de negócio adotado por organizações em busca da conquista de vantagem competitiva. O próximo tópico apresenta a discussão sobre ideias encontradas na literatura, relativas à inovação da proposta de valor na construção do modelo de negócios adotado por determinadas organizações que as conduzem a vantagens sobre seus principais competidores.

2.3. Proposta de valor para a vantagem competitiva

Pesquisas indicam que a conquista de novos clientes custa cinco a sete vezes mais que manter os clientes habituais, de forma que a fidelização dos clientes e sua manutenção tende a aumentar os lucros em decorrência da redução das despesas operacionais (GALBREATH, 2002).

O aumento de receita também tende a contribuir para a melhoria do resultado econômico obtido. Prahalad, Krishnan e Serra (2008) entendem que a capacidade de se concentrar em novos projetos e a habilidade de desintegrar e reintegrar tarefas, tendo em vista as mudanças e evoluções ininterruptas da nova realidade, criam valor significativo, conduzindo a organização ao destaque e vantagem competitiva, ao ajustar processos internos para conectar os consumidores e os recursos.

2.3.1. Conceitos de valor e valor percebido pelos clientes

Diante os diversos conceitos de inovação e sua ação, tanto no modelo de negócios quanto na competitividade da empresa, captar como ela irá gerar valor ao consumidor e influenciar o seu processo de compra é importante para compreendermos as dinâmicas finais em um modelo de negócio. Segundo Porter (1985, p. 38) o valor é “o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa lhes oferece”. Ele ainda salienta que “O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender”. Já para Beulke e Bertó (2009, p.324), valor conceitua-se como “a tradução dos atributos e benefícios incluídos em um produto ou serviço, sendo representado por um preço, o qual é formado pelos sacrifícios que o consumidor possui, monetários e não monetários, e que reflete aquilo que ele recebe”.

As bases da geração de valor podem ser múltiplas e dependem da visão de cada cliente. Tema estudado há décadas, o valor percebido é, segundo as concepções Zeithamal (1988) e Woodruff (1997), a avaliação total do consumidor sobre a utilidade de um produto, baseada em percepções do que é recebido (benefícios) e do que é dado (sacrifícios), que resulta em preferências e escolhas.

De acordo com Beulke e Bertó (2009, p.334), os fatores geradores do valor percebido são fatores práticos: qualidade, segurança, prestígio, comodidade, conforto, economia e inovação; e fatores psicológicos: qualidade, prestígio, imagem, estilo, design, novidade e adaptação. Eles ainda apontam que nem sempre um produto que tem o maior valor real, também conhecido como valor econômico, necessariamente tem o maior valor percebido, pois os critérios que são avaliados pela ótica do consumidor são subjetivos e pessoais, conseqüentemente, podem se diferenciar dos critérios dos administradores. A seção seguinte trata da proposta de valor no modelo de negócio, seus conceitos e exemplos concretos.

2.3.2. Proposta de valor no modelo de negócio

A atuação do valor no mercado exige uma proposta concreta e que traga benefícios, tanto para o modelo de negócio quanto para o cliente. Com isso, o conceito de proposta de valor mostra-se como a forma que a empresa consegue representar os benefícios empregues em seus produtos ou serviços para os clientes. De acordo com Aaker (2007, p.98), uma proposta de valor é compreendida como a afirmação dos benefícios oferecidos pela marca ao cliente e que lhe proporcionam valor; e “deve conduzir a um relacionamento marca-cliente e impulsionar as decisões de compra”. Nesse sentido, Scharf (2010) pondera que quando a proposição de valor ao consumidor é conseguida, há conexão da mensagem da empresa ao consumidor, traçando um relacionamento marca-comprador.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), a Proposta de Valor de um modelo de negócios corresponde ao que resolve os problemas do cliente e satisfaz suas necessidades. Cada uma cria valor para um segmento de cliente com uma combinação de elementos direcionados especificamente àquele segmento. Para isso, uma boa proposta precisa identificar os elementos de valor mais comuns ao consumidor, que, de acordo com Llewellyn (2018), compreendem quatro categorias: impacto social, mudança de vida, benefício emocional e benefício funcional. O mesmo autor destaca quatro elementos de uma de uma proposta de valor: clareza, linguagem, transparência e direcionamento.

A clareza facilita a transmissão da mensagem ao consumidor. Isso identifica a missão da sua empresa na oferta de um serviço ou produto e atrai um grupo de clientes mais decididos a comprar. A linguagem possui um impacto direto na decisão de compra do consumidor, aproximando a empresa ao seu público-alvo. A transparência adequa os serviços

da empresa no mercado. Isto é, traz sinceridade e objetividade ao descrever como os serviços ou o produto que pode sanar a necessidade desse público-alvo. Quanto ao direcionamento, a proposta deve direcionar o consumidor para o que ele vai encontrar (LLEWELLYN, 2018).

A seguir, apresenta-se a discussão sobre os benefícios decorrentes da inovação na proposta de valor à vantagem competitiva nos negócios.

2.3.3. Inovação na proposta de valor e vantagem competitiva

A inovação é um diferencial em um modelo de negócio, caracterizando-se como um componente fundamental na geração de valor de forma eficiente e concreta. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a diferenciação e inovação são importantes ferramentas para a geração de valor. Eles ainda afirmam que tanto um produto quanto um serviço podem ser diferenciados de uma série de formas como: exclusividade, atendimento, inovações nos produtos, liderança tecnológica, status percebido, design, desempenho, etc. Sheth et al. (2001) completam e apontam que as empresas que desejarem aumentar o valor de suas ofertas, produtos e serviços, devem adotar estratégias que se baseiem nas inovações.

Para Beulke e Bertó (2009), a diferenciação, quando aplicada em um contexto geral, 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. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) complementam, salientando que, quando se compreende o que o público-alvo valoriza ou deseja, as estratégias de diferenciação tornam-se elementos-chave para a geração de valor com êxito, possibilitando que os consumidores paguem um preço com ágio por determinado bem.

. A maneira como a empresa modela as estratégias para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades resultará ou não na conquista de vantagens competitivas (PORTER, 1985), que se tornam sustentáveis quando os competidores não conseguem replicar os benefícios da estratégia adotada (BARNEY; HESTERLY, 2008). Portanto, a vantagem competitiva é conquistada quando se consegue criar valor num produto ou num processo e que não pode ser concomitantemente implementado por concorrentes atuais ou potenciais (PORTER, 1985; BARNEY; HESTERLY, 2008). A inovação ingressa neste processo como um incremento substancial ou uma ruptura, gerando diferenciação e criação de valor.

Com base nas referências citadas, o presente projeto vai em busca de situações em que o MN adotado confere vantagem competitiva pela inovação na proposta de valor, o que foi objeto de pesquisa em fontes de dados secundários e, posteriormente, em pesquisa de campo, cujos procedimentos se descrevem no tópico seguinte.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa: Enquanto na quantitativa o pesquisador parte de hipóteses derivadas de teorias gerais e busca dados utilizando amostras compostas por grande número de participantes em busca da identificação de tendências que possam ser generalizadas, a qualitativa é justificável quando a intenção é compreender um fenômeno social, descrever a complexidade de determinado problema, ou proporcionar a compreensão e classificação de um processo (RICHARDSON, 1999).

Segundo Vergara (2005), no que se refere à finalidade, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Quanto aos meios, pode-se ter pesquisa de campo, laboratório, documental, bibliográfica, experimental, **ex post facto**, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso (VERGARA, 2005).

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 semi-estruturadas, 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, 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 empresas, 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).

O Quadro 1 apresenta as principais características das organizações participantes. Observa-se que 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.

Quadro 1. Perfil geral das organizações pesquisadas

Organi-zação	Ramo de atuação	Principais produtos/serviços	Clientes-alvo
O1	Comércio móvel	Investimento e desenvolvimentos negócios de tecnologia e pessoas Implementação de modelos de gestão nos negócios e auxílio com inovação	Empresas/modelos de negócio que apresentam uma ideia inovadora e bem construída e que necessitam de apoio, tanto financeiro quanto executivo.
O2	Siderúrgica produtora de aço	Materiais e soluções de aço referentes a construção civil, agronegócio, mercado automobilístico, mineração e indústria.	Indústrias automobilística, de eletrodomésticos, embalagens, construção civil e naval. Também atua em mineração, geração de energia, produção de biorredutor renovável e tecnologia da informação.
O3	Geração de energia	Fornecer soluções de Geração, Comercialização e Eficiência Energética. Da geração de energia ao consumo, a empresa traz alternativas que sejam ecológicas, sustentáveis e econômicas no mercado de energia.	Desde vários tipos de empresas até mesmo pessoas físicas que desejam otimizar seu processo energético e implementar soluções inovadoras e baratas.
O4	Consultoria e mentoria pessoal	Consultoria em TI e Processos; Palestras Corporativas; Mentoria para Líderes; Análise e Melhoria de Currículos; Locação de Salas para Polo de Estudos e Treinamentos e Reuniões.	Empresas; Executivos; Vestibulandos; Estudantes graduandos e de pós-graduandos e Faculdades Parceiras
O5	Gestão pública	Oferece soluções para a otimização da gestão pública. Alguns exemplos são: Saúde Simples, Educação Simples	Organizações públicas nas áreas da saúde, educação e gestão documental.

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 2 relacionam-se os entrevistados e seu perfil. Conforme se observa, 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 empresa. 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. No próximo tópico apresentam-se, em detalhes, os dados obtidos nas entrevistas e sua interpretação, a partir da visão, opinião e descrição de experiência 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. Mais adiante, apresenta-se a descrição do procedimento.

Quadro 2. Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Organização	Função	Perfil profissional
E1	O1	Analista de Relações Públicas e Comunicação	Experiência na área de Relações Públicas e Comunicação Interna. Formação em Relações Públicas e Comunicação Corporativa.
E2	O2	Gerente Geral de Tecnologia da Informação, Automação e Inovação Digital	Experiência nas áreas de Logística, Marketing, Planejamento Integrado, Produção, Qualidade e Metalurgia. Formação em Engenharia da Qualidade, MBA e Engenharia Metalúrgica,
E3	O2	Gerente Geral de Pesquisas e Desenvolvimento América do Sul	Experiência na Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento, Gerência de Metalurgia e Docência em Universidades. Formação em Engenharia Metalúrgica e de Materiais, MBA em Estratégia Industrial e Gestão de Negócios.
E4	O3	Gestor comercial e Relacionamento com Clientes	Experiência na Diretoria de empresas de Assessoria em Sistemas de Gestão e em Desenvolvimento de Normas, Consultoria e Engenharia da Qualidade. Formação em Engenharia Mecânica e Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios.
E5	O4	Fundador e CEO	Experiência na Gestão de Operações e Projetos. Formação em Desenvolvimento e Liderança, Sistemas de Informação, Gestão de Serviços e Mestrado em Administração do Desenvolvimento de Negócios.
E6	O5	Gerente de Marketing	Experiência na Coordenação de Produtos, área de Vendas, Publicidade Online e fundador de empresa. Formação: em Publicidade e Propaganda e Mestre em Administração e Desenvolvimento de Negócios.

Fonte: Elaborado pelo autor

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos dados obtidos na pesquisa, apresentam-se, a seguir, a descrição das empresas participantes, seu histórico e características atuais de operação no mercado e a análise dos dados sobre a visão, opinião e descrição de experiência dos entrevistados.

4.1. Histórico e características dos modelos de negócios das organizações pesquisadas

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 seu 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.

4.2. Análise das entrevistas

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 previa, 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.

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. São exemplos desse raciocínio as seguintes menções:

A gente foi procurar inovar senão a empresa ia basicamente morrer. (E1)

A inovação hoje é fundamental [...]. Não adianta as empresas hoje em dia negligenciarem ou fingirem que não está acontecendo um movimento enorme de inovação, principalmente a inovação digital. (E2)

Eu não vejo como uma empresa pode garantir sua expansão em todos os aspectos, [...] sem ter essa atuação buscando práticas inovadoras. (E3)

Nosso foco é promover soluções inovadoras e a empresa entende que isso é fundamental para atuar nos próximos anos. (E4)

Então a gente não para de criar, não dá tempo de perder tempo, a gente tem que criar, recriar e inovar o tempo inteiro. (E5)

À medida em que inserimos mais inovação no dia a dia da empresa, os colaboradores passarão a desenvolver uma visão melhor do negócio, entender o seu papel na organização. Como consequência, irão desempenhar melhor suas atividades, entregando maior valor para a empresa e o mercado. (E6)

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, conforme ilustram as seguintes afirmações:

O que a gente faz é pra tentar facilitar a vida das pessoas, então acho que essa é a nossa grande proposta de valor, ter um modelo super único de negócios. (E1)

[...] o centro de distribuição já é uma proposta de valor. Isso aí em uma obra da vários dias de vantagem, temos diversas [...] soluções em aços planos e longos que atendem necessidades personalidades. (E2)

Tem que trazer algo que o cliente (sociedade de uma maneira geral) pense que a empresa está trazendo algo de valor. Ou seja, perceba que qualquer um dos *stakeholders* se sentem motivados a se relacionarem conosco [...] e aí a todos saem ganhando. (E3)

O [...] diferencial é uma proposta de valor, então estou falando que é uma energia mais barata e é uma energia renovável, comparado com o que tem hoje no mercado, uma energia que a pessoa compra e não sabe como ela foi produzida e que tem um mix, uma parte dela que não é renovável. (E4)

Eu sempre analiso o que ofereço, o que eu estudo. Tudo isso acaba agregando em uma atividade bem feita, em um software bem feito. Sempre procuro oferecer as melhores condições para o cliente. (E5)

Simplificar a gestão pública por meio da tecnologia. (E6)

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, 1985; 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). São exemplos disso as seguintes menções:

Estamos gerando vantagem competitiva de uma maneira que não existe ninguém que esteja fazendo o que oferecemos, que se proponha a fazer no Brasil e talvez no mundo. [...] esse modelo que a gente tem de trabalho de negócios é único. (E1)

Quando você oferece um produto que o seu concorrente não tem, acho que isso é um diferencial competitivo. [...] você pode oferecer um diferencial no pós-venda, na assistência técnica. [...] Tudo isso são diferenciais competitivos e são renovadores em algum momento. (E2)

A gente continuamente está buscando desenvolver produtos que sejam inovadores, seja porque eles são completamente novos, seja porque [...] trazem características adicionais, como uma resistência mecânica mais elevada, resistência a corrosão mais diferenciada. (E3)

A nossa venda tem que ser um processo *friendly*, amigável, fácil pra ele, e ao mesmo tempo que traga um retorno financeiro, [...] ele tá comprando uma energia limpa, algumas das empresas estão priorizando cada vez mais isso, elas podem até divulgar para seus clientes e isso pode se transformar em valor para o negócio. Tem um apelo cada vez maior pra isso. (E4)

[...] quanto mais personalizado pelo atendimento, maior a chance de você ter resultado, porque o cliente vai estar entendendo e pode até pagar caro por isso, mas ele sabe que a dor dele será resolvida. (E5)

Desenhamos cada projeto de acordo com as necessidades do cliente. [...] Na iniciativa pública, isso não é muito praticado por empresas que a atendem. [...] Essa é a nossa vantagem através de diferenciais que simplificam a administração pública. (E6)

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 baseia 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. Essa evidência pode ser percebida nas falas a seguir reproduzidas:

Testar várias coisas e vários produtos, “errar tá tudo bem desde que seja responsável”, ter um DNA muito forte de tecnologia, não ter tanta burocracia e não ser uma empresa tão engessada. [...] Buscamos fazer com que as pessoas inovem a todo momento, sonhem grande, tenham metas muito ambiciosas. As empresas sentem muitos benefícios [...] (E1)

[...] estamos fazendo inovações na área de sistemas de visão computacional, Tempestivamente, ações acerca desse cenário da covid, cursos, mostrar que a gente é sustentável. [...] Há muita competição por preço, [...] mas nós conseguimos ter um *Market Share* importante para o nosso canal e também o fato de ter qualidade e diversidade no que a gente oferece aos clientes. (E2)

A lista de inovações é muito grande,. A unidade de Pesquisa e Desenvolvimento está intensamente envolvida quando se fala em produto, [...] temos vários produtos novos e diferenciados ofertados já no mercado e vários outros que estão em andamento. [...] Além dos clientes, toda a comunidade em geral, as entidades, sempre procuramos responder quando surge uma oportunidade ou sugestão de melhoria. (E3)

A inovação chega nessa forma diferente de negociar energia, acessar esse consumidor que não estava nesse mercado, ele estava no chamado mercado cativo, você está tirando ele no mercado livre ou esse mercado de geração de energia, então eu acho que é um modelo de negócio diferente. (E4)

[...] se eu for inovar alguma coisa aqui, antes eu penso: Será que eu estou desenvolvendo alguém? Como é que estou desenvolvendo essa pessoa? O que ela precisa hoje? Então eu vou ter vários tipos de inovações, e eu tenho tido várias inovações, mas sempre pensando neles. [...] A frase que eu mais escuto dos meus clientes é: “nossa, eu não tinha parado para pensar sobre isso”. Então eu consigo mostrar pra eles uma visão fora da caixa,. (E5)

A empresa investe em inovações de processo, principalmente. Recebemos feedbacks relacionados a essa forma de tratar o cliente. Ao carinho que demonstramos por cada projeto e o suporte em todo o tempo. (E6)

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.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi efetuado por meio de um processo que 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 também 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 relativa aos princípios e procedimentos que se adota na pesquisa científica.

Destaque-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

6. REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Rio de Janeiro: Bookman, 2007.

AIRBNB. Site institucional da plataforma. Disponível em: <http://www.airbnb.com.br>. Acesso em 6 de setembro de 2021.

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.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BEULKE, R.; BERTÓ, D. J. **Precificação: sinergia do marketing e das finanças**. São Paulo: Saraiva, 2009

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. *Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization*. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 2002.

CHESBROUGH, H. *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 354-363, 2010.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. D. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

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.

GALBREATH, J. *Twenty-first century management rules: the management of relationships as intangible assets*. **Management Decision**, London, v. 40, n. 1-2, p. 116-126, 2002

HAYEK, F.A. *Competition as a Discovery Procedure*. In: **New Studies in Philosophy, Politics and Economics**, Routledge: London, 1978.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IBGE. **Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC 2011**. Rio de Janeiro. 2012. p.43.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa**. 17ª. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

LANDAU C.; KARNA, A.; SAILER, M. *Business model adaption for emerging markets: a case study of a German automobile manufacturer in India*. **R&D Management**, v. 46, n. 3, p. 480-503, 2016.

LLEWELLYN, G. *Developing a value proposition from your customer's point of view*. **Smart Insights**, 2018. Disponível em: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/developing-a-value-proposition-from-your-customers-point-of-view/?utm_source=zest.is&utm_medium=referral&utm_term=zst.5ba5cc8f1837b>. Acesso em 19 de outubro de 2020.

LOW, J.; KALAFUT, P. C. **Vantagem invisível: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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.

MISES, L.V. **Ação Humana: Um Tratado de Economia**. São Paulo: Instituto Ludwig Von Mises. Brasil, 2010.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S.; SERRA, A. C. **A nova era da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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, **Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando Um Desempenho Superior**, Campus, 1990

RASK, M. *Internationalization through business model innovation: in search of relevant design dimensions and elements*. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 12, n. 2, p. 146-161, 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHARF, E. R. O patrocínio do futebol como ferramenta do marketing esportivo para a construção de brand awareness. **Revista Economia & Gestão**, v. 10, n. 23, p. 80-99, 2010.

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.

SCHUMPETER, J. A. **Ensaio: empresários, inovação, ciclos de negócio e evolução do capitalismo**. Lisboa: Celta Editora, 1996.

TIDD, J., BESSANT, J., & PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

UBER. Site institucional da plataforma. Disponível em: <http://www.uber.com>. Acesso em 31 de agosto de 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WOODRUFF, R. B. *Customer value: the next source of competitive advantage*. **Journal of Academy of Marketing Science**, Coral Gables, v. 25, n. 2, spring 1997, p. 142.

ZEITHMAL, V. A. *Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence*. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 52, p. 2-22, July 1988.

ZHANG, Y.; ZHAO, S.; XU, X. *Business model innovation: an integrated approach based on elements and functions*. **Information Technology and Management**, v. 17, n. 3, p. 303-310, 2015.

Contatos: emersonHJ002@gmail.com e adilson.caldeira@mackenzie.br