

**ENTRADA EM NOVOS MERCADOS: A EVOLUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO
E DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**
**ENTRY INTO NEW MARKETS: THE DEVELOPMENT OF THE BUSINESS
MODEL AND DYNAMIC CAPABILITIES**

Recebido: 09/07/2017 – Aprovado: 13/10/2017 – Publicado: 10/12/2017

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Victor Wolowski Kenski¹

Doutor em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)

Coordenador dos Cursos de Engenharia de Produção e Tecnologia em Logística e Professor dos cursos de Administração, Gestão Comercial do Instituto Paulista de Ensino (Fipen)

Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Sergio Bulgacov²

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)

Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV/EAESP

RESUMO

Este trabalho mostra o caminho pelo qual empresas entram em novos mercados, ou trazem novas propostas àqueles em que já estão estabelecidas. Também apresenta o processo de análise dos mercados, as decisões estratégicas que determinam a posição nele e as mudanças nas configurações para esta nova ação. Além disso, estuda a escolha de modelos de negócios, das condições para a sua elaboração e dos recursos e das capacidades que devem ser adotados, e os novos que deverão ser desenvolvidos, ao longo do percurso, para a conquista do novo mercado. São abordadas ainda as condições necessárias para a permanência nesses mercados. Esses conceitos são apresentados no estudo de um grupo que atua em diversas franquias.

¹ Autor para correspondência: FIPEN – Faculdade Instituto Paulista de Ensino. Rua Euclides da Cunha, 377, Centro. CEP 06016-030 – Osasco, SP, Brasil. E-mail: vwkenski@uol.com.br

² Autor para correspondência: s.bulgacov@gmail.com



Palavras-chave: Novos mercados; configurações; modelos de negócios; recursos, capacidades.

ABSTRACT

This work shows the path through which companies enter new markets or bring new propositions to established ones. It presents the market analysis process, the strategical decisions that determine the company's position on it and the required changes in the configurations for this new action. It also studies the process of selecting the business model and the conditions for its definition the adoption and subsequent development of resources and capabilities required to conquer this new market. It is presented the necessary conditions to remain and maintain its market position. These concepts are presented through a case study of a business group that takes part in different franchises.

Key-words: New markets; configurations; business models; resources; capabilities.



1. INTRODUÇÃO

Em seu natural processo de crescimento, as empresas entram em novos mercados com seus produtos ou serviços ou com novas propostas de atendimento aos clientes. Tal acesso também se dá nos setores conhecidos – e em que já atuam – para oferecer produtos ou serviços novos ou diferenciados. O trabalho feito nesses momentos é o de apresentar uma proposta nova, não contemplada no seu portfólio até aquele momento de decisão pelas novas oportunidades.

A estratégia em geral adotada para esses novos posicionamentos consiste em elaborar um modelo de negócio apropriado ao mercado que pretende atingir, com base nas competências que possui. Ou seja, por meio de suas capacidades de avaliar esses mercados, estabelecem o que é preciso ter de novas capacidades para atendê-los e montam uma configuração apropriada para essa conquista.

Tal posicionamento define a seguinte questão para esse trabalho – de que modo se dá a relação entre as fases de busca por novos mercados, as capacidades e o modelo de negócio de uma empresa no seu acesso a novos mercados? De que forma estas são alteradas, que capacidades novas são necessárias e quais os modelos de negócio que permanecem ao ser conquistados esses diferentes mercados? O presente questionamento é aplicado neste trabalho a uma empresa de multfranquias, ao conquistar novos mercados a partir de uma base comum de competências.

O modelo de negócio é uma escolha que a empresa faz para gerar as receitas e que apresenta três dimensões principais: 1) os recursos e as competências mobilizadas (que permitem fazer uma oferta); 2) a oferta feita ao cliente; e, 3) a organização interna da empresa (cadeia de valor) e das suas transações com seus parceiros externos (rede de valor). Assim, o modelo de negócio deve ter os seguintes componentes básicos: os recursos, a estrutura organizacional e a proposta para entrega de valor (LECOCQ; DEMIL; WARNIER, 2006).

O modelo de negócio, para este propósito, apresenta-se como uma articulação entre diferentes áreas de atividade da empresa com a finalidade de produzir uma proposta de valor aos consumidores. Essa estratégia envolve duas abordagens: a *estática*, que fornece a coerência entre os componentes básicos da empresa, e a *transformacional*, que provê a mudança na empresa e foca a inovação (DEMIL; LECOCQ, 2010).

O tipo e a qualidade desses serviços dependerão dos novos recursos utilizados e da maneira como forem combinados com outros produtos ou serviços da empresa. É por meio do modelo de negócio adotado que se configuram os diversos processos para formar o feixe pretendido.

Esse processo aproxima-se da proposição feita por Penrose (2006) de que a empresa deve montar um feixe de recursos para oferecer determinado serviço aos clientes.

A adoção do modelo de negócio adequado deve prever as ações, mesmo após a entrada bem-sucedida no mercado, com a finalidade de estabelecer o que for necessário para a permanência da empresa nesse novo segmento. Se o modelo de negócios é eficaz, ele pode ser continuado. Na maioria das vezes, no entanto, ele precisa ser refeito, com parâmetros mais adequados à nova situação. Conforme Jullens (2013), algumas empresas são bastante eficientes em conquistar novos mercados. Não percebem, no entanto, que a sua manutenção neles pode exigir condições diversas daquelas que foram necessárias para a sua entrada, o que as leva, algumas vezes, a não conseguir se manter em suas novas posições.

O processo de ingresso das empresas em um novo mercado começa, portanto, com a sua decisão de buscar novas oportunidades. O passo seguinte será a elaboração do modelo de negócio, a definição dos recursos necessários e, por fim, a criação de um modelo, possivelmente com recursos diversos dos originalmente adotados, que permita a manutenção nesse mercado.

De acordo com a visão baseada em recursos, somente a visão dos recursos não explica adequadamente como e por que certas firmas podem oferecer uma proposta de valor diferente e obter uma vantagem competitiva, principalmente em situações de rápidas e imprevisíveis mudanças nos mercados. Mais que a disponibilidade de recursos, interessa a maneira com que estes serão integrados para que a proposta pretendida se materialize (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

O modelo de negócio para o caso de empresas que se movem para outros setores da economia pode não mostrar a totalidade dos problemas a serem enfrentados por não permitir que se trabalhe, ao mesmo tempo, com as condições de entrada e aquelas necessárias à sua permanência no novo mercado, caso elas sejam diferentes.

A empresa que pretende entrar em um novo nicho deve, no início, identificar se possui competência tecnológica, ou seja, se tem os recursos tecnológicos, que formam a base dos novos serviços e produtos que pretende oferecer e que representam o diferencial competitivo da empresa. Ainda nessa primeira fase prospectiva, é necessário que a empresa tenha capacidade para a aprendizagem exploratória, para identificar, avaliar e incorporar não apenas novas competências técnicas, mas também as relacionadas ao consumidor – a “competência do consumidor” – ou seja, a habilidade de servir a um mercado particular. Além dessas, a empresa precisa se preocupar com a sua “competência de marketing”, que é a habilidade em construir recursos relacionados a novos mercados (DANNEELS, 2007).



Completada a primeira fase e identificadas as suas competências tecnológicas, as ligadas ao perfil do virtual consumidor e as relacionadas ao marketing nesse novo empreendimento, chega-se ao momento em que é preciso o estabelecimento do modelo de negócio a ser adotado. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócio é composto pelos seguintes atributos: clientes, em que são determinadas as formas de relacionamento e comunicação da empresa com eles; os recursos próprios da empresa que serão utilizados na nova estratégia; e, por fim, as parcerias necessárias para a oferta dos novos produtos ou serviços.

O objetivo do conhecimento desse conjunto de competências ou capacidades, segundo Penrose (2006), é de que o tipo e a qualidade dos serviços a serem oferecidos dependerão dos recursos utilizados e da maneira que serão trabalhados em combinação com outros recursos.

Os recursos não têm valor para a firma de forma isolada. Sua integração é feita pelas capacidades dinâmicas que a empresa deve desenvolver e possuir para garantir uma vantagem competitiva que permaneça por algum tempo e seja suficiente para criar um diferencial no mercado. Dessa forma, seus valores latentes podem somente estar disponíveis para a firma por meio das suas capacidades dinâmicas (NEWBERT, 2008; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2009).

Teece, Pisano e Shuen (1997) definem as capacidades dinâmicas como:

[...] as habilidades da firma para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender a ambientes com rápidas mudanças. As capacidades dinâmicas refletem a habilidade da organização para conquistar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva, dadas as dependências do caminho e as posições de mercado (p. 516).

Nessa perspectiva, este texto apresenta o levantamento desses processos para o ingresso das empresas em um novo mercado. São identificadas as suas diversas fases: a análise dos possíveis novos mercados e a decisão daí consequente de diversificar; os modelos de negócios adotados e as competências necessárias; as capacidades dinâmicas iniciais e aquelas que foram desenvolvidas ao longo do tempo e que permitem às empresas ter um novo modelo de negócio; e, finalmente, a configuração que lhes possa assegurar a estabilidade nesses novos mercados. Como exemplo, são também apresentados no texto os resultados da pesquisa realizada em uma empresa de multifranquias que se expandiu para novos mercados e adotou, para cada um deles, um modelo de negócios diferenciado.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1. FATORES DE DECISÃO PARA A ENTRADA EM NOVOS MERCADOS

Há vários motivos para que as empresas pretendam ter acesso a novos mercados e busquem alternativas para sua expansão e diversificação. Entre as possíveis razões, apontadas por Oliveira (2007), pode-se considerar as seguintes:

- a empresa visualiza uma situação de retorno maior nos novos mercados;
- dificuldades e falta de novas oportunidades no mercado atual;
- disponibilidade de recursos financeiros;
- competências além das necessárias para manter-se atualizada nos mercados atuais;

Porter (2004) apresenta outras razões, a saber:

- a expansão para mercados correlacionados pode reduzir custos a longo prazo;
- reduzir riscos para os acionistas;
- aumentar a rentabilidade da empresa a longo prazo;
- criação de valor com a integração com os produtos e serviços existentes.

Outras razões são ainda apontadas por Kluyver e Pearce (2007):

- novas tecnologias que viabilizem outras oportunidades;
- oferta aos clientes de produtos complementares aos da linha atual.

Além destes podemos acrescentar os seguintes:

- participação em mercados de alto crescimento;
- incentivos institucionais, governamentais e regulatórios.

Independente das razões, há duas escolhas possíveis nesse processo de expansão e diversificação: a entrada em novos mercados, caracterizados por serem emergentes ou muito recentes, ainda em estado de maturação, ou mercados já existentes, para os quais a empresa possui novas formas de atendê-los.

Os processos seguidos para essas análises, as consequentes decisões e os modelos de negócios que seguem, diferem para cada uma dessas alternativas, bem como as configurações que adotam e que permitem que elas se instalem no mercado e nele possam permanecer. As razões podem ser diversas, mas a escolha depende das análises que serão feitas sobre as variáveis do próprio mercado, que são mostradas a seguir.

2.2. ANÁLISE DOS NOVOS MERCADOS

De acordo com Casadesus-Masanell e Ricart (2010), as fontes de vantagem competitiva, que podem influir na análise e decisão por novos mercados, são baseadas na configuração das suas atividades, nos seus recursos e no seu conhecimento. Na configuração das atividades podem ser ainda consideradas as condições institucionais em que a empresa atua, além das próprias competências para entrar nesses novos segmentos.

Essas análises podem ser feitas segundo três perspectivas (PENG et al., 2009):

1. visão baseada nas instituições;
2. visão baseada na perspectiva da indústria;
3. visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas.

Essas perspectivas devem orientar não só a formulação da estratégia, mas também a análise da situação e das premissas que serão adotadas no modelo de negócios que as seguem.

De acordo com North (1990) “as instituições são as regras do jogo em uma sociedade ou, mais formalmente, são as coações feitas pelos humanos que moldam as interações humanas” (p. 3). Ou seja, é um conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelecem as bases para a convivência humana e para a produção, as trocas e a distribuição.

As instituições legais, regulatórias, tecnológicas, culturais, de mercado, de proteção aos direitos de propriedade, de apoio governamental, entre outras apresentam, para cada mercado, um contexto que dá segurança aos agentes para firmar os contratos e minimizar o efeito da racionalidade limitada e reduzir a ocorrência do oportunismo. O resultado das instituições desenvolvidas é o de reduzir os custos das transações que são efetuadas nesses mercados.

A análise do mercado ao qual se pretende ingressar deve, em primeiro lugar, avaliar o arcabouço institucional e o nível das garantias que possa dar aos contratos. Devem ainda ser levantadas as leis, regulamentos, as determinações técnicas, as culturais, de proteção à tecnologia e outras que estejam embutidas no contexto cultural daquele mercado.

O conjunto das instituições assim analisadas forma o primeiro aspecto a ser levado em conta nas análises dos mercados e no modelo que se deseja seguir.

Já na visão baseada na perspectiva da indústria, a intensidade da concorrência em uma indústria, segundo Porter (2004), tem raízes na sua estrutura e depende de cinco forças competitivas básicas que são: a ameaça de novos entrantes; o poder dos compradores; o poder dos fornecedores; e a ameaça de produtos substitutos. Essas quatro forças dão causa à quinta, que é

o grau de rivalidade entre as empresas existentes e que determina o número de concorrentes na indústria.

Deve ser efetuada ainda uma análise setorial que mostre a estrutura da concorrência, sua evolução ao longo do tempo e de como a globalização afeta o setor como um todo (KLUYVER; PEARCE, 2007).

Na terceira perspectiva, a análise dos recursos e das capacidades é feita tendo por base a teoria da visão baseada em recursos. Para Barney (2002), os recursos são todos os ativos, o conhecimento, os processos, as capacitações, a informação, dentre outros, que a firma utiliza para aumentar sua eficiência e eficácia. Esses recursos podem ser divididos em quatro categorias: capital financeiro, capital humano, capital físico (tecnologia usada na firma, os equipamentos, a localização e o seu acesso às fontes de matérias-primas) e, por último, seu capital organizacional (estrutura formal, sistemas de controle e coordenação e sua cultura).

A vantagem competitiva – que é a criação de um valor econômico que não esteja sendo simultaneamente implementado por qualquer concorrente atual e potencial – exige que esses recursos tenham quatro qualidades: tenham valor, sejam raros, sejam de difícil imitação e não possuam substitutos estrategicamente equivalentes (BARNEY, 2002).

Recursos e capacidades gerais podem ser mais úteis em um espectro mais amplo de mercados, enquanto recursos e capacidades especializados formam uma plataforma mais restrita para entrada em outros mercados (HELFAT; LIEBERMAN, 2002). Nesta última situação, talvez, as firmas tenham de fazer alianças ou *joint-ventures* com empresas já existentes nos mercados para adquirir os recursos e as competências que lhes faltam.

Newbert (2008) afirma que, embora um recurso possa ter um potencial de entregar um serviço com valor, esse serviço permanecerá latente até que seja entregue por meio de uma competência relevante. Considerando que os recursos e as competências são essencialmente improdutivos isoladamente, a chave não é simplesmente a exploração de um recurso valioso, ou de uma competência, mas sim uma exploração de valor da combinação recurso-competência, que é dada pelas capacidades dinâmicas apresentadas por Teece, Pisano e Shuen (1997).

O conceito da vantagem competitiva está associado à criação de valor na empresa. Peteraf e Barney (2003) definem este valor como a diferença entre o ganho percebido e pago pelos compradores do produto e o custo econômico para a empresa. Essa vantagem seria obtida aumentando-se o desejo do consumidor, reduzindo o custo, ou ambos. Se a empresa conseguir criar mais valor com seus produtos que os seus competidores nesses mercados, ela poderá obter uma vantagem competitiva.



Assim, conforme a visão baseada em recursos, a vantagem competitiva da empresa em seus mercados depende: dos recursos que ela possui; do processo de obtenção destes recursos; destes conterem as qualidades apontadas por Barney (2002), ou seja, de terem valor, serem raros, de difícil imitação e substituição; além da combinação desses recursos, que é conseguida por meio das capacidades dinâmicas que a empresa desenvolve ao longo do tempo.

O enfoque apresentado nas análises permite, de forma geral, levantar as questões mais importantes para os diferentes mercados que se pretende atingir segundo as perspectivas das instituições, das indústrias e dos recursos e capacidades.

Mercados já existentes possuem algumas características que os tornam de difícil penetração para as novas empresas que a eles aderem. Em geral, são mercados desenvolvidos onde a competição está instalada, e existe certa estabilidade que deve ser rompida com a chegada de um novo concorrente.

Esses mercados maduros possuem um efeito facilitador para um entrante: as principais características deles são conhecidas, e é possível fazer um *benchmark* com as principais empresas e avaliar os fatores determinantes das vantagens competitivas neles existentes.

De acordo com Teece (2009), mercados maduros e bastante competitivos apresentam margens de lucro normais e que, em virtude disso, não apresentam incentivos para a inovação.

Em resumo, em mercados existentes, as informações ou estão disponíveis ou são de fácil obtenção e não tendem a sofrer grandes alterações no futuro próximo.

Assim, a empresa deverá se concentrar em ter à sua disposição a melhor base de dados possível para tomar a decisão de entrar ou não nesse novo mercado. Se decidir ingressar nele, disporá das informações que devem ser suficientes para uma boa decisão e para a definição do modelo de negócios e da estratégia apropriada e deverá ainda ter um produto inovador.

A visão baseada em recursos permite, em seguida, que as análises até então apoiadas em fatores externos, possam considerar também as condições internas que podem produzir diferenças nos comportamentos das empresas nos mercados. Conforme Helfat e Lieberman (2002), quanto maior a similaridade entre os recursos anteriores da empresa e aqueles necessários segundo a indústria, maior será a chance de a empresa sobreviver e prosperar em um novo mercado. Assim, não são somente os recursos e as capacidades que afetam o tipo, o modo, o tempo e o sucesso na entrada, mas sim a similaridade entre o mercado e os recursos que a empresa possuía antes da entrada.

Os mercados novos, segundo Santos e Eisenhardt (2009), apresentam alguns problemas típicos de mercados em formação e organizacionais, como: a) estrutura da indústria ainda indefinida;



b) definições de produtos pouco claras ou enganosas; c) falta de uma lógica dominante que possa guiar as ações referentes ao mercado. Devido a estas características, esses mercados apresentam cenários não estruturados com grande ambiguidade, ou seja, falta de clareza sobre os significados e implicações de eventos ou situações particulares, com relações de causa e efeito desconhecidas.

Teece (2009) afirma que a competição pode ser feita em mercados estáticos ou naqueles chamados de dinâmicos. Os mercados estáticos são aqueles que já atingiram alto grau de maturação, em que as regras estão bem estabelecidas. Já os mercados dinâmicos, semelhantes aos emergentes, são aqueles baseados nas inovações e que pela introdução de novos produtos e processos trazem ainda uma redução de preços.

Dessa maneira, mercados emergentes são caracterizados pela geração de novos produtos, novos processos, novas tecnologias, novas fontes de suprimentos e por mudanças das circunstâncias externas. Eles trazem, em consequência, mudanças nos modelos de negócios adotados, causando o surgimento de um novo tipo de organização.

Embora esses mercados emergentes possam trazer boas oportunidades, eles podem apresentar alguns problemas. Os padrões da indústria não estão estabelecidos e pode haver uma batalha grande para tais definições. As barreiras de entrada são baixas, para quem dispõe da tecnologia, mas os custos podem ser altos e imprevisíveis, os relacionamentos serem pouco desenvolvidos com fornecedores e os canais de distribuição estarem apenas emergindo.

A característica essencial de um mercado emergente é que ainda não existem regras nessa competição. As regras deverão ser estabelecidas ao longo do processo de desenvolvimento, à medida que as empresas passam a competir e se desenvolver nesses mercados. A ausência de regras pode ser um risco ou uma oportunidade, dependendo da capacidade de adaptação e de mudança da empresa. Por isso exercer a liderança estratégica nos mercados emergentes e estabelecer os padrões da indústria, pode ser uma forma eficaz de reduzir custos (KLUYVER; PEARCE, 2007).

2.3. A ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

Pela proposta de Lecocq, Demil e Warnier (2006), a empresa deve fazer escolhas que envolvam três dimensões principais, que são: 1) os recursos e as competências mobilizadas, 2) a oferta feita ao cliente, 3) a organização interna da empresa e das suas transações com seus parceiros



externos. Assim, o modelo de negócios teria os seguintes componentes básicos: recursos e competências, estrutura organizacional e a proposta para entrega de valor.

Para as duas possibilidades apresentadas neste texto – a de entrar em um mercado já existente ou a de desenvolver um novo ou emergente mercado – o trabalho de Cavalcante, Kesting e Ulhoi (2011) mostra que os modelos de negócios possíveis são os seguintes:

- Modelo de negócio de extensão – é adotado para explorar oportunidades de expandir os negócios existentes e possibilidades comerciais associadas. Envolve mudanças nas práticas de trabalho, em que as experiências passadas podem ser úteis para as dificuldades que surgirem.
- Modelo de negócio de criação – aplica-se à materialização de uma ideia de negócios nova. Nesta situação não há experiências prévias relevantes que possam orientar a implantação do novo modelo. As relações com consumidores, fornecedores, competidores e parceiros, em geral, são somente ideias ou hipóteses. Assim há a necessidade de ajustes no modelo, à medida que as dificuldades vão surgindo. Mas há um problema crítico: o de conseguir um equilíbrio entre a flexibilidade e a persistência para resolver os problemas que surgirem.

Considerando as estratégias da empresa uma configuração das ações organizacionais mais relevantes, o modelo de negócio pode ser uma representação da síntese das estratégias organizacionais, a qual cria e entrega valor para seus *stakeholders*, principalmente clientes e acionistas (NIELSEN; LUND, 2012). A relevância do modelo de negócio pode ser percebida como um conjunto de estratégias, de modo a representar a criação, a entrega, a captura e a monitoração de valor da organização (LECOCQ; DEMIL; WARNIER, 2006; LAMBERT; DAVIDSON, 2012).

As abordagens até agora apresentadas mostram a importância do modelo de negócios e da estratégia adotada pela empresa, a partir de um conjunto inicial de recursos e competências, com a finalidade de promover e orientar a evolução desses recursos e competências e de condicionar suas mudanças e adaptações frente aos desafios de expansão para novos mercados. (HELFAT, 2003).

A entrada nos mercados e os problemas daí decorrentes devem resultar na adoção de uma nova configuração do modelo de negócios, que deverá apresentar as seguintes características:

- manter as condições de rentabilidade da empresa no mercado conquistado;
- sustentar a criação de valor obtida e necessária para a manutenção e o crescimento dos negócios;



- dotar a empresa das capacidades dinâmicas de sentir, avaliar e reconfigurar o mercado conquistado, atualizando-se sempre segundo a própria evolução do ambiente;
- defender-se, perante os concorrentes, das possíveis ameaças por eles apresentadas.

Como conclusão, o processo assim descrito deverá estabelecer e manter uma nova configuração para a empresa nesse novo mercado.



3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a realização do estudo empírico, procurou-se um grupo empresarial (Grupo) que tivesse entrado e permanecido em vários mercados, mas com características diferentes de entrada e permanência em cada um deles.

A escolha de um grupo diversificado, em vez de pesquisas em algumas empresas, foi considerada a partir dos objetivos do estudo, ou seja, avaliar as mudanças necessárias para cada um dos mercados atingidos partindo-se de uma mesma configuração inicial e da mesma base de capacidades. Nessa definição, procuramos analisar as modificações decorrentes de cada nova necessidade enfrentada e os recursos finais que permitiram a permanência nos mercados conquistados.

A escolha recaiu sobre um grupo desenvolvido por coreanos, em São Paulo (Brasil), que opera desde 1987 em diversos modelos de franquias nas áreas de alimentação e moda. O grupo possui sete linhas de franquias, com um total de 750 lojas afiliadas. Seu faturamento nos últimos doze meses girou em torno de R\$ 400 milhões.

Essas sete linhas de franquias são distribuídas da seguinte forma: duas de moda, uma de comida asiática, uma de *sushi*, uma de comida japonesa em geral, uma de sanduíches e uma em conjunto com outras duas marcas que também operam com franquias – para ação em pequenas cidades e que opera no setor de moda.

A pesquisa teve ainda o objetivo de avaliar sua relação com as competências necessárias a esse novo modelo e seus efeitos sobre as capacidades dinâmicas necessárias a esta mudança e à sua permanência no novo mercado.

Com base no referencial teórico, foi elaborado um questionário com 17 questões a serem respondidas pelo executivo responsável pelo Grupo.

Considerando o tipo de pesquisa, o tempo e as informações a serem obtidas, optou-se pela realização de entrevista semiestruturada, que teve a finalidade de obter as percepções do depoente sobre os diversos aspectos vivenciados pela empresa em suas transições para novos mercados. A entrevista foi realizada pelos próprios pesquisadores no local de trabalho do entrevistado. Ela teve duração de 45 minutos e foi gravada. A gravação foi transcrita para gerar um texto escrito que foi conferido para verificação de sua fidelidade em relação ao que foi afirmado oralmente.

A entrevista foi realizada com o diretor geral desse Grupo. Apesar de ter sido utilizado um roteiro semiestruturado, os entrevistadores procuraram deixar o respondente à vontade, para

responder sobre os assuntos propostos de forma livre, a fim de garantir o máximo de informações sobre a realidade vivenciada nos processos de acesso e permanência nos novos mercados.

A entrevista mostra que a experiência do entrevistado leva a uma construção em forma de texto, que é posteriormente interpretada para refletir os eventos na empresa que são relevantes para o objetivo da pesquisa. Para que a pesquisa fosse fiel aos dados apresentados, verbalizados e interpretados, buscou-se refletir, o mais próximo possível, a experiência que deu origem aos aspectos levantados nas entrevistas.

Para a realização dos procedimentos de tratamento e análise dos dados foram seguidos basicamente os pressupostos previstos na análise de conteúdo, tratada por Flick (2004) e por Bardin (2009), para que fosse possível aproveitar de maneira produtiva as informações coletadas.

Conforme Flick (2004), a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual sua origem. Um dos seus aspectos essenciais é o emprego de categorias, obtidas dos modelos teóricos.

A análise de conteúdo é definida por Bardin (2009) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens” (p. 40). A análise feita seguindo esse conjunto pode ser denominada análise *categorial*, na qual se pretende considerar a totalidade do texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, de acordo com a presença de itens de sentido.

A análise seguiu a ordem do referencial teórico, em que foi adotado o enfoque da análise do mercado, dos modelos de negócio e dos recursos e ativos envolvidos. Ao final, foi realizado um resumo com as conclusões obtidas que respondiam aos objetivos do trabalho.

Os itens assim obtidos foram estudados e apresentados à luz do referencial teórico apresentado.



4. ANÁLISE E DISCUSSÕES

A capacidade inicial do Grupo para o ramo de comércio e o domínio das suas características principais veio da sua experiência anterior com uma joalheria localizada em uma rua tradicional de comércio, em São Paulo. Por causa das mudanças nas condições de mercado, que passaram a privilegiar os *shopping centers*, o Grupo sentiu a necessidade de buscar novo posicionamento. As dificuldades no mercado atual é que levaram o Grupo a esta decisão (OLIVEIRA, 2007). O atual Diretor fez um curso sobre franquias e resolveu adotar este modelo de comercialização. A joalheria foi reconfigurada para trabalhar com bijuterias e foi instalada em *shopping centers*, o que conforme Cavalcante, Kesting e Ulhoi (2011) configura um modelo de negócio de extensão.

Observa-se a evolução das capacidades que passaram de um conhecimento sobre o comércio para uma atualização a um novo modelo (franquias), com base em uma análise do mercado, e a adoção de canais novos de comercialização. Foi observado que à época, as lojas de bijuterias eram escassas nos *shoppings*. Há, nesse caso, a adoção de um modelo de negócio completamente novo (de criação), já que incorpora elementos e recursos não existentes no modelo anterior (OLIVEIRA, 2007).

Posteriormente foi criada uma segunda marca de bijuterias para um público mais jovem. É interessante observar que esta segunda marca não apresenta o mesmo desenvolvimento que a inicial, o que mostra variações entre os hábitos do público feminino de acordo com a idade. As condições de permanência neste outro mercado eram diferentes daquelas que foram dominantes para a primeira entrada. Ajustes tiveram de ser feitos nas adaptações das linhas e na apresentação em geral. Houve neste caso uma adaptação do modelo de negócio original com a finalidade de permitir a permanência da empresa nesse mercado (JULLENS, 2013)

A partir dessa ideia básica, o Grupo dedica-se à expansão das atividades para o resto do país e, mais recentemente, para o exterior. “Um empresário coreano vê o mapa-múndi como um mercado. Apesar de nós estarmos no Brasil, a gente entendeu que o mercado é muito mais amplo do que o local”. Houve assim uma expansão para mercados correlacionados (PORTER, 2004) e ainda uma busca pela participação em mercados de alto crescimento (KLUYVER; PEARCE, 2007).

Mais recentemente, com o objetivo de atingir cidades de menor porte, a franquias de bijuterias se associou com outras duas franquias, uma de vestuário e a outra de utilidades, para criar lojas mistas. É outro novo mercado que foi desenvolvido e que pelas suas características não

comportava uma loja de grande porte com uma só linha de produtos. As competências para a reconfiguração do negócio e para a associação com terceiros em outro modelo de negócio foram essenciais nesse caso, buscando oferta aos clientes de produtos complementares aos da linha atual (KLUYVER; PEARCE, 2007).

O valor a ser oferecido, constante do modelo de negócio, foi assim descrito: “queremos manter a liderança no setor e dentro desta proposta de liderança foi importante a integração da cadeia produtiva e a rapidez na colocação e reposição dos produtos, tudo isto baseado em um eficiente sistema de informações. A proposta de entregar valor nas bijuterias, é logística”.

As decisões nesses novos mercados seguem o que Porter (2004) indicou e que representam a expansão dos negócios para mercados correlacionados às áreas atuais, com a finalidade de reduzir custos a longo prazo, reduzir os riscos para os acionistas e aumentar a rentabilidade a longo prazo sempre com foco em mercados de alto crescimento. É a postura final do processo com o modelo de negócio que permite a permanência da empresa neste novo setor, focada na escalabilidade. “E quando a gente fala de franquias, nós falamos de escalabilidade. Quando você fala de escala, você tem que imaginar o teu negócio espalhado e aderente a diferentes regiões do mundo”, diz o diretor executivo do Grupo. Conforme Danneels (2007), nesta época o Grupo demonstrava a competência de marketing necessária a estas novas ações.

Na análise da visão baseada em recursos, as entradas nesses mercados tinham valor, para aproveitar as oportunidades dos *shopping centers* e do nascente esquema de franquias. Além disso, o Grupo desenvolveu uma organização formal e de gestão capaz de explorar o potencial oferecido pelos demais recursos (BARNEY, 2002)

Buscando aproveitar o conhecimento e as capacidades obtidas no processo até então, o Grupo resolveu, em 1992, entrar no mercado de alimentação, nos *shoppings*, e escolheu o setor de comida chinesa (HELFAT; LIEBERMAN, 2002).

As decisões sobre estas entradas são decorrentes de a empresa ter visualizado situações de maior retorno em novos mercados. Buscou, por meio de análise detalhada, uma participação em que não havia grande dominação de alguns clientes ou de fornecedores exclusivos, sem barreiras de entrada que pudessem impedi-los de participar (PORTER, 2004).

Observa-se também um primeiro movimento buscando a permanência em um desses mercados. A empresa começa a ter dificuldades em atingir seus objetivos com a decisão pela comida chinesa, que se mostrou pouco viável (JULLENS, 2013). Houve, logo em seguida, uma mudança para um novo setor, o de comida asiática, até então pouco explorado. A empresa se afastou de um mercado complicado, onde não estava tendo sucesso em permanecer, e seguiu



sua orientação básica de criar valor sendo o primeiro a entrar em novos mercados. O Grupo teve a habilidade de orientar seus recursos e competências e de condicionar as suas mudanças e adaptações frente aos desafios de expansão para novos mercados (HELFAT, 2003).

Em seguida, em 2007, o Grupo expande a sua atuação, ainda no ramo de alimentação, considerado mercado de alto crescimento e de baixo risco. Dessa forma, com base nas análises dos mercados, optou logo em seguida, pela implantação de outras duas novas linhas dentro do setor de alimentação: uma de sushi e outra de comida japonesa em geral. As decisões subsequentes sobre essas linhas de comida japonesa seguiram os mesmos princípios de serem os primeiros nos locais onde estavam previstas as instalações e, com isto, conseguir a liderança em ambos os setores.

O processo de formação do conjunto das capacidades dinâmicas necessárias para a integração das novas linhas de negócios foi assim descrito pelo diretor executivo da empresa: “A gente sempre fala que tem um tripé: tem conhecimento gerencial, conhecimento técnico e habilidade de liderança. Eu cuido da gestão e da liderança. Se for falar de comida, de moda, eu não entendo nada. Eu tenho gente que só fala de moda, só entende de moda, de materiais e tendências e que vem com um conhecimento vertical. Então, eu cuido dessa parte de gestão. Para cada área tem seus conhecimentos específicos”. Nesse sentido, a formação do feixe de recursos e competências para oferecer um novo serviço se dá por agregação de pessoal externo (PENROSE, 2006) com as capacidades específicas, que completam o conhecimento já existente na empresa (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As técnicas específicas foram adquiridas mediante a utilização de conhecimentos de pessoas que possuíam essas habilidades. A capacidade de absorção para essas linhas novas de produtos foi suficiente para a expansão e a consolidação das novas competências com novas franquias. Houve apenas uma franquia, a da linha de sanduíches, que apresentava uma distância cognitiva além da capacidade própria do Grupo. Assim, no modelo de negócio prevaleceu o conceito de parceria, e que levou à decisão de firmar uma *joint-venture*, conforme o relato do diretor executivo: “no caso do sanduíche foi uma *joint-venture*. Na verdade, quando se fala de aliança estratégica é para pular etapas, para uma sinergia. O sócio já tinha um conceito desenvolvido, já tinha todo o material e eu já tinha toda essa plataforma. Eu entrei com o investimento, conhecimento do mercado e gestão, eles entraram com dinheiro e conceito formatado”. Conforme Helfat e Lieberman (2002) em condições de incerteza a empresa deverá procurar fora das suas fronteiras, o que foi adotado pelo Grupo.



Essa associação, no entanto, não foi suficiente para que a entrada no mercado pudesse se sustentar. Mesmo com toda a experiência do novo sócio, a linha de sanduíches não teve o resultado previsto e a *joint-venture* foi desfeita. Mas ainda persiste o desafio de se consolidar nesse novo mercado.

Há ainda dois outros fatores ligados ao modelo de negócio, que foram relatados. O primeiro diz respeito à proposta mais importante de criação de valor nas diversas linhas de negócios, que foi a política de recursos humanos centrada na promoção dos seus recursos próprios, condição necessária à entrega de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O modelo de criação de valor desde o início foi o de dar um atendimento diferenciado com base na valorização do ser humano, a começar pelo cliente, indo também para todos os colaboradores e fornecedores. Conforme relatado pelo entrevistado, “temos os valores asiáticos de empatia, de se colocar no lugar do próximo, querer o bem do próximo antes do indivíduo. Estamos sempre preocupados mais com a visita do que comigo mesmo. Quer dizer, vem o coletivo antes do indivíduo”.

Essa atenção com os colaboradores fez com que o grupo fosse eleito como uma das melhores empresas para se trabalhar, edição de 2015, pela *Great Places to Work*.

A segunda é referente ao contínuo monitoramento do mercado. A pesquisa do consumidor foi e continua sendo uma constante do grupo. Segundo o depoimento do diretor-executivo: “a gente acompanha essas mudanças de necessidade e desejo dos consumidores modernos, que tem mudado cada vez mais velozmente. As pessoas estão consumindo de maneira diferente. A gente tenta acompanhar essas mudanças e antecipar um pouco. É entregar de uma maneira diferente”. Houve um esforço contínuo de aperfeiçoar as suas competências de mercado, condição que, segundo Danneels (2007), é importante que a empresa domine como parte de suas capacidades dinâmicas.

Uma vez conquistado o mercado, o modelo de negócio deve ajustar-se e prover o necessário para nele permanecer. O foco do Grupo nessa fase atual é ainda de expansão, mas com grande atenção na consolidação e no custo dos produtos. A atual fase é descrita assim: “nós estamos criando uma estrutura para acoplar e desacoplar operações. Inclusive alimento, vai para outro local. Acho que ano que vem já estará nele. Nós constituímos uma *holding* de alimentos. A palavra de ordem é escala, que nos fornece a diferenciação, a exclusividade e a qualidade”.

Esse modelo de negócio possui as três dimensões principais propostas por Lecocq, Demil e Warnier (2006), em que os recursos e competências mobilizadas permitiram ao Grupo fazer ofertas de valor aos clientes, estas se materializaram junto ao mercado e foi desenvolvida uma



organização interna da empresa, focada na cadeia de valor e com a colaboração de parceiros externos que completaram a rede de valor oferecida. Assim, o modelo de negócios teve seus três componentes básicos: os recursos, a estrutura organizacional e a proposta para entrega de valor.

5. CONCLUSÕES

Observa-se, nos diversos movimentos do Grupo, a adoção dos posicionamentos identificados na teoria. Eles referem-se a análises e competências iniciais, os diferentes modelos de entrada nos mercados; as novas competências e suas formas de utilização e obtenção e, quando necessário, a agregação de outras competências de terceiros.

A definição de mudar os mercados em que atuavam foi o ponto de partida para todas as decisões posteriores. A orientação dos movimentos foi toda voltada para as necessidades do mercado. Foi feita uma análise de oportunidades quanto às linhas de produtos e aos canais de colocação dos produtos.

Pode-se observar no depoimento do executivo, ao descrever as várias decisões e fases da evolução do Grupo, que ocorreram sucessivas mudanças na configuração do modelo de negócios conforme foram as fases da empresa, as estratégias e as necessidades. Essa contínua adaptação às diversas condições de mercado que apresentavam grandes variações, mostra que o Grupo já teria desenvolvido as capacidades dinâmicas necessárias às avaliações e para seguir as mudanças determinadas pelos mercados.

Em um primeiro instante, o conhecimento comercial estava presente com as joalherias. Em seguida, o desenvolvimento de um novo conhecimento em relação às franquias e, a utilização das capacidades existentes para a análise dos novos mercados, acabaram por mostrar a nova forma de atuação em *shopping centers*. Foram associadas essas duas capacidades e adotados os modelos de negócio que sustentaram o Grupo nessa expansão.

Já quanto ao modelo de negócios, este foi mais constante ao longo do período descrito. Conforme Miller (1996) estiveram presentes os elementos que mostram um alto nível de configuração em uma empresa, a saber: a) atenções e os recursos focados no objetivo principal e nas ações competitivas para consegui-lo; b) houve grande consenso sobre os objetivos e meios e c) a estratégia, a estrutura, os processos e a cultura estão direcionados para um objetivo central e a estrutura de poder e gerência refletem esse foco.

A geração de valor para a sustentação do modelo de negócio prendeu-se a três vetores: a inovação (ser o primeiro a entrar no mercado); o atendimento voltado ao cliente, formado por uma filosofia de respeito às pessoas que atinge os funcionários e, por extensão, aos consumidores; e uma preocupação constante quanto aos custos envolvidos em uma oferta diversificada. Foram simultaneamente adotados os dois eixos da criação de valor: o tratamento dado ao cliente, para que ele valorizasse o produto, e a redução de custos para que o valor

gerado fosse maximizado. Quanto à comunicação, confia-se no efeito da divulgação feita pelos próprios clientes, como consequência do atendimento prestado e do valor percebido.

Para a formação dos feixes necessários à oferta dos novos serviços, há parcerias estabelecidas para a garantia dos custos e a utilização de recursos próprios, nas partes administrativas, e de técnicos específicos para os conhecimentos de produção referentes a cada caso. A montagem do feixe de recursos varia conforme o mercado, os recursos disponíveis e o modelo de negócio adotado.

Observou-se a presença das etapas do modelo de negócio de Lecocq, Demil e Warnier (2006) referentes às considerações estratégicas, ao marketing e demais funções organizacionais e financeiras.

Observou-se também que, a partir dos recursos iniciais, houve um constante desenvolvimento das capacidades relativas ao negócio principal, o do modelo de franquias, com o que se pode dizer da ocorrência de capacidades dinâmicas que evoluíram ao longo do tempo. Nesse caso as capacidades dinâmicas foram usadas para a organização usar e ordenar sua base de recursos para encontrar e antecipar necessidades do mercado (TEECE, 2009).

Há uma mudança da configuração atual em comparação à do início das atividades. O grupo já se estabeleceu nos seus principais mercados mostrando que sua estratégia e as configurações adotadas eram corretas, na quase totalidade dos casos. Há ainda o setor de sanduíche, que necessita de um reposicionamento para que possa garantir sua consolidação.

A configuração atual, de permanência nos mercados conquistados, no caso de alimentação volta-se para a preocupação maior com os custos, que estão sendo alvo de uma atuação constante e de ações concretas para sua materialização.

No caso das bijuterias, persiste a atenção permanente para o design das peças, a inovação constante e a alta eficiência em logística, para atender rapidamente às mudanças da moda e das exigências dos consumidores, que são os pontos da configuração dominante para permanência nesse mercado.

É interessante observar a formação e a contínua evolução das capacidades dinâmicas e seus reflexos nas sucessivas adaptações do modelo de negócios. Apesar de a empresa atuar em setores bem tradicionais da economia houve uma necessidade constante, conforme os mercados, à época e ao estágio do negócio, de sucessivas mudanças nos parâmetros desses modelos.

O presente texto apresentou as ações do grupo para conquistar e se manter nos mercados para os quais orientou suas ações, mostrando sempre uma proposta de valor para o cliente.



Uma possível pesquisa futura poderá verificar duas questões sob o ponto de vista do mercado. A primeira será a de verificar junto ao cliente se ele percebe o valor que lhe foi oferecido e se o diferencia frente aos seus demais concorrentes.

A segunda poderá pesquisar se essas ações de geração de valor levaram o grupo a conseguir uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes nos mercados em que atua.

Um dos critérios de aferição dessa vantagem competitiva é a de o grupo apresentar um crescimento constante. Porém, cabe investigar se tal crescimento é maior que os mostrados pelos seus concorrentes nos mesmos mercados, situação na qual a vantagem competitiva poderia ser confirmada.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. **Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 8, n. 2, p. 123-149, 2010.

CAVALCANTE, S.; KESTING, P.; ULHOI, J. Business model dynamics and innovation: (re)establishing the mission linkages. **Management decision**, v. 49, n. 8, p. 1327-1342, 2011.

DANNEELS, E. The Process of Technical Competence Leveraging. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 511-533, 2007.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. **Long Range Planning**, v. 43, p. 227-246, 2010.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.



FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre, Bookman, 2004.

HELFAT, C. E. Stylized Facts Regarding the Evolution of Organizational Resources and Capabilities. In: HELFAT, C. E. **The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities**. Blackwell Publishing, 2003.

HELFAT, C. E.; LIEBERMAN, M. B. The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Pre-History. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 4, p 725-760, 2002.

JULLENS, J. Como gigantes emergentes podem controlar o mundo. **Harvard Business Review**. p. 76-80, dez. 2013.

KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Estratégia – Uma visão executiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAMBERT, S. C.; DAVIDSON, R. A. Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. **European Management Journal**, 2012, <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.007>

LECOCQ, X.; DEMIL, B.; WARNIER, V. Le business model, un outil d'analyse stratégique. **L'Expansion Management Review**, n. 123, p. 96-109, 2006.

MILLER, D. Configuration revisited. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 505-512, 1996.

NEWBERT, S. L. Value, Rareness, Competitive Advantage and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 745-768, 2008.

NIELSEN, C.; LUND, M. (Eds.). Business model: networking, innovating and globalizing. **Ventus Publishing Aps**, 2012. Disponível em: <http://ebooksforexcellence.files.wordpress.com/2012/12/business-models.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2016.

NORTH, D. **Institutions, institutional changes and economic performance**. Cambridge, 1990.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 2007.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley e Sons, 2010.

PENG, M. W. et al. The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. **Academy of Management Perspectives**, p. 63-81, August. 2009.

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the Resource-Based Tangle. **Managerial and Decision Economics**, n. 24, p. 309-323, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, F. M.; EISENHARDT, K. M. Constructing Markets and Shaping Boundaries: Entrepreneurial Power in Nascent Fields. **Academy of Management Journal**. v. 52, n. 4, p. 643-671, 2009.

TEECE, D. J. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. New York: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dinamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

