

MACKPESQUISA

RELATÓRIO FINAL DE PROJETO DE PESQUISA

**INDICADORES DE DESEMPENHO PARA CONTROLE DA CRIAÇÃO,
ENTREGA E CAPTURA DE VALOR NA IMPLEMENTAÇÃO DE
MODELOS DE NEGÓCIOS**

LÍDER DO PROJETO

Adilson Caldeira

EQUIPE

Adilson Aderito da Silva
Alberto de Medeiros Junior
Gilberto Perez
Lilian Aparecida Pasquini Miguel
Carlos Victor Arcari
Gustavo Cotta Loureiro
Leticia Martins Coelho
Samuel Aguiar de Castro e Souza
Thainá Islan Oliveira Nunes

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Fundo Mackenzie de Pesquisa - MackPesquisa -, por acatar e subvencionar este estudo, e pelo apoio de toda sua equipe gestora e demais colaboradores, sempre solícita e prestativa durante todo tempo de execução do projeto.

Um agradecimento especial à Universidade Presbiteriana Mackenzie pela oportunidade, incentivo e demais condições que viabilizaram a realização deste projeto.

Agradecemos aos pareceristas que avaliaram o projeto inicial, pela significativa contribuição decorrente do *feedback* e sugestões de melhorias, o que agregou expressivo valor à proposta originalmente submetida.

Somos igualmente gratos aos docentes e alunos de graduação e pós-graduação do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie que participaram, como colaboradores espontâneos, no desenvolvimento do referencial teórico, na coleta de dados, na análise dos resultados, na construção do modelo aplicado resultante e no controle de qualidade do relatório final. Essa relevante contribuição decorreu de sua adesão aos propósitos do projeto, com o direcionamento do foco da produção de trabalhos de iniciação científica, teses, dissertações, monografias e artigos.

Finalmente, agradecemos a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram de alguma forma para a conclusão do projeto, com destaque à importante contribuição dos gestores entrevistados, fundamental para a concretização da coleta de dados para a pesquisa e construção do modelo aplicado resultante.

RESUMO

A partir do pressuposto que a criação de valor pode se caracterizar como um elemento de fundamental importância para qualidade de gestão de uma organização, este projeto foi conduzido com o objetivo geral de analisar modelos existentes e propor um método prático aplicado ao acompanhamento dos resultados concretos de criação, entrega e captura de valor idealizadas nos modelos de negócios das organizações. Para o alcance desse objetivo, recorreu-se a um percurso que se pautou por três objetivos específicos. O primeiro foi conhecer os modelos conceituais e processos propostos para a utilização de indicadores de desempenho que refletem resultados correspondentes à criação, entrega e captura de valor. O segundo foi descobrir as principais práticas adotadas pelas empresas para a mensuração da criação, entrega e captura de valor, e o terceiro idealizar e propor um método que integre a modelagem de negócios e a avaliação de resultados concretos, passíveis de avaliação, de criação, entrega e captura de valor. Em busca de atingir os dois primeiros, realizou-se, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica que resultou na referência conceitual que pautou a pesquisa de campo, realizada na sequência. A revisão da literatura abrange diferentes óticas pelas quais a criação de valor é analisada, sua importância para os negócios, razões e meios para que ela seja monitorada e controlada e por meio de quais indicadores de desempenho ela pode ser gerenciada. Com base nesse referencial, efetuou-se uma pesquisa qualitativa com fim exploratório, coletando-se dados por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas com gestores de empresas de diferentes segmentos e portes. Os achados revelam a consciência desses gestores quanto à importância e necessidade de monitorar e medir controlar a efetiva criação de valor como condição para sustentar vantagens competitivas, porém não é comum recorrer-se a métricas e indicadores que possibilitem esse controle. Pretende-se, com este estudo, contribuir para a reflexão sobre os benefícios que poderiam ser proporcionados ao desempenho das organizações pelo desenvolvimento de mecanismos que possibilitem essa mensuração. O terceiro objetivo conduziu à proposição de um conjunto de indicadores que permitam medir a criação de valor para o cliente como referência para o processo de decisão. Embora em um formato mais acadêmico, a proposta resultante refere-se a uma aplicação prática desses indicadores, com base em um processo de criação de valor que contempla o cliente, o consumidor e as demais partes interessadas das organizações. O estudo baseou-se em vários componentes de um modelo de negócios, com foco na contribuição de cada um deles na criação de valor. Ele é justificado pela aparente lacuna pragmática no Brasil, apesar dos muitos trabalhos que abordam o tema, quanto à mensuração do desempenho organizacional. Portanto, pareceu apropriado oferecer uma proposta para um conjunto de indicadores que possibilitam acompanhar, qualitativa e quantitativamente, os resultados e a evolução das atividades relacionadas ao processo de criação de valor, considerando uma combinação de visões conceituais e aplicadas ao tema.

Palavras-Chave: Modelos de negócios, criação de valor, indicadores de desempenho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Motivação e justificativa	8
1.2 O problema de pesquisa	9
1.3 Objetivos da pesquisa.....	10
1.4 Contribuições potenciais	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Modelos de negócios: conceitos e aplicações	12
2.2 Criação de valor: conceitos e visões	15
2.3 Direcionadores e métricas da criação de valor.....	17
3 CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA E MÉTODO DA PESQUISA.....	22
3.1 Alternativas metodológicas para a realização da pesquisa.....	22
3.2 Procedimentos metodológicos adotados para este projeto.....	22
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	26
4.1 Análise das entrevistas	26
4.2 Indicadores de desempenho para a mensuração da criação de valor: uma proposta metodológica.....	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICE A	57
APÊNDICE B.....	59

1 INTRODUÇÃO

Desde sua origem, a Administração se desenvolve a partir do registro de experiências realizadas com a finalidade de promover condições favoráveis ao desenvolvimento dos negócios. O conhecimento assim acumulado promove a evolução da competitividade, de modo que a busca por oferecer diferenciais em relação aos concorrentes motiva as organizações a se desenvolverem continuamente. Penrose (1960) afirma que constituem condições essenciais a esse desenvolvimento a criatividade e a dinâmica da integração entre os recursos e capacidades internos e as necessidades do mercado.

O dinamismo comportamental demandado pelas organizações diante de tal contexto pode ser influenciado por aspectos como a criação e sistematização de processos de gestão dedicados à observação, monitoramento, análise e interpretação de sinais e tendências ambientais, conferindo capacitação para a redução da incerteza acerca dos prováveis cenários futuros. Com base nos cenários estabelecidos, o passo seguinte do processo envolve a busca por alternativas de ação para a obtenção e aproveitamento de recursos diversos (informação, conhecimento, tecnologia, materiais, capital e outros), que se integram na composição do valor dos produtos e serviços que a empresa oferece a seus clientes em relação aos concorrentes.

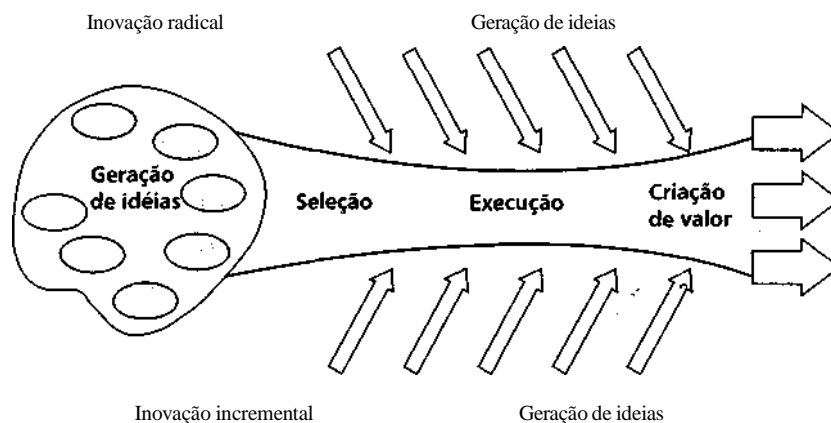
Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001) observam que o ritmo incrementado de mudanças no ambiente que circunda as organizações promove um desafio crescente de busca por práticas inovadoras como forma de construir valor. Uma organização competitiva é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes, obtendo vantagem competitiva. Barney e Hesterly (2008) 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 determinado pelo valor econômico adicional que ela consegue criar em relação a seus rivais.

Para Davila, Epstein e Shelton (2007), a inovação compreende atividades tecnológicas (pesquisa e desenvolvimento de novos produtos) e estratégicas (definição do modelo de negócios). Os mesmos autores concluem que o sucesso depende da integração do modelo de negócios e da mudança tecnológica para produzir inovação de sucesso e perspectiva de continuidade. “A importância da inovação aumenta e diminui com o tempo, dependendo da confluência de vários fatores, entre eles o *timing* da última inovação, a natureza da concorrência, e a estratégia geral do negócio” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Christensen e Raynor (2003) discutem os ganhos decorrentes de mudança nas tecnologias para transformar recursos, como a mão-de-obra, capital, materiais e informações, em produtos e serviços de maior valor agregado. Com desempenho superior, caminha-se rumo a uma nova proposta de valor.

A criatividade capaz de construir valor decorre de um processo contínuo de geração de ideias. Davila, Epstein e Shelton (2007) ponderam que a geração de ideias não somente origina como também permeia e alimenta todo o percurso do processo de criação de valor nas organizações. No caminho, à medida que algumas ideias são descartadas, surgem outras e, assim, amplia-se novamente a possibilidade de criação de valor, no final do processo, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1. A geração de ideias para a criação de valor



Fonte: Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 139)

Interpretado sob o enfoque de gestão, que visa a moldar o comportamento organizacional em busca de melhoria de desempenho, o processo de geração de ideias pode ser sistematizado. É o caso da proposta fundamentada no *design thinking*, uma abordagem de pensamento adotada por empresas que propõe a adoção de um sistema participativo de produção do conhecimento a partir da geração de ideias como caminho para a construção de vantagens competitivas para as organizações por meio da compreensão de sua natureza conceitual e origem (BROWN, 2009). Possíveis vantagens decorrem da otimização de recursos como meio para a sustentabilidade, o posicionamento da organização no mercado e a oferta de diferenciais de valor aos clientes.

Um exemplo de proposta metodológica da aplicação do *design thinking* como instrumentalização do processo de geração de ideias para a gestão estratégica é o modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2013) para a construção de um modelo de negócios, considerado na atualidade como um processo aperfeiçoado e consagrado pela aplicação em inúmeros negócios em atividade no mercado. Segundo seus autores, o método visa a proporcionar interação entre as pessoas para a intuição e compreensão da lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização, ainda que com a utilização de modelos convencionais de análise, diagnóstico e formulação de estratégias, tais como a análise por cenários, análise SWOT e das forças competitivas da indústria, por exemplo.

A proposta de caráter prescritivo de Osterwalder e Pigneur (2013) segue, em linhas gerais, uma lógica semelhante a estudos sobre modelagem de negócios como os de Amit e Zott (2001), Chesbrough e Rosenbloom (2002), Lecocoq, Demil e Warnier (2006), Johnson, Christensen e Kagermann (2008); Brink e Holmén (2009), Teece (2010) e Zott e Amit (2010). Embora convergentes quanto ao foco na proposta de valor da modelagem de negócio, tais abordagens carecem de definições sobre como e o que mensurar para o controle da efetiva concretização da criação, entrega e captura de valor. Kaplan e Norton (1997) alertam para a importância da mensuração de resultados para a ação gerencial:

O que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21).

Medidas de desempenho sob a forma de indicadores expressos em números e conceitos que expressem aspectos como o nível de realização das metas e objetivos estabelecidos são fundamentais para que as estratégias sejam revistas com a frequência demandada pelo dinamismo do mercado em que as organizações modernas atuam (VELIMIROVIC; VELIMIROVIC; STANKOVIC, 2011).

A medida de desempenho organizacional se consubstancia por meio de indicadores mensuráveis para avaliar o progresso em direção a determinados objetivos e metas traçados (OPOKU-ANOKYE; TANG, 2013). Contudo, segundo Pintzos, Matsas e Chryssolouris (2012), a falta de semântica nos indicadores gera dificuldades para sua interpretação, seja na avaliação de resultados internos da organização ou na comparação com o de agentes externos.

Com base na constatação da escassez de proposições metodológicas para a modelagem de negócios, este projeto é dedicado a identificar, compreender e desenvolver indicadores de

desempenho que constituam instrumentos de controle para a concretização das estratégias idealizadas para as organizações, com foco na criação, entrega e captura de valor a que se referem os estudos sobre modelos de negócios.

1.1 Motivação e justificativa

A visão de Hayek (1978), pautada pelos preceitos da escola austríaca de Economia, considera que a rivalidade empresarial fomenta a descoberta de novos meios para atingir certos fins. O processo competitivo estimula o conhecimento de novas fontes de recursos, novas utilidades para os recursos disponíveis, novas tecnologias e novas formas de atender necessidades das pessoas consumidores. Ou seja, o mercado representa um mecanismo de descoberta de possibilidades ainda não imaginadas, em que a contabilidade de lucros e prejuízos contribui para que o conhecimento empresarial se compatibilize com os fundamentos da economia e permite a coordenação de atividades econômicas.

Sob o prisma de Hayek (1978), a dinâmica competitiva promove uma aproximação entre teoria e prática e proporciona um contínuo desenvolvimento do conhecimento. Com foco semelhante, também sob a perspectiva da escola austríaca, Mises (2010) destaca que se a ação empresarial pode ser considerada uma aplicação do método de tentativa e erro, as soluções adotadas correspondem a um excedente de receitas sobre custos. “O lucro informa ao empresário que os consumidores aprovam suas iniciativas; o prejuízo, que as desaprovam” (MISES, 2010, p. 802).

Um elenco estratégico de decisões concernentes ao alinhamento entre os recursos e capacidades disponíveis e as necessidades de mercado tem o potencial de conduzir ao crescimento e expansão, de forma a otimizar o retorno dos investimentos e o valor da empresa. Mais do que a contribuição à capacidade de valorização do retorno dos investimentos aos acionistas de determinadas empresas, a competência de gestão se destina a criar valor por meio da promoção do desenvolvimento e melhores condições para a sociedade como um todo.

Uma nova tecnologia desenvolvida para se incorporar a produtos ou processos tende a gerar novos hábitos e impactar a forma como as pessoas vivem. Exemplo disso é o que se observa atualmente sobre como a tecnologia da informação aplicada aos meios de comunicação vem proporcionando a multiplicação de cidadãos conectados a uma rede global de contatos e compartilhamento de experiências em tempo real e a todo o momento. Assim, inovações tecnológicas não são restritas às empresas: elas envolvem a coletividade (STAUB, 2001).

De modo alinhado a esse pressuposto, Sobral e Peci (2013) argumentam que

Os custos de uma administração ruim não se limitam a um desperdício de recursos financeiros e materiais, mas também acarretam elevados custos para a sociedade – estima-se que falências e o encerramento de empresas representam de mais de 800 mil postos de trabalho por ano. [...] Por tudo isso, há o interesse em melhorar a forma como as organizações são administradas (SOBRAL; PECI, 2013, p. 30).

Destacando o papel que o espírito empreendedor desempenha na construção de valor para a sociedade, Drucker (2003) cita que explorar o esforço para criar mudanças objetivamente focadas no potencial econômico ou social de um empreendimento representa um elemento-chave para a expansão de negócios. Essa expansão pode ser obtida, por exemplo, por meio da ampliação do escopo de atuação junto a clientes existentes e potenciais, em âmbitos nacional e internacional, a partir de estratégias para a criação de novas dimensões de produtos, serviços e abordagens de mercado (DRUCKER, 2002).

Encontra-se, então, a oportunidade de reflexão sobre a necessidade de se considerar, na concepção de um sistema de gestão orientado para a identificação de oportunidades e estabelecimento de estratégias dedicadas à obtenção de um comportamento organizacional dinâmico e inovador, os meios pelos quais ele conduzirá à criação, entrega e captura de valor.

Tal contexto levou à proposição deste projeto, com o qual espera-se colaborar para a interpretação de questões e desafios concretos enfrentados pelas empresas na gestão dos seus negócios, focalizando as condições necessárias ao seu crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade no decorrer do tempo.

O trabalho se dedica à construção de método aplicável à prática nas empresas com vista em resultados concretos, passíveis de avaliação, obtidos por meio de melhorias nos processos de gestão que incrementem a eficiência e eficácia dos negócios. Há, portanto, um potencial de contribuição para a resolução de problemas reais enfrentados pelas organizações, tendo por beneficiários os gestores que tomam decisões e, em decorrência, outros *stakeholders*, tais como funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade, como um todo.

1.2 O problema de pesquisa

A literatura especializada em métodos de pesquisa apresenta um consenso de que o problema de pesquisa é um questionamento sobre uma possível relação entre pelo menos duas variáveis que estejam ligadas ao objeto de 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 o seguinte: Quais instrumentos e indicadores utilizar para apurar os resultados concretos de criação, entrega e captura de valor idealizadas no Modelo de Negócios?

1.3 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral estabelecido para presente projeto é analisar modelos existentes e propor um método prático aplicado ao acompanhamento dos resultados concretos de criação, entrega e captura de valor idealizadas nos Modelos de Negócios das organizações.

Para o alcance desse objetivo geral, busca-se realizar três objetivos específicos: 1º.) conhecer os modelos conceituais e processos propostos para a utilização de indicadores de desempenho que reflitam resultados correspondentes à criação, entrega e captura de valor; 2º.) descobrir as principais práticas adotadas pelas empresas para a mensuração da criação, entrega e captura de valor; e 3º.) idealizar e propor método que integre a modelagem de negócios e a avaliação de resultados concretos, passíveis de avaliação, de criação, entrega e captura de valor.

1.4 Contribuições potenciais

Dentre as contribuições potenciais desta pesquisa, espera-se gerar contribuições para diferentes comunidades. Dentre elas, busca-se contribuir para a comunidade acadêmica e científica, a comunidade organizacional e empresarial, e, paralelamente, para a sociedade.

Os resultados obtidos direcionam-se para contribuições que incluem:

- Desenvolvimento do conhecimento metodológico, em decorrência do emprego e descrição de procedimentos seguindo o método qualitativo exploratório e de pesquisa aplicada, com a finalidade de avaliar de forma objetiva o fenômeno da criação, entrega e captura de valor, como meio de fomento ao desenvolvimento de negócios.
- Integração do conhecimento teórico, a partir da construção do referencial teórico-conceitual como alicerce para a pesquisa empírica, promove-se relacionamento e conexão entre temas de estudo, ampliando o escopo do conhecimento científico aplicado ao desenvolvimento de negócios, criação de valor nas empresas, estratégias de gestão e modelagem de negócios, com base em preceitos, modelos e instrumentos propostos por Mises (2010), Hayek (1978), Schumpeter (1996), Davila, Epstein e Shelton (2007),

Barney e Hesterly (2008), Parmenter (2010) e Osterwalder e Pigneur (2013), dentre outros.

- Ampliação do Conhecimento Prático, pela identificação, análise e interpretação de processos, modelos e instrumentos existentes e em uso nas organizações, tomando-os por base para a construção e proposição de um conjunto de indicadores destinados à aferição dos resultados concretos de criação, entrega e captura de valor. Como proposta de aplicação direta em processos de gestão, a proposta pode se constituir em um meio para o desenvolvimento de negócios.

Com foco em proporcionar benefícios à competitividade das empresas, a experiência favorece, simultaneamente, o desenvolvimento de condições econômicas e sociais da comunidade. Porter e Kramer (2006, p.1) entendem que a criação de valor não se restringe aos resultados que um negócio proporciona a seus investidores. Os autores se referem aos benefícios proporcionados quando o valor é compartilhado por meio de “políticas e práticas operacionais que fomentem a competitividade de uma companhia enquanto, simultaneamente, melhoram as condições econômicas e sociais da comunidade na qual a empresa opera”.

A principal contribuição de um trabalho que proporcione condições para a criação de valor em um negócio e as bases para a sistematização da revisão contínua do modelo de negócios talvez resida na capacitação para o desenvolvimento tecnológico em gestão.

A consciência para a importância da integração de recursos, tecnologia, capacidades, processos, decisões e estrutura para que se sustente a proposta de valor para o cliente e demais *stakeholders* são benéficas não apenas à empresa, mas também à sociedade como um todo. Afinal, um negócio fortalecido pelo valor gerado contribui para a prosperidade econômica e social da nação (PORTER; KRAMER, 2006).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresentam-se neste capítulo, os principais conceitos que deram suporte teórico à pesquisa e suas aplicações aos processos de gestão, principalmente os que se relacionam aos temas Modelos de Negócios, Criação de Valor e Indicadores de Desempenho.

2.1 Modelos de negócios: conceitos e aplicações

De acordo com Teece (2010) e Lambert e Davidson (2013), não se encontra uma visão consensual quanto ao significado do termo modelo de negócios. Ghaziani e Ventresca (2005) observam que o termo “modelo de negócios” (*business model*) surgiu na literatura acadêmica em 1975 e conquistou maior visibilidade a partir da década de 1990, juntamente com os negócios na internet, conhecidos como comércio eletrônico (*e-commerce*) ou negócios “ponto com”, e a economia do conhecimento.

Conforme Wirtz et al. (2015), a última década do século XX foi profícua em estudos de temas como estratégia, inovação, tecnologia da informação e comunicação em que se apresentam discussões relevantes sobre modelagem de negócios. Além disso, Chesbrough e Rosenbloom (2002) afirmam que o desenvolvimento de estudos sobre gestão e empreendedorismo, especialmente com foco nas oportunidades proporcionadas pelo surgimento do comércio eletrônico, foram agentes catalisadores dos estudos sobre modelos de negócios. Na interpretação de Lecocoq, Demil e Warnier (2006), tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial, intensificou-se o reconhecimento da importância do tema para o desenvolvimento da tecnologia aplicada à gestão. Teece (2010) acrescenta que vários elementos levaram ao aumento progressivo do número de estudos que abordam modelos de negócios aplicados às organizações.

Wirtz et al. (2015) identificam três grandes grupos de orientação para estudos relacionados a esse tema: a) orientação tecnológica; b) orientação da teoria organizacional; e c) orientação estratégica. Pela orientação tecnológica, o modelo de negócios é considerado uma competência técnica ou habilidade para gerenciar a capacidade de incorporar alternativas processuais à visão de negócios. Segundo a orientação no nível da teoria organizacional, ele é reconhecido como um fator interativo na organização que permite um vínculo entre a estrutura organizacional e seus *stakeholders*. Em termos da orientação estratégica, o modelo de negócios envolve considerar o mercado e a concorrência na tentativa de reconhecer caminhos para o desenvolvimento e capacidade de adaptação como resposta às contingências do meio ambiente.

Seguindo essa orientação, Brink e Holmén (2009) e Wirtz et al. (2015) entendem que o objetivo principal dos modelos de negócios é promover a vantagem competitiva das organizações. Para os referidos autores, o modelo de negócios é visto como um meio para a capacitação de uma empresa para criar valor para seus parceiros comerciais e, com isso, capturar o valor no mercado.

Zott e Amit (2010) conceituam o modelo de negócios como um sistema de atividades interdependentes que amplia a abrangência de foco na concepção do negócio, em que a visão transcende os limites da empresa para os elementos que a envolvem. Tal sistema de atividades permite que a empresa, em conjunto com seus parceiros, crie valor e também se apropriem de uma parcela desse valor.

Para Lambert e Davidson (2013), a tecnologia as trajetórias determinadas pelas contingências abrem caminho para o conhecimento de novas alternativas em produtos ou serviços. Segundo essa concepção, o conhecimento é uma competência intraorganizacional que estimula a inovação. A forma pela qual uma organização é estruturada decorre das tensões decorrentes da necessidade de opção por alternativas estratégicas, o que tende a gerar inovação. Essas tensões incluem forças competitivas que estimulam a busca por diferenciação e geração de valor.

Johnson, Christensen e Kagermann (2008) afirmam que, independentemente da diversidade de conceitos do modelo de negócios, seu principal fundamento é a criação, captura e entrega de valor pela empresa. Assim, esses autores definem o modelo de negócios partir de quatro elementos inter-relacionados para a criação e entrega de valor. O primeiro envolve a entrega de valor ao cliente, que se processa quando o produto ou serviço satisfaz efetivamente suas necessidades. O segundo está vinculado à fórmula de lucro, ou seja, como a empresa combina as fontes de receita com a estrutura de custos para obter margens significativas de lucro. O próximo elemento centra-se nos recursos-chave, ou seja, no arranjo de recursos que resulta em valor com o consequente aumento de rentabilidade por meio de equipamentos, tecnologia e alianças. O quarto e último processo chave diz respeito ao isomorfismo institucional, com normas e regras de comportamento para permitir a entrega recorrente de valor.

Em reforço às concepções descritas anteriormente, Teece (2010) entende que o modelo de negócios pode ser usado como uma plataforma para conectar fornecedores, recursos e processos, resultando em uma vantagem competitiva para a organização. De acordo com

Chesbrough (2012), a literatura científica reconhece que o modelo de negócios é um quadro que possibilita vincular ideias e tecnologia a resultados econômicos.

Embora as definições possam variar de um estudo para outro, são várias as que se aproximam da proposta por Teece (2010, p. 172), segundo a qual "o modelo de negócio descreve o *design* ou a arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor que uma empresa emprega".

Valendo-se de um método inspirado em mecanismos como esses, a partir da concepção do *design thinking* (BROWN, 2009), o modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2013): o *Business Model Canvas – BMC*, traduzido para o português como Quadro de Modelos de Negócios, adota a premissa do benefício que a facilidade de visualização proporciona à compreensão da lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Esse padrão, sugerido pelos referidos autores para a representação gráfica do modelo de negócios, deve conter as proposições estratégicas para a estrutura do negócios classificadas em nove categorias: 1) os segmentos de clientes a atender; 2) a oferta de valor; 3) os canais de comunicação e distribuição; 4) os canais de relacionamento com os públicos-alvo; 5) as receitas resultantes da oferta de valor aos clientes; 6) os principais recursos demandados para oferecer e entregar o valor proposto; 7) as atividades-chave a realizar; 8) as parceiras principais para a obtenção de recursos e atividades terceirizadas; 9) a estrutura de custos. Uma vez definidas essas estratégias, tem-se, como referência, os parâmetros segundo os quais se pretende criar valor com o negócio assim modelado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013).

O método representa um modelo segundo o qual se definem condições para o sucesso do negócio por meio de uma concepção integrativa das oportunidades percebidas com as condições estruturais necessárias para aproveitá-las. Trata-se de uma concepção que ilustra a importância da modelagem de negócios, cujos estudos, segundo Massa, Tucci e Afuah (2017), se revelam importantes por várias razões: a) o modelo de negócios é importante para a competitividade; b) o modelo de negócios representa as inovações que ocorrem em organizações, como produto e processo, permitindo assim uma melhor compreensão dos fenômenos relacionados à inovação; c) forças de nível macro, como o advento da internet, reduzindo as barreiras para novos concorrentes, forçam as empresas a repensarem e redesenharem como alcançam seus objetivos e oferecem novas oportunidades aos empreendedores; e d) a criação de valor econômico, social e ambiental, ou seja, inovações capazes de alinhar lucros e benefícios sociais e ambientais.

Nota-se que a literatura relativa a estudos sobre a modelagem de negócios, considera aspectos relativos a valor, tais como os que se referem, dentre outros, a “proposta de valor”, “criação de valor”, “captura de valor”, “cadeia de valor”, como elementos inerentes ao conceito de modelo de negócios. No tópico seguinte, apresenta-se uma síntese das concepções encontradas nos estudos sobre tais aspectos.

2.2 Criação de valor: conceitos e visões

O conceito de valor pode ser considerado de forma diversificada em uma empresa. Quando se utiliza o termo valor, portanto, é necessário contextualizar a qual desses conceitos se está referindo, mesmo porque, dependendo do enfoque, um valor pode ser de outro. Se o valor considerado é o contábil, ele se refere à apuração de saldos de contas existentes em uma data determinada com base em dados históricos, o que pode ser diferente do valor de mercado, aspectos como a inflação e a curva de obsolescência poderiam não estar sendo considerados em sua composição (CERBASI, 2003).

Por outro lado, também não há apenas uma concepção de valor de mercado. No caso de empresas de capital aberto, esse valor representa o produto do valor unitário da ação pela quantidade de ações. De acordo com Frezatti (2003), o valor de mercado assim calculado representa uma aproximação e deve ser visto apenas como referência no caso de uma transação de venda, uma vez que além dele podem existir prêmios cuja mensuração é bastante complexa. Além disso, o preço das ações é afetado no mercado de capitais por forças de oferta e demanda e pode também sofrer influência de fatores como a expectativa de fluxos de lucros futuros, o grau de incerteza e a taxa de desconto adotada no cálculo do valor presente dos resultados projetados, influenciada pelo custo de oportunidade (PROCIANOY; ANTUNES, 2001). Há, também, segundo Sharpe, Alexander e Balley (1995), o valor intrínseco, calculado com base nos fluxos de caixa esperados para o futuro.

A literatura referente à criação de valor, no âmbito da Administração, apresenta abordagens que se complementam por considerarem diferentes premissas. Uma delas é a que considera os preceitos da teoria da agência, que aborda a questão dos diferentes interesses que movem as ações de gestores e investidores de um determinado negócio. Segundo esse enfoque, o papel fundamental dos gestores é tomar decisões que promovam a criação de valor para os acionistas (FRIEDMAN, 1970). Estudos como os de Copeland, Koller e Murrin (2010) e Stacey (2010) destacam o caráter imperativo do retorno obtido pelo investimento de capital via geração de lucros como indicador de competitividade e qualidade de gestão.

Também iniciada na década de 1970, surge uma visão ampliada da criação de valor percebido pelo cliente, sustentada pela ideia de que é desse agente que provêm as receitas que, por sua vez, constroem os lucros da operação de um negócio. São exemplos os estudos de Zeithaml e Bitner (1988), que discutem a percepção do cliente sobre preço, qualidade e valor, Anderson, Fornekk e Lehmann et al. (1994), que associam a percepção de valor pelo cliente à sua satisfação, Woodruff, Schumann e Gardial (1993), que procuram entender qual a concepção que o consumidor faz do conceito de valor, e Churchill e Peter (2009), que propõem ações de Marketing com foco na criação de valor ao cliente.

Essa visão predominante nos anos 70 passou a ser complementada a partir do destaque que autores como Freeman (1984) passaram a dar à ampliação do universo de partes interessadas e influentes nos resultados de um negócio. A teoria dos *stakeholders* surge, então, como um contraponto à visão que concentrava o foco no valor criado para os *shareholders*, ampliando-o para questões referentes à sustentabilidade, com destaque para o relatório da Brundtland Commission (1987), considerado um marco histórico da concepção da empresa como parte integrante de uma comunidade que interage na construção de resultados conjuntos. Essa é a corrente seguida por Porter e Kramer (2011, p.1), com a proposta que denominam "*big idea: creating shared value*", segundo a qual o valor deve ser criado por meio de "políticas e práticas operacionais que fomentem a competitividade de uma companhia enquanto, simultaneamente, melhoram as condições econômicas e sociais da comunidade na qual a empresa opera".

Woodruff (1997) indica a criação de valor como recurso para a vantagem competitiva. Corroborando com essa concepção boa parte da literatura que se dedica à análise de elementos que conduzem a vantagens competitivas, como condicionantes da sobrevivência e sustentabilidade dos negócios. Segundo tal concepção, a lógica de criação de valor passa a ser um fator relevante na construção de vantagem competitiva para uma dada organização. Essa visão considera a criação de valor estratégica como condição para que a empresa conquiste a preferência de clientes e consumidores (OTHMAN; SHEEHAN, 2011).

Prahalad, Krishnan e Serra (2008) entendem que a capacidade de se concentrar em novos projetos e de integrar-se em novas equipes, possuindo a habilidade de desintegrar e reintegrar tarefas, tendo em vista as mudanças e evoluções ininterruptas da nova realidade criam valor significativo, fazendo com que a organização se destaque e obtenha vantagem competitiva se ajustar seus processos internos para conectar os consumidores e os recursos.

Há, também, concepções que consideram os clientes e consumidores agentes ativos na construção de valor pelas empresas. Galvagno e Dalli (2014) veem os consumidores como fomentadores, ou, até mesmo, autores das funções produtivas, como ocorre, por exemplo, pela participação em processos de inovação colaborativa (aberta), ou em relatos e observações de experiência de consumo. O consumidor pode ser considerado, então, como protagonista do processo de criação de valor. O foco da criação de valor volta-se, assim, para a relação entre consumidor e empresa, que interagem para a “co-criação” de valor. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, VARGO; LUSCH, 2004, 2006, 2008, RAMASWAMY, 2008, 2011, PAYNE et al., 2009).

Qualquer que seja o enfoque segundo o qual se considera o significado do termo valor, é possível compreender que a criação de valor representa uma evolução do valor que se considera. Conforme a visão de Copeland, Koller e Murrin (2010), criar valor representa conseguir um retorno superior ao custo de oportunidade do capital investido. Isso pode ser conseguido por meio da seleção de estratégias que conduzam à maximização dos fluxos de caixa e do lucro econômico.

No tópico seguinte, apresenta-se uma discussão sobre processos, recursos e capacidades que podem ser considerados direcionadores de valor

2.3 Direcionadores e métricas da criação de valor

Conceber estratégias dedicadas à criação de valor é uma prática que se baseia no pressuposto de que o valor pode ser direcionado por meio de ações intervencionistas de gestão. Essa é a concepção de McTaggart, Konter e Mankins (1994), segundo a qual os direcionadores de valor são processos e capacidades que habilitam a empresa a gerar e sustentar estratégias de alto valor de modo constante. Para os autores, identificar esses direcionadores possibilita a compreensão de como se cria e maximiza valor. Essa identificação é igualmente importante como referência para as decisões concernentes às prioridades e à alocação otimizada dos recursos (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2010).

Rappaport (2001), por sua vez, entende que a criação de valor para o acionista resulta tanto de decisões de gestão quanto de investimento e financiamento. Direcionadores de valor como a taxa de crescimento de vendas, a margem de lucro operacional e a alíquota de imposto de renda sofrem influência direta de decisões de gestão relativas a portfólio de produtos, distribuição, estratégias de vendas, política de preços, dentre outras. Decisões de investimento em capacidade instalada para produzir e em estoques, por sua vez, podem ser consideradas

direcionadores de valor, como, por exemplo, o investimento em capital de giro e em ativos permanentes. De modo semelhante, decisões de financiamento exercem influência sobre direcionadores como o custo e a estrutura de capital da empresa.

Barney e Hesterly (2008) consideram a capacidade de gerar maior valor econômico do que os concorrentes como fonte de vantagem competitiva. Esses 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.

Até este ponto, as concepções de criação de valor estudadas se pautam pelo prisma do valor econômico de mercado, com foco em resultados advindos da gestão dos ativos de um empreendimento. Outras óticas consideram aspectos menos tangíveis, tais como os ativos de relacionamento, compostos pela capacidade de criar e desenvolver relações com parceiros como clientes, fornecedores, acionistas e outros *stakeholders*. A partir dos resultados obtidos por meio da gestão de contratos, direitos comerciais, marcas e patentes é possível conquistar ganhos de valor para a empresa.

Um desses valores de menor tangibilidade é o valor que uma empresa cria a partir de seus relacionamentos com as pessoas com as quais faz negócios. Elementos como o gerenciamento de marca, serviços a clientes e outros aspectos de uma operação comercial, sendo que todos eles se inter-relacionam para a composição do valor (LOW; KALAFUT, 2003).

Richers (2000) pondera que o valor percebido pelo cliente em determinado serviço, produto ou marca pode ser notado por meio dos retornos monetários gerados para a empresa. Assim sendo, a importância da mensuração da criação de valor para o cliente é indiscutível. Afinal, diante da importância que um comprador atribui a determinado produto, serviço ou marca, é preciso mensurar o retorno que esse valor atribuído gera, efetivamente, para a empresa, como apoio à decisão de investimento em ações que potencializem esse valor.

Além da decisão de investimento, a criação de valor também, está vinculada aos resultados dos negócios no que se refere aos custos incorridos. Tendo em vista a influência dos custos no valor que uma operação gera para a empresa, pode-se considerar que a qualidade do relacionamento pode impactar diretamente seus resultados econômicos. 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).

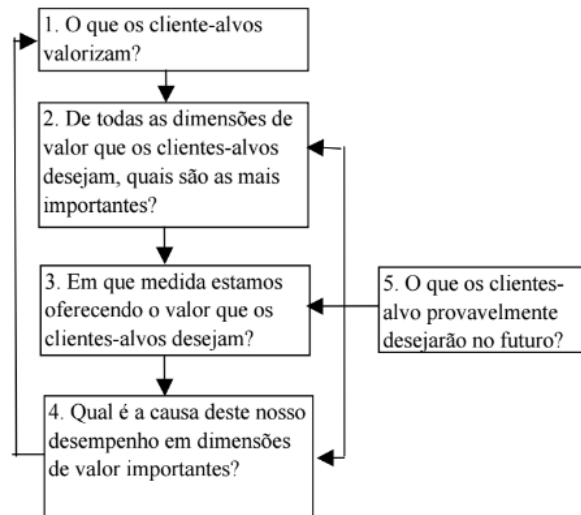
Em outras palavras, as métricas que possibilitam avaliar o desempenho em termos de criação de valor apresentam estreita correlação com as que indicam os resultados sob a ótica financeira, de modo que se recomendam medidas que relacionem os resultados provenientes de ações de marketing e vendas com o retorno financeiro obtido. Larentis e Gastal (2004), destacam que essa correlação não se aplica somente à avaliação do resultado econômico do negócio, mas também, na mensuração do valor para o cliente, que deve ser analisada em conjunto com o desempenho financeiro. Dessa forma, é possível desvendar quais as melhores estratégias de investimento e medir os retornos obtidos. Para que isto seja possível, é imprescindível descobrir quais ativos são valorizados pelos clientes.

Um modelo que considera a mensuração do valor sob o ponto de vista do cliente é apresentado por Sheth, Mittal e Newman (2001). Segundo Larentis e Gastal (2004), esse modelo requer que, primeiramente, se identifique o que os consumidores valorizam para que o que a organização entrega esteja de acordo com suas necessidades e expectativas, visando medir a satisfação.

Essa mensuração deve ser feita por uma escala que especifica o valor para o cliente, seja por meio de grupos focais ou entrevistas, a fim de identificar os aspectos mais importantes. Os grupos focais geram “itens de valor”, neste passo é onde ocorre a comparação da criação de valor da empresa perante a concorrência, para então identificar o que pode ser melhorado no futuro para satisfazer os desejos dos clientes e se destacar no mercado.

Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), é necessário analisar desde o que os clientes alvo mais valorizam, até o que desejarão no futuro, por meio do processo ilustrado pela Figura 2. O modelo em questão propõe, portanto, um método para acompanhar o desempenho dos negócios a partir do valor criado para o cliente.

Figura 2. Um modo de mensurar o valor percebido pelo cliente



Fonte: Sheth, Mittal e Newman (2001)

Churchill e Peter (2009) alertam para o fato de que o acompanhamento dos resultados decorrentes da criação de valor sejam abrangentes e considerem o maior número possível de *stakeholders*, uma vez que estes influenciam conjuntamente os resultados conquistados pela organização. O marketing deve ser voltado para o valor criado sob o ponto de vista de todos os *stakeholders*. Por exemplo:

[...] Os clientes podem querer tacos de golfe feitos com uma liga de berílio e cobre, mas trabalhar com esse material pode causar doenças fatais nos funcionários. Os clientes podem querer preços extremamente baixos, mas oferecê-los pode levar a perdas para os proprietários e seus financiadores. Os clientes podem querer linhas completas de produtos com entrega imediata, mas isso pode não ser economicamente viável para os fornecedores e revendedores. (CHURCHILL; PETER, 2009, p.14)

Considerando de modo complementar as diferentes concepções sobre valor e sua criação em um negócio, um controle abrangente que possibilitasse mensurar o valor criado e controlar sua efetiva entrega deveria contemplar diversas dimensões.

O sistema de medidas de desempenho deve refletir elementos como a filosofia e a cultura organizacionais, possibilitando o monitoramento dos resultados que indiquem a eficiência e a eficácia organizacional. Além disso, para serem efetivas, essas medidas devem possibilitar que se identifiquem variações ocorridas na competitividade (TATIKONDA; TATIKONDA, 1998). Um sistema de indicadores efetivo, afinal, deve capacitar o administrador a determinar se as atividades planejadas de fato se realizaram, em direção ao atendimento dos objetivos (HACKER; BROTHERTON, 1998)

Segundo Velimirovic, Velimirovic e Stankovic (2011), tais aspectos fazem com que as medidas de desempenho venham se caracterizando como essenciais no processo de desenvolvimento e consolidação das organizações modernas, principalmente por serem instrumentos que subsidiam a avaliação contínua, resultando na promoção de melhorias de desempenho organizacional.

A tradicional utilização de indicadores financeiros para avaliação do desempenho das empresas comprova os ganhos possíveis em termos de resultados por conferir suporte à tomada de decisões. Contudo, o uso isolado desses indicadores não é suficiente no contexto atual, em que a competitividade é determinante para a sobrevivência e desenvolvimento. Parmenter (2010) alerta para a significância de se focalizar indicadores de desempenho que reflitam o pulso da organização, enfatizando a importância de desenvolver e manter um sistema de indicadores que abranjam o comportamento das variáveis críticas para o sucesso dos negócios.

Não obstante o reconhecimento da importância das medidas de desempenho, encontram-se, na literatura científica atinente a essa temática, a indicação de dificuldades no uso de indicadores. Dentre as principais razões apontadas figuram a carência de significado, a superficialidade e a imprecisão na demonstração dos valores representados (PARMENTER, 2010; SHEN; RUAN; HERMANS, 2011; PINTZOS; MATSAS; CHRYSSOLOURIS, 2012; DIAMANTINI; POTENA; STORTI, 2016).

Em síntese, o contexto apresentado revela que diferentes estudos consideram os benefícios potencialmente decorrentes da adoção de mecanismos que favoreçam o controle efetivo do desempenho das organizações, por meio de indicadores quantitativos ou qualitativos que reflitam com simplicidade, significância e objetividade os resultados decorrentes das ações gerenciais nas organizações. No âmbito deste estudo, que tem por foco a mensuração do desempenho em termos de criação de valor, os conceitos e modelos analisados apresentam, predominantemente, uma discussão sobre a importância dos instrumentos de controle, mas não apresentam proposições metodológicas para tal propósito. Diante dessa constatação, para que o estudo não se limitasse à descrição de possibilidades encontradas na literatura, realizou-se uma pesquisa de campo, com a finalidade de conhecer práticas de gestão dedicadas à aferição do desempenho de organizações quanto ao valor criado. Nos tópicos seguintes, apresentam-se a descrição do método utilizado e os resultados obtidos com a pesquisa.

3 CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA E MÉTODO DA PESQUISA

Nesta seção, apresentam-se e se discutem os procedimentos metodológicos empregados para atingir os objetivos geral e específicos da pesquisa, assim como responder ao problema de pesquisa proposto.

3.1 Alternativas metodológicas para a realização da pesquisa

Com base em Richardson (2007), pode-se afirmar que há dois grandes métodos distintos para a elaboração de uma pesquisa: o quantitativo e qualitativo, que se diferenciam não só pela sistemática, mas, principalmente pela abordagem do problema a ser estudado.

As pesquisas quantitativas apresentam uma estrutura lógica na qual as teorias determinam o problema para qual os pesquisadores as endereçam na forma de hipóteses derivadas de teorias gerais (BRYMAN, 2004). Para Chizzotti (1995), as pesquisas quantitativas são aquelas nas quais os dados são obtidos utilizando-se um grande número de respondentes.

A pesquisa qualitativa, por sua vez, busca avaliar a representatividade de um conjunto de atores e geralmente não se preocupa com a quantificação e aleatoriedade da amostra estudada, sendo de real importância o acesso a contatos com os potenciais participantes. A opção pela pesquisa qualitativa se justifica quando a intenção é compreender um fenômeno social, o processo pelo qual ele se desenvolve, ou, ainda, descrever a complexidade de determinado problema (MAYKUT; MOREHOUSE, 1994; RICHARDSON, 2007).

Segundo Vergara (2005), a pesquisa pode ser qualificada com relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada, ou intervencionista. Em relação aos meios de investigação, pode ocorrer a pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante; pesquisa-ação ou estudo de caso (VERGARA, 2005).

Na seção apresentada a seguir, descrevem-se as opções metodológicas adotadas neste projeto, com a apresentação dos procedimentos realizados em decorrência dessas definições.

3.2 Procedimentos metodológicos adotados para este projeto

O meio eleito para realização do primeiro objetivo específico deste projeto (conhecer os modelos conceituais e processos propostos para a utilização de indicadores de desempenho que reflitam resultados correspondentes à criação, entrega e captura de valor), foi a pesquisa

bibliográfica. Minayo (2001, p.17) argumenta que o processo de pesquisa representa uma atividade científica básica que vincula pensamento e ação, haja visto que “nada pode ser intelectualmente um problema se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática”. Consequentemente, a escolha do método para conduzir determinada pesquisa envolve a definição do “caminho do pensamento” e a “prática exercida” na apreensão da realidade, constituídos pela visão de mundo em que se fundamenta a teoria considerada pelo pesquisador. Ou seja, o processo de apreensão e compreensão da realidade inclui as concepções teóricas e o conjunto de técnicas eleitos pelo pesquisador para o alcance das respostas ao objeto de estudo proposto.

Portanto, a execução deste projeto principiou por conhecer abordagens acadêmico-científicas aplicadas à descrição de situações aplicadas. Além dos conceitos seminais e clássicos já consolidados encontrados na literatura, foram considerados casos e pesquisas recentemente apresentadas em congressos e publicadas em artigos em periódicos científicos de abrangência internacional.

A busca do segundo objetivo específico (descobrir as principais práticas adotadas pelas empresas para a mensuração da criação, entrega e captação de valor), foi conduzida por meio da realização de entrevistas com gestores experientes em decisões destinadas à criação de valor por meio da intersecção entre as oportunidades encontradas no mercado e os recursos e capacidades necessários para aproveitá-las. O procedimento metodológico eleito para esta fase se caracteriza como pesquisa qualitativa com fim exploratório.

Como critério amostral, procurou-se selecionar os sujeitos da pesquisa pelo critério de acessibilidade, levando em consideração o conhecimento decorrente de contatos prévios e a disponibilidade e interesse dos participantes. Os sujeitos assim selecionados participaram de entrevistas em profundidade semiestruturadas, mediante um roteiro elaborado com base no referencial teórico construído. Para estabelecer a conexão entre os objetivos do estudo, o referencial teórico e a pesquisa de campo, recorreu-se à construção de uma Matriz de Amarração, com base no modelo desenvolvido por Mazzon (1981). A matriz assim construída é apresentada no Apêndice A, e as questões formuladas a partir dessa estrutura compuseram o roteiro de entrevista apresentado no Apêndice B.

Para possibilitar o procedimento de triangulação foram considerados dados secundários disponíveis em boletins informativos, relatórios, entrevistas e informações disponíveis na página das empresas na internet. Em alguns casos, também se obteve acesso a atas de reuniões, documentos contratuais, normas e procedimentos, com a devida autorização dos envolvidos.

O número de entrevistas foi determinado com base na recomendação de Valles (2002), segundo o qual a quantidade ideal é aquela que o pesquisador julgue suficiente para a consecução de seu escopo, podendo-se, até mesmo, conferir especial atenção a alguns dos informantes que aparentemente detenham maior conhecimento sobre um assunto específico de uma determinada categoria. Assim, foram selecionados sete profissionais que atuam em posições de gestão em empresas de porte variado, como executivos ou empreendedores.

O tratamento e análise dos dados foram realizados com o uso da técnica proposta por King (1998), conhecida por Análise por *Template* (*template analysis*), ou Codificação Temática (*Thematic Coding*). A interpretação das respostas dos entrevistados foi efetuada por meio de análise de conteúdo categórica. A partir do modelo conceitual da pesquisa, elaborou-se uma estrutura de categorias utilizadas para a classificação dos dados obtidos, conforme se apresenta na seção 4.1 – Análise dos dados da pesquisa de campo, em que se discutem os resultados da pesquisa.

Uma vez percorrido esse trajeto, os resultados obtidos foram considerados como base para a identificação dos aspectos que caracterizam os atuais indicadores de desempenho utilizados para o controle da criação de valor nas organizações pesquisadas, ou, mesmo, a carência destes declaradas pelos gestores. Procedeu-se, assim, ao delineamento de um método destinado a referenciar os procedimentos destinados à utilização de indicadores de desempenho, com vistas a realizar o terceiro objetivo específico (idealizar e propor método que integre a modelagem de negócios e a avaliação de resultados concretos, passíveis de avaliação, de criação, entrega e captura de valor), o que possibilitou completar o percurso para o alcance do objetivo geral deste projeto.

Nesta fase, o método adotado possui caráter de pesquisa aplicada, que, segundo OECD (1993), caracteriza-se como uma investigação que se pauta pelo propósito de determinar possíveis usos para as descobertas da pesquisa básica, ou também para definir métodos para o alcance de um objetivo pré-determinado. Ainda segundo a mesma fonte, a pesquisa aplicada envolve considerar o conhecimento disponível e ampliá-lo com vistas à solução de problemas específicos.

OECD (1993) postula que a pesquisa aplicada é um meio para a operacionalização de ideias, sendo utilizada no ambiente empresarial em projetos destinados a explorar resultados promissores de um programa de pesquisa básica, com resultados válidos para um número limitado de produtos, operações, métodos e sistemas.

Assim, nesta etapa do projeto, submeteu-se aos entrevistados na fase anterior os resultados encontrados e, conjuntamente, uma sugestão preliminar de indicadores que poderiam

ser utilizados para o monitoramento e controle do processo de criação de valor em suas respectivas organizações. A partir do retorno obtido desses participantes, efetuaram-se ajustes, adaptações, substituições de alguns dos indicadores propostos originalmente e, em uma segunda rodada, obteve-se a validação, de parte dos envolvidos, do novo modelo proposto. Com isso, concluiu-se o último estágio do projeto, entregando-se aos participantes o modelo para que o coloquem em teste e após alguns meses ofereçam *feedback* sobre quais indicadores se revelaram consistentes e adequados, assim como eventuais aperfeiçoamentos requeridos.

O modelo resultante encontra-se descrito adiante, no item 4.2, dedicado à apresentação dos indicadores propostos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta e analisa os resultados da pesquisa. Na primeira parte apresentam-se os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas na fase qualitativa e, na segunda parte, a proposta metodológica composta de um modelo para a compreensão do processo pelo qual o valor é criado pelas organizações e de um sistema de indicadores de desempenho para o controle gerencial da criação de valor.

4.1 Análise das entrevistas

Um primeiro conjunto de entrevistas abrange cinco diferentes empresas de pequeno e médio porte, nas quais se buscou identificar se há consciência e atenção à importância da criação de valor e de mecanismos de mensuração em sua filosofia de gestão. Os sujeitos participantes desse grupo estão discriminados no Quadro 1, em que se apresentam o perfil dos entrevistados e as características das empresas em que atuam.

Quadro 1. Entrevistados que atuam em negócios de pequeno e médio portes

Entrevistado	Formação	Tempo na empresa	Função	Área	Setor	Funcionários	Receita Anual (USD)
E1	Engenheiro	4 anos	Diretor	Comercial	E-commerce	10	Até 3 mi
E2	Especialista em Marketing	3 anos	Diretor	Marketing	Marketing Esportivo	10	Até 1 mi
E3	Dentista/ Especialista em Gestão Empresarial	12 anos	CEO	Administração	Meios de pagamento	30	Até 3 mi
E4	Jornalista	10 anos	Sócio-Diretor	Administração	Portal na Internet	20	Até 3 mi
E5	Administrador	5 anos	Diretor	Tecnologia da informação	Consultoria	7	Até 1 mi

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo

Em caráter complementar, procurou-se conferir à pesquisa uma visão mais abrangente sobre o fenômeno em estudo por meio da observação de práticas de gestão adotadas por instituições que atuam há mais tempo e tendem a apresentar mecanismos de gestão mais complexos e comprometidos com resultados na prestação de contas a diferentes agentes que compõem seus sistemas de governança. Assim, foram entrevistados dois profissionais que atuam em postos de gestão como executivos de empresas de grande porte, cujos perfis e as características das empresas em que atuam são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2. Entrevistados que atuam em negócios de grande porte

Entrevistado	Formação	Tempo na empresa	Função	Área	Setor	Funcionários	Receita Anual (USD)
E6	Administração	6 anos	Gerente	Gestão	Cosméticos e higiene pessoal	7 mil	Acima de 100 mi
E7	Administração/ MBA em Finanças		Diretor de <i>Small & Medium Businesses</i>	Vendas	Internet	18,7 mil	10 bi

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo

Todos foram entrevistados em seu local de trabalho. A apresentação de alguns trechos extraídos da entrevista, considerados relevantes para a realização dos objetivos propostos, preserva a identidade dos entrevistados, denominando-os por códigos como, por exemplo, E1 (Entrevistado no. 1), E2 (Entrevistado no. 2), e assim em diante.

Para o tratamento dos dados recorreu-se ao método proposto por King (1998), sendo a interpretação das respostas dos entrevistados efetuada por meio de análise de conteúdo categórica. As entrevistas foram analisadas de acordo com a metodologia de *template analysis*, também conhecida por Codificação Temática (*Thematic Coding*). Com base no modelo conceitual adotado como referência para a pesquisa, elaborou-se, inicialmente, uma estrutura de categorias a serem utilizadas para a classificação dos dados obtidos.

À medida que as entrevistas eram lidas observou-se a ocorrência de alguns dos códigos atribuídos a determinadas categorias ou subcategorias estabelecidas no template inicial eram irrelevantes, enquanto outros apareciam com expressiva frequência de menções. Assim sendo, seguindo a recomendação de King (1998), após a leitura minuciosa das transcrições e da observação de códigos relevantes ao contexto da pesquisa, elaborou-se a versão final do *template* para a análise das entrevistas. Nesse *template* foram estabelecidas quatro categorias principais de análise: A - Públicos-alvo para quem se pretende criar e entregar valor; B - lógica de criação de valor; C - dimensões da criação de valor; e D - Instrumentos para a avaliação e mensuração da criação de valor.

A análise das entrevistas possibilitou o agrupamento das referências encontradas em temas comuns, de forma que se promoveu sua codificação em subcategorias temáticas que, agrupadas, formaram as quatro categorias de análise preliminarmente estabelecidas. No Quadro 3 apresentam-se as quatro categorias e 13 subcategorias consideradas.

As entrevistas possibilitaram identificar a visão que os entrevistados possuem em relação às atuais práticas de gestão da criação de valor em suas empresas. Os principais aspectos sobre os quais se procurou questioná-los referem-se às características dos públicos para os quais

se pretende criar e entregar valor, a lógica de criação de valor estabelecida no modelo de negócio, as dimensões da criação de valor para clientes e demais *stakeholders* e os instrumentos adotados para avaliar e mensurar a criação de valor.

Quadro 3. Categorias e sub-categorias de análise

Categoria		Subcategoria	
A	Públicos –alvo para quem se pretende criar e entregar valor	A1	perfil dos clientes e o que eles valorizam
		A2	necessidades a atender e problemas a resolver
		A3	outros <i>stakeholders</i> considerados influentes e o que valorizam
B	Lógica de criação de valor	B1	produtos/serviços oferecidos para cada segmento de clientes
		B2	ações promovidas para obter a preferência dos clientes e para fidelizá-los
		B3	canais de relacionamento e como criam valor
		B4	preocupação com as condições sociais da comunidade
C	Dimensões da criação de valor	C1	Dimensões consideradas importantes em relação ao que os clientes mais valorizam
		C2	Em que medida a empresa está entregando o valor que os clientes-alvos desejam
		C3	Em que medida a empresa está entregando valor a cada um dos <i>stakeholders</i>
D	Instrumentos para a avaliação e mensuração da criação de valor	D1	Indicadores de retorno sobre investimentos
		D2	Mecanismos formais para controle do valor entregue aos clientes
		D3	Meios utilizados para medir o valor percebido pelos <i>stakeholders</i>

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo

A **Categoria A** - Públicos–alvo para quem se pretende criar e entregar valor - envolve o perfil dos clientes da empresa, o que eles valorizam, as necessidades que se pretende atender e/ou problemas a resolver, além de outros *stakeholders* considerados influentes e o que eles valorizam.

Nessa categoria estão presentes os pressupostos de Woodruff, Schumann e Gardial (1993), acerca da concepção que o consumidor faz do conceito de valor, e Churchill e Peter (2009), que consideram oportuno promover ações de gestão com foco na criação de valor ao cliente.

De forma geral, os entrevistados demonstram ter a preocupação com o valor que o cliente atribui à satisfação de suas necessidades e resolução de seus problemas, conforme se nota em algumas declarações, como, por exemplo, as seguintes:

[...] os principais pontos que todos eles valorizam são o aumento de conversão de vendas devido aos comentários de clientes e aumento da transparência da empresa perante o cliente (E1).

[...] é o que ele precisa para entrar no mercado e a gente resolve isso apresentando o modelo de gestão que apresenta onde ele pode atuar (E2).

O primeiro problema que eu resolvo é trazer um serviço de pagamento [...] e a gente entra com a solução. Todavia o maior problema que a gente resolve é o problema de fluxo de caixa (E3)

A gente procura ajudar esses consumidores ou clientes a investir o seu dinheiro de uma forma que vá conseguir melhor resultado e assim, com o melhor resultado, investir mais e crescer o seu negócio (E7).

É possível notar que quando se trata de interpretar o que os clientes valorizam, há uma consideração específica quanto ao valor percebido como fruto da satisfação do cliente, o que se alinha à visão de Anderson et al. (1994).

Algumas das menções dos entrevistados se coadunam com a ótica de Zeithaml e Bitner (1988) e Woodruff, Schumann e Gardial (1993), quanto à influência de aspectos como preço, qualidade e valor da solução proposta no valor que o cliente atribui à oferta das empresas:

O que eles querem é poder realmente confiar no e-commerce do qual vão comprar e esse é justamente o objetivo de minha empresa (E1).

[...] no meio desses clientes há diferentes perfis, onde cada um valoriza um aspecto específico do serviço. Alguns mostram que sua preferência será por um preço menor, mas há os que nitidamente optam por contratar os serviços pela qualidade oferecida (E2).

Eles também valorizam uma qualidade. No caso de clientes que nos contratam como intermediários para uma consultoria de conteúdo ou anunciantes o importante é a qualidade de entrega (E4).

[...] como trabalhamos com soluções específicas, isso faz com que o cliente considere mais o valor da solução que lhe proporcionamos (E5).

Provocados sobre o perfil dos públicos que mais influenciam os resultados da empresa, os entrevistados se manifestaram sobre outros *stakeholders* que, além dos clientes, são alvo de propostas de valor. São mencionados como exemplos veículos de comunicação, institutos de pesquisa, investidores, agentes reguladores governamentais, além dos próprios funcionários e colaboradores que atuam na empresa:

Outro público é a imprensa que também não faço muito contato. Fornecedores como IBOPE também são um público e empresas de material esportivo também são importantes (E2).

Eu passei um bom período com investidores formais que influenciavam sim nas diretrizes da empresa. Eles já saíram e me deu um conforto maior para trabalhar. Eles influenciavam e nem sempre de forma positiva (E3).

Acredito que seja o público de colaboradores e a mídia. Os colaboradores valorizam os diferenciais que a empresa oferta aos colaboradores, exemplo: benefícios, creche, relação, cuidado com as pessoas e diversidade. A mídia sempre está muito conectada com a empresa e sempre sai reportagens que reforça nossas crenças e valores (E6).

Temos também os governos, então é importante que os governos, legisladores, entendam [...] como funciona para que não criem leis que prejudiquem o negócio, [...] que prejudiquem as pequenas empresas que dependem de nós para gerar dinheiro, então este segundo público é bem importante que a gente precisa lidar (E7).

Constatam-se por essas declarações, a confirmação de proposições encontradas na teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984; BRUNDTLAND COMMISSION, 1987), e nas discussões sobre sustentabilidade (PORTER; KRAMER, 2011), segundo as quais o valor é criado não apenas para o acionista, mas também para outras comunidades em que as empresas estão inseridas.

Na **Categoria B** - Lógica de criação de valor -, abordam-se aspectos como os produtos e serviços oferecidos para cada segmento de clientes, ações promovidas para obter a preferência e fidelidade dos clientes, canais de relacionamento e como criam valor, bem como a preocupação com as condições sociais da comunidade.

Quanto às ações para conquistar preferência e fidelidade, os entrevistados afirmam:

Investimento em inovação constante, de ferramentas de trabalho e no relacionamento, sempre buscando estar próximo ao cliente, priorizando um ótimo atendimento (E1).

[...] o cliente se sente muito mais confortável com o atendimento humanizado, pessoal bem treinado e isso me ajuda a fluir as coisas de forma diferenciada. [...] o que eu faço é prestar um bom serviço pro cliente e à medida que ele vai trabalhando com a gente por mais tempo, a gente vai fidelizando ele dando desconto e diminuindo custo, é o que a gente procura fazer (E3).

Procuramos atender nossos clientes grandes desenvolvendo um bom trabalho para fidelizar, Para os anunciantes [...], podemos propor ações em conjunto com a empresa, mas são ações personalizadas (E4).

É uma empresa ética e faz com que os clientes [...] acreditem na missão da empresa, acredito que isso gera fidelidade (E6).

[.] a nossa forma de fidelizar é conseguindo realmente ter um ganha-ganha em que o cliente vá ter um resultado e nós também (E7).

Tais assertivas revelam que existe a intenção de criar valor como estratégia para a vantagem competitiva (WOODRUFF, 1997; OTHMAN; SHEEHAN, 2011), não somente pela conquista de clientes, mas também pela interação com os clientes atuais para a co-criação de valor, estabelecida conjuntamente com eles por meio de ações da empresa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, VARGO; LUSH, 2004, 2006; RAMASWAMY, 2008, 2011; PAYNE et al., 2009).

Também se observa a preocupação com a fidelização dos clientes como forma de potencializar ainda mais o valor decorrente da qualidade de relacionamento, conforme destaca Galbreath (2002).

Quanto aos canais de relacionamento, as entrevistas revelaram que há uma busca de formas que proporcionem condições favoráveis à criação de valor, considerando a possibilidade de construí-lo em cadeia, agregando o valor de diferentes elos na cadeia de relacionamentos, conforme afirmam Othman e Sheehan (2011). São exemplos:

Os canais que utilizamos são os tradicionais, e-mail, Skype e telefone, e criamos valor nesses canais através [...] de relatórios de desempenho da nossa empresa [...] ajudando os clientes na tomada de decisões, [...] pois o cliente quer ter a segurança de que se algo der errado ou alguma dúvida surgir, ele pode sempre nos encontrar facilmente (E1)

Temos as redes sociais com diversos canais de interação com o nosso público também. Utilizamos o funil do *inbound* para entregar a informação certa no estágio certo do cliente em sua jornada de compra com a gente (E2).

[...] tem um SAC ativo [...], a gente consegue falar com ele real time. A gente usa as mídias sociais [...] e isso gera valor, pois os comentários e conversas são visualizados por outros usuários e hoje temos mais de 100 mil *likes* (E3).

[...] os canais são e-mail, telefone e encontro presencial, mas [...] o próprio portal é o canal de relacionamento com o cliente e também as mídias sociais (Facebook, Twitter e LinkedIn). Eles criam valor por aparecerem mais, terem maior visibilidade (E4).

Temos diversos canais de relacionamento com o cliente final e com nossos representantes, [...] há esses contatos e estamos muito ativos nas redes sociais. Somos sempre reconhecidos pelo excelente atendimento e isso é muito forte (E6).

Temos vários canais: desde o reativo, até o proativo e o atendimento. [...] A forma como a gente gera valor é ajudando os clientes a gerar mais resultado e se eles têm mais resultado, nós temos mais investimento e crescemos juntos (E7).

No que se refere à preocupação com criação de valor a partir de benefícios oferecidos às condições sociais da comunidade, as entrevistas resultaram em declarações como:

[...] fazemos parte hoje da BCTA que é uma entidade não governamental mantida pela ONU e existem diversos países que dão suporte e que reconhecem empresas que atingem os oito objetivos do milênio. A gente foi reconhecida por promover a inclusão financeira (E3)

[...] já ajudamos muitos profissionais, contribuimos por oferecer um conteúdo gratuito para o profissional de internet (E4).

A empresa tem muito o olhar das comunidades do entorno e da Amazônia. Há muitos projetos e atuações internas para a melhorias das condições sociais. Existe um instituto [...] que é apartado do negócio com foco só na educação, com isso temos uma linha focada em educação e tudo que é vendido é revertido para essas ações sociais (E6).

[...] a forma que a gente mais ajuda é criando uma avenida para as pessoas que querem empreender, [...] temos sucesso em criar oportunidade e criando oportunidade, você gera renda, que gera emprego e que move a economia (E7).

Ou seja, os entrevistados consideram que suas empresas agem para criar valor social. A empresa possui políticas e práticas operacionais dedicadas à sua competitividade, mas, simultaneamente, proporciona melhoria das condições econômicas e sociais da comunidade, o que se alinha à proposição de Porter e Kramer (2011).

A **Categoria C** - Dimensões da criação de valor – abrange as dimensões que os entrevistados consideram importantes em relação ao que os clientes mais valorizam e o quanto do valor desejado pelos clientes e demais *stakeholders* a empresa considera estar efetivamente entregando.

As entrevistas trazem como ilustrações algumas menções sobre as dimensões da criação de valor. Esses resultados podem trazer indícios de quais indicadores seriam importantes para mensurar os valores monetários gerados para a empresa e considerar o retorno do investimento em valor para o cliente (RICHERS, 2000). Destacam-se, dentre as dimensões mencionadas, a estrutura, proximidade e acessibilidade no atendimento, a qualidade de produtos e serviços, a imagem dos produtos quanto à preocupação com a sustentabilidade ambiental e a simplicidade de uso, conforme exemplificam as seguintes afirmações:

Eles buscam o contato constante conosco, e valorizam muito o atendimento dedicado, a proximidade e carinho no atendimento a cada um deles. [...] Vemos um alto grau de satisfação dos clientes (consumidores), mas não temos como mensurar esse índice (E1).

[...] uma estrutura de garantia que é a solução, mas isso para o cliente é a roda que ele está buscando para o carro dele (E3).

Acredito que seja a entrega de qualidade (E4).

[...] produtos, modelo de negócio e sustentabilidade (E6).

Eu acho que primeiro é uma plataforma que é acessível a todos, então ela não é exclusiva no sentido de você precisar de um investimento tão grande [...]. Então a gente consegue gerar retorno de negócio [...] (E7).

Abordou-se, também, a criação de valor para outros públicos de interesse (*stakeholders*). Para estes, as principais dimensões mencionadas são a satisfação de parceiros de negócio, a qualidade de comunicação, as condições oferecidas aos recursos humanos, o acesso a informações sobre os produtos e serviços e a clareza e transparência da empresa em suas interações com o mercado. Exemplos disso são as seguintes menções:

A gente consegue entregar bastante valor para bancos e adquirentes (E3).

[...] modelo de negócio [...] rentável o suficiente para investir em recursos humanos com o objetivo de melhorar a qualidade [...] (E4).

[...] acredito que tem oportunidade de dar clareza a todos os públicos dos processos internos. Temos o desafio de melhorar nosso processo de comunicação (E6).

[...] os governantes entenderam como se utilizar da política para se comunicar com os eleitores por meio da plataforma, então é um valor percebido por eles e fazemos muitas iniciativas também que ajudam [...] a entender as pequenas empresas e como nós fazemos uma parte positiva para a sociedade (E7).

Considerando a afirmação de Richers (2000), sobre a necessidade de mensurar os valores monetários gerados para a empresa e considerar o retorno do investimento em valor para o cliente, os entrevistados foram provocados a avaliar em que percentual eles entendem que a empresa entrega o valor que seus públicos-alvo almejam. Nas respostas obtidas, nenhuma se refere a métricas precisas, mas destaca-se uma noção de que há oportunidade para melhorar o desempenho da empresa no que se refere à efetiva entrega de valor:

Atualmente uns 80%. Acredito que para atingir 100% seriam principalmente investimentos em funcionalidades da ferramenta (E1).

Atualmente estamos entregando muito pouco, [...] 30% apenas. Falta desenvolver melhor a produção de conteúdo (E2)

Eu não considero 100%, eu acho que são uns 80% e os 20% estão atrelados em aumentar o lastro econômico. O meu cliente gostaria de fazer a transação e o dinheiro estar liberado na conta dele no mesmo dia. Tecnicamente é possível, mas eu não tenho estrutura financeira para isso. Se eu fizesse isso, meu cliente ficaria supersatisfeito, mas não é uma decisão fácil de tomar (E3).

[...] acredito que seja mesmo um percentual alto, mas ainda não estamos em 100%, pois há oportunidades de melhoria nos processos, variedade de produtos para atender todos os gostos (E6).

[...] Eu acho que ainda falta bastante coisa [...]. A gente não atende todos os nossos clientes hoje [...], o nosso produto ainda tem muito o que melhorar para ser mais simples e para que todos possam ter acesso realmente e nessa simplicidade resolver mais problemas do cliente [...]. A gente vê que tem um *gap* aí que poderia ter mais pessoas anunciando, já que eles têm uma página do negócio (E7).

Os dados convergem com os pressupostos de Low e Kalafut (2003). Segundo os autores, elementos como o gerenciamento de marca, serviços a clientes e outros aspectos de uma operação comercial se inter-relacionam para a composição do valor. De forma geral, esses elementos estão presentes nas menções dos entrevistados. Contudo, evidencia-se a ausência de comprometimento com a mensuração do desempenho da empresa em relação à sua proposta de entrega de valor.

Ainda conforme a visão de Low e Kalafut (2003), tanto os elementos de maior quanto os de menor tangibilidade devem ser mensurados por meio de indicadores de desempenho. Por isso, procurou-se compreender de que forma os entrevistados interpretam o seu compromisso com o acompanhamento desse desempenho, o que constituiu a quarta categoria de análise (categoria D), que se apresenta a seguir.

Compõem a **Categoria D** - Instrumentos para a avaliação e mensuração da criação de valor – os indicadores de retorno sobre investimentos adotados, os mecanismos formais para controle do valor entregue aos clientes e os meios utilizados para medir o valor percebido pelos *stakeholders*.

Em relação aos meios utilizados pela empresa para medir o valor percebido pelo cliente, nota-se que há o predomínio de avaliações intuitivas e pesquisas de satisfação, sem a utilização de métricas ou dados quantificáveis com precisão. As falas que ilustram essa condição são:

Não realizamos nenhuma medição ou análise do valor percebido, é mais intuitivo (E1).

A gente faz pesquisa por e-mail. A gente usa o Survey Monkey e o pessoal responde bem (E3).

No caso de clientes que nos contratam como intermediários para uma consultoria de conteúdo ou anunciantes o importante é a qualidade de entrega (E4).

Temos pesquisas frequentes com nossa rede [de distribuição] (E6).

Os meios são, principalmente, no gerenciador de anúncios, que consegue mostrar lá para qualquer anunciante o resultado do que eles estão investindo. Então, o gerenciador é uma forma de mostrar para o cliente, de uma forma *self-service*, que ele consegue ver os resultados. Para os clientes que têm serviço, têm atendimento, têm *account manager*, temos um a mais ainda que é um profissional aqui que ajuda a mostrar esse resultado e a conexão do investimento e do retorno (E7).

Antevendo a possibilidade de que as avaliações fossem efetuadas de modo predominantemente subjetivo, incluiu-se, no roteiro de entrevistas, uma questão específica sobre a existência de mecanismos formais (relatórios, indicadores de desempenho, *scorecards*) para o controle do valor entregue aos públicos-alvo da empresa, conforme recomendam Parmenter (2010) e Kaplan e Norton (1997). Também se questionou sobre quais seriam esses mecanismos. Constatou-se, conforme esperado, uma diferença significativa entre os mecanismos de controle praticados pelas empresas de grande e as de pequeno porte.

Nas grandes, o próprio estágio de maturidade da estrutura de gestão e o comprometimento do corpo executivo com a prestação de contas em um sistema de governança mais complexo, existem mecanismos formais dedicados ao controle da criação de valor.

Nas pequenas, contudo, embora haja o reconhecimento da importância para o sucesso dos negócios, conforme revelam as afirmações apresentadas acima, praticamente não se adotam métricas que confirmam condições de avaliação e condução do processo de criação de valor. Isso se evidencia em afirmações como:

[...] ainda não temos nada formatado (E1).

Não, atualmente não temos isso (E2).

Não temos esse nível de maturidade (E3).

Não existem (E4).

Nas empresas em que há a preocupação de acompanhar a criação de valor por meio de indicadores formais, há também o acompanhamento do volume de negócios como um indicador natural, por meio da avaliação da evolução de receita:

Sim, temos muitos indicadores de medição. Hoje temos um sistema direcionado para o tema de desempenho de todas as áreas, que gera relatórios e alimenta os processos (E6).

[...] a gente tem bastante métrica para entender o valor que a gente gera com o investimento deles. [...] E monitoramos, obviamente, a receita, como ela está indo e se os anunciantes continuam ou param de anunciar e qual a evolução dos anunciantes. Esta eu diria que é a principal forma de ver se está gerando valor: se ele para de investir, logo não está gerando valor e não está funcionando (E7).

Assim, evidencia-se a presença da proposição de Richers (2000), sobre o fato de que o valor percebido pelo cliente em determinado serviço, produto ou marca pode ser notado por meio dos retornos monetários gerados para a empresa, e de Lehmann (1997), acerca da

correlação entre a criação de valor e os resultados financeiros decorrentes de ações de marketing e vendas. Com base em Larentis e Gastal (2004), que entendem que, diante dessa correlação, a criação de valor deve ser analisada em conjunto com o desempenho financeiro, levou-se aos entrevistados ao questionamento sobre quais instrumentos de controle a empresa utiliza para auferir o retorno sobre seus investimentos.

As respostas obtidas indicam que, embora não seja comum recorrer-se a instrumentos dedicados especificamente ao monitoramento da criação de valor, as empresas se preocupam em acompanhar e controlar os resultados econômico-financeiros de seu negócio, valendo-se, para tanto, de medidas como a de retorno dos investimentos (ROI), margens de contribuição e *scorecards* por área de negócios:

Fazemos um cálculo simples de ROI através de planilhas. Quanto foi investido em determinada iniciativa e quanto ela gerou de resultados, no entanto isso é algo feito de forma incipiente e pontual, nada formatado ou estruturado (E1).

Temos um processo muito especializado de gestão financeira. Usamos cruzamentos transacionais e dos pontos de vendas e temos isso bem refinado. Como o meu produto é dinheiro, eu compro do banco e vendo na ponta (E3).

A empresa faz muitos acompanhamentos com controles/ resultados. Existem *scorecards* e indicadores que fazem essa medição (E6).

Nós olhamos a margem da empresa, então esta é uma métrica importante para ver o que estamos gerando em cima de salários, servidores e *facilities* e qual é a margem que a empresa tem então de lucro e que tem para continuar gerando este retorno, o que é principal para a manutenção da empresa (E7).

Os resultados da pesquisa trazem, assim, um conjunto de evidências sobre as condições que cercam o processo decisório das organizações participantes. Embora considerada de suma importância para o desempenho econômico-financeiro global dos negócios, a criação de valor não se destaca como um objeto de monitoramento específico.

4.2 Indicadores de desempenho para a mensuração da criação de valor: uma proposta metodológica

Conforme se constatou a partir do referencial teórico construído, diferentes concepções sobre o conceito e aplicação de modelos de negócios à gestão convergem no que se refere à importância de se considerar conjuntamente os diferentes elementos que interagem para a criação de valor aos públicos visados. Fundamentadas por esse consenso, encontram-se proposições de métodos para a idealização de modelos de negócios, o que contribui para uma visão mais clara e aplicada do processo de modelagem de negócios.

O método adotado por grande número de organizações, no presente, é o de Osterwalder e Pigneur (2013) que, conforme já mencionado anteriormente, se inspira nas técnicas de *design thinking* para a definição de elementos que interagirão para o alcance dos objetivos do negócio,

que são os segmentos de clientes a atender, a oferta de valor, os canais de comunicação e distribuição, os canais de relacionamento com os públicos-alvo, as receitas resultantes da oferta de valor aos clientes, os principais recursos demandados para oferecer e entregar o valor proposto, as atividades-chave a realizar, as parceiras principais para a obtenção de recursos e atividades terceirizadas e a estrutura de custos resultante.

Uma das principais contribuições sentidas pelos usuários do método é a visualização desses elementos em um quadro que possibilita organizá-los compreender sua lógica, por meio do Quadro do Modelo de Negócios, ilustrado na Figura 3.

Figura 3. Quadro do modelo de negócios

Parcerias-chave	Atividades-chave	Oferta de valor	Relacionamento	Segmentos de clientes
	Recursos-chave		Canais	
Estrutura de custos		Fontes de receita		

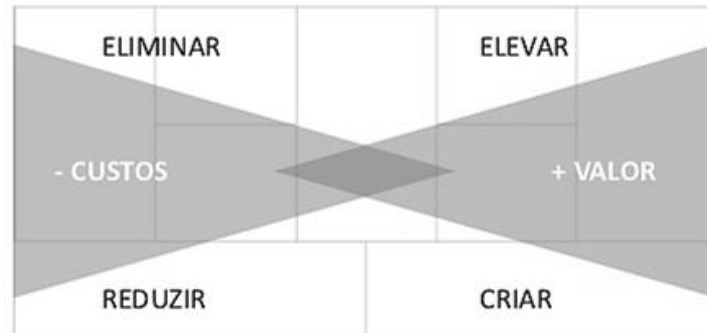
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2013, p. 44)

Tal método propõe que, no Quadro do Modelo de Negócios, o lado direito focaliza a criação de valor e, o esquerdo, os custos e infraestrutura. Associando o modelo à lógica de inovação de valor, os elementos que constroem valor e os que geram custos devem ser considerados como um conjunto de elementos cujo equilíbrio determina as condições para a otimização da criação de valor do negócio.

A Figura 4 ilustra a lógica pela qual esses elementos se integram, nos diferentes aspectos estruturais do modelo de negócios. Nela se destaca o caminho para que o valor seja criado, em

proporção inversa aos custos incorridos, o que pode se constituir na base para o processo decisório orientado para prover sistematicamente meios para a criação de valor.

Figura 4. Redução de custos e criação de valor no modelo de negócios



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2013, p.228)

Diante da temática que pauta este estudo, buscam-se meios para a mensuração e acompanhamento do desempenho a partir de indicadores que reflitam se o modelo de negócios concebido está sendo executado e implementado conforme sua proposta de criação, captura e entrega de valor, o que depende da capacidade de controle dos custos de operação.

Não se pretende invalidar a utilização dos tradicionais indicadores financeiros para avaliação dos ganhos possíveis, como suporte à tomada de decisões, mas considera-se que o uso de indicadores efetivamente alinhados à lógica de criação de valor estabelecida na concepção do modelo de negócio contribuirá significativamente para o monitoramento da competitividade, fator determinante para a sobrevivência e desenvolvimento.

Tal premissa se baseia na observação de Parmenter (2010) sobre a significância de se focalizar indicadores de desempenho que reflitam o pulso da organização. Enfatizando a importância de desenvolver e manter um sistema de indicadores que abranjam o comportamento das variáveis críticas para o sucesso dos negócios, o referido autor identifica que em os sistemas de controle adotados pelas organizações apresentam, em geral, quatro tipos de medições de desempenho: Indicadores de Resultado, ou *Result Indicators* (RI), que informam o que a empresa tem feito, Indicadores Chave de Resultado, ou *Key Result Indicators* (KRI), que refletem como a empresa tem feito em uma determinada perspectiva ou fator crítico de sucesso, Indicadores de Desempenho, ou *Performance Indicators* (PI), que indicam o que fazer, e Indicadores Chave de Desempenho, ou *Key Performance Indicators* (KPI), que indicam o que fazer para aumentar dramaticamente o desempenho.

Parmenter (2010) pondera que os RI e PI são indicadores que ajudam as equipes a se alinharem com a estratégia da empresa e estão mais voltados para medições de desempenho realizadas diária ou semanalmente. Os KRI, por sua vez, mostram se a empresa está no caminho certo, sem apontar para as ações de melhoria dos resultados. São medições realizadas em períodos longos de tempo, mensalmente ou trimestralmente, de resultados obtidos quanto a aspectos como, por exemplo, satisfação do cliente, lucro líquido antes dos impostos, rentabilidade dos clientes, satisfação dos empregados e retorno do capital empregado. Já os KPI caracterizam-se como medidas diárias ou semanais e focalizam o desempenho corrente nos locais onde os processos são executados.

Os KPI representam medições que focalizam aspectos críticos para o sucesso corrente e futuro da organização. Assim, eles tendem a contribuir para o alinhamento contínuo das atividades diárias aos objetivos estratégicos. De acordo com Parmenter (2010), são características dos KPI: a) as medições não são, necessariamente, financeiras; b) elas ocorrem com determinada frequência (diária ou semanal, por exemplo); c) os indicadores são utilizados pelo executivo chefe para questionamento da equipe de gestão sênior, ou seja, a partir dos indicadores, o executivo controla o desempenho por meio do *staff* responsável; d) com a medição, obtém-se a indicação de ações requeridas para que o *staff* saiba o que corrigir; e) as responsabilidades são previamente atribuídas a uma determinada equipe, de forma que o executivo chefe pode cobrar diretamente o líder da equipe a providenciar a ação necessária; f) o impacto é significativo, sobre um ou mais dos fatores críticos de sucesso; g) os indicadores encorajam ações apropriadas para impacto positivo no desempenho.

Para o alcance do terceiro objetivo específico proposto no presente projeto (idealizar e propor método que integre a modelagem de negócios e a avaliação de resultados concretos, passíveis de avaliação, de criação, entrega e captura de valor), adotou-se como referência a estrutura do Quadro do Modelo de Negócios de Osterwalder e Pigneur (2013), combinada com indicadores que apresentam as características próprias de KPI indicadas por Parmenter (2010).

Apresentam-se, a seguir, os indicadores para o monitoramento e controle dos elementos que interagem para a construção do valor proposto no Modelo de Negócios.

- **KPI de Segmentos de clientes (ISC):**

Em um modelo de negócios pautado pela criação de valor é importante definir os diferentes públicos que se pretende alcançar e servir. Para o conhecimento detalhado e o mais

aprofundado possível das necessidades e desejos do segmento adotado e o que possa vir a ser valor para esses consumidores, é preciso agrupá-los em segmentos distintos.

Um segmento de clientes caracteriza-se como um público que possui comportamento, necessidades e desejos específicos em comum. Como condição para que se crie e ofereça valor a esses públicos, o modelo de negócios deve partir do conhecimento desse comportamento, desejos e necessidades e, com base nisso, definir a forma pela qual será estruturada para produzir meios de atender às expectativas dos clientes que compõem o segmento.

Conforme observam Osterwalder e Pigneur (2013), segmentos distintos são caracterizados por necessidades que exigem e justificam uma oferta diferente, sendo supridos por canais de distribuição diferentes, exigindo diferentes formas de relacionamento. Também são características específicas de um dado segmento a disposição a pagar por aspectos diferentes da oferta e proporcionar lucratividade diferenciada de outros segmentos.

Um modelo de negócios será favorecido, pois, quando se opta por quais segmentos servir e quais evitar para que a criação de valor seja maximizada. Por isso, o acompanhamento de resultados por segmento de cliente constitui um indicador importante para suporte ao processo decisório. Para esse fim, sugere-se a adoção do KPI de Segmentos de Clientes (ISC), que deve mensurar a margem de contribuição de cada segmento na composição do resultado operacional total do negócio.

Caso os negócios estejam direcionados ao atendimento de diferentes segmentos de clientes, deve-se calcular um ISC para cada segmento, sendo que para o primeiro segmento analisado utiliza-se a denominação ISC_1 , para o segundo, ISC_2 , e assim sucessivamente, até o ISC_n . A margem de contribuição de um segmento específico (MC_n) é calculada pela receita proveniente das vendas de produtos e serviços àquele segmento deduzidas dos custos e despesas diretos. O resultado operacional total (RO) representa a receita total com vendas deduzida dos custos e despesas totais do negócio.

Seguindo esse critério, se obtém a proporção de contribuição de cada segmento no resultado operacional total do negócio. Multiplicando-se essa proporção por 100 (cem), obtém-se a contribuição percentual de cada segmento. Assim, para cada segmento de clientes, obtém-se um KPI Indicador de Segmentos de Clientes (ISC), pela equação:

$$ISC_n = (MC_n/RO) \times 100$$

- **KPI de Oferta de valor (IOV):**

Ninguém melhor para o entendimento das necessidades e desejos do que o próprio cliente, o que não exclui a possibilidade de ele ter uma visão limitada ou parcial daquilo que pode ter de seu fornecedor. Cabe, então, a este, preliminarmente, buscar formas de entender o que pode ser oferecido, com base na expertise de sua empresa, e sistematicamente conhecer a opinião do cliente quanto ao valor que este atribui à oferta.

Dessa forma, acompanhar os resultados decorrentes da oferta de valor depende de uma visão externa, que pode ser obtida por meio de pesquisa sistemática da opinião dos clientes.

Para esse fim, pode-se adotar um processo contínuo em que, ao final de cada aquisição, o cliente atribua uma nota em escala de 0 a 10 quanto à sua satisfação em relação ao produto/serviço e ao atendimento recebido. Ou seja, com duas questões simples, obtém-se uma referência do valor que o cliente atribui ao que lhe é ofertado.

A nota obtida na pesquisa é denominada Avaliação pelo Cliente (AC), ou seja:

$$\text{IOC} = \text{AC}$$

- **KPI de Canais (ICD):**

No quadro de modelo de negócios o componente “Canais” contém a descrição de como uma empresa atinge seus segmentos de clientes para entregar o que integra sua proposta de valor. Os canais de vendas e distribuição são elementos importantes para a criação de valor, uma vez que estreitam a relação entre empresa e cliente. Pode-se recorrer a canais diretos, como as equipes e pontos de venda e entrega direta ao cliente, e a canais indiretos, como centros de distribuição, atacadistas e varejistas, de forma que cada um deles pode contribuir para a criação de valor do negócio.

Como as receitas podem ser provenientes de atendimento ao cliente por meio de diferentes canais de vendas e distribuição, deve-se calcular um ICD para cada canal, sendo que para o primeiro canal analisado utiliza-se a denominação ICD_1 , para o segundo, ICD_2 , e assim sucessivamente, até o ICD_n , com base na equação:

$$\text{ICD}_n = \text{RV}_n / \text{CC}_n$$

- **KPI de Relacionamento (ICR):**

Osterwalder e Pigneur (2013) consideram que o relacionamento com cliente é um componente do modelo de negócios que descreve como a empresa estabelece relações com segmentos de clientes específicos.

Cada empresa opta pelo tipo de relação que irá estabelecer com os segmentos de clientes. Tais relações podem ocorrer por diferentes meios, que envolvem desde contatos pessoais até os mecanismos automatizados, como, por exemplo, os que aproximam empresa e clientes por meio de um site na internet.

As relações da empresa com o cliente lidam com aspectos motivacionais, tais como o que ocorre no processo de conquista e retenção do cliente para a ampliação das vendas.

Nesta proposição metodológica, elege-se, como indicador de relacionamento, a proporção entre a receita proveniente de vendas (RV) com cada segmento de clientes ($RV_1, RV_2, RV_3, \dots, RV_n$) e o número de contatos efetuados para o relacionamento com cada segmento de clientes ($CR_1, CR_2, CR_3, \dots, CR_n$), de forma que se possa aferir se a receita mantém, evolui ou reduz proporcionalmente às ações destinadas à aproximação com os clientes.

O cálculo do KPI Indicador de Relacionamento (ICR), portanto, segue a equação:

$$\mathbf{ICR_n = RV_n/CR_n}$$

- **KPI de Fontes de Receita: (IFR):**

Uma vez que se pretende mensurar o valor criado, o indicador destinado a apurar o desempenho em termos de fontes de receita deve aferir quanto se arrecada, em média, por unidade de produto ou serviço vendido.

O KPI de fontes de receita é obtido pela divisão da Receita total com Vendas (RV) pelo número de Unidades Vendidas (UV):

$$\mathbf{IFR = RV/UV}$$

- **KPI de Recursos-chave (IRC):**

Todo negócio requer a utilização de recursos essenciais à criação e oferta de valor, pelo alcance de mercado, pelo relacionamento com os segmentos de clientes e pelas receitas. Os recursos principais utilizados em um modelo de negócio podem ser de diferentes categorias, tais como os recursos físicos, intelectuais, humanos e financeiros.

O Quadro de Modelo de Negócios define os recursos mais importantes requeridos para fazer com que o negócio funcione. Conforme se apresenta na Figura 2, o valor é ampliado à medida em que se reduzem custos, de forma que o acompanhamento do valor criado requer que se apure se sobre os recursos efetivamente requeridos estão incidindo custos que viabilizem a criação de valor.

Como indicador de desempenho para o acompanhamento da criação de valor a partir da gestão dos recursos-chave, propõe-se, neste modelo, a utilização de uma equação que compara o custo dos recursos utilizados como insumos na produção dos bens e serviços (CI) com as receitas de vendas (RV) que esses recursos proporcionaram gerar.

No caso o resultado obtido representa a proporção em que os recursos-chave utilizados incide sobre as receitas geradas. Para facilitar a clareza na interpretação, é recomendável utilizar uma escala percentual, de forma que o resultado da divisão do custo dos insumos (CI) pelas receitas geradas (RV) deve ser multiplicado por 100 (cem).

O cálculo do KPI para acompanhamento da criação de valor proveniente dos recursos-chave, portanto, se efetua a partir da equação:

$$\text{IRC} = (\text{CI}/\text{RV}) \times 100$$

- **KPI de Atividades-chave (IAC):**

As atividades-chave são as ações essenciais a realizar para fazer o modelo de negócio funcionar. Referem-se, basicamente, aos processos pelos quais se produz bens e serviços ofertados, e devem ser executadas de forma a propiciar o alcance dos objetivos do negócio.

Da mesma forma que os recursos-chave, as atividades-chave são componentes do modelo de negócios necessárias para criar e oferecer a proposta de valor. Assim sendo, o critério de cálculo para a obtenção do KPI referente à criação de valor a partir das atividades-chave deve ser semelhante.

Essa condição conduz à adoção de uma equação em que se calcula a proporção de custos e despesas incorridos com as atividades-chave (AT) em relação às receitas de vendas decorrentes de sua realização, expressa em termos percentuais, com a seguinte composição:

$$\text{IAC} = (\text{AT}/\text{RV}) \times 100$$

- **KPI de Parceiras-chave (IPC):**

Recorrer a parcerias-chave pode proporcionar ganhos de valor quando essa opção proporciona redução de custos. Pode-se considerar, também, que a eficiência pode ser melhorada com a contratação de terceiros e, conseqüentemente, obter-se uma relação mais favorável de receitas versus custos.

Assim, um indicador-chave para a apuração de valor criado por meio de parcerias é obtido quando se faz a comparação das receitas decorrentes de vendas de produtos e serviços

em cuja produção se utilizou a contratação de terceiros (VT) com os custos de contratação de parceiros terceirizados (CP), por meio da fórmula VT/CP. Obviamente, quanto maior for o resultado dessa divisão, maior será o valor criado em decorrência de parcerias-chave.

O KPI Indicador de Parcerias-Chave (IPC), portanto, é obtido pela equação:

$$\mathbf{IPC = VT/CP}$$

- **KPI de Estrutura de custos (IEC):**

Conforme se discutiu anteriormente, o valor criado é inversamente proporcional aos custos decorrentes das atividades e recursos necessários para a produção dos bens e serviços ofertados aos clientes, de forma que para o acompanhamento da criação de valor é essencial apurar a evolução dos custos em comparação com a evolução de receitas.

Para esse fim, o indicador da influência da estrutura de custos na criação de valor pode ser obtido dividindo a Receita Total proveniente das vendas (RV) pelos Custos Diretos dos produtos e serviços vendidos (CD).

O KPI Indicador de Estrutura de Custos (IEC), portanto, resulta da equação:

$$\mathbf{IEC = RV/CD}$$

- **KPI de Criação de Valor (ICV):**

Recordando a recomendação de Parmenter (2010), KPIs possuem a propriedade de suprir o executivo chefe da equipe gestora com a medida do sucesso na execução dos planos estabelecidos.

Como o foco deste modelo é a criação de valor, o conjunto de indicadores se completa com a escolha de um critério de avaliação do resultado consolidado das ações dedicadas a criar valor. Esse indicador deve considerar, portanto, o efeito conjunto dos componentes do Quadro do Modelo de Negócios.

Para esse fim, considera-se adequado um indicador que compare a somatória do Patrimônio Líquido (PL) do início do exercício em curso com o total de Receitas acumuladas obtidas com as Vendas (RV), dele subtraindo os custos e despesas totais (CT), com o valor total investido no negócio, ou seja, seu Patrimônio Líquido (PL) inicial.

É importante que se considere como custos e despesas totais (CT), para esse fim, a somatória dos custos fixos e variáveis acumulados desde o início do exercício em curso.

É importante que esses indicadores tenham significado e propiciem o julgamento sobre a necessidade de correções de rumos e/ou ajustes no modelo de negócios. Por essa razão, devem-se estabelecer, juntamente com as demais condições do modelo de negócios, os parâmetros segundo os quais o desempenho será avaliado.

Destaque-se, como recomendação final, que a efetividade dos indicadores de desempenho no processo de gestão decorre de sua significância para o gestor. A partir dessa orientação, deve-se considerar as adaptações possíveis e necessárias ao alinhamento às condições específicas do negócio ao qual o sistema de mensuração se aplicará, o que constitui o primeiro passo cabido ao gestor antes de determinar quais indicadores integrarão o conjunto de KPIs para o monitoramento e controle da criação, captura e entrega de valor pela organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresenta pesquisa realizada com base no seguinte problema de pesquisa: Quais instrumentos e indicadores utilizar para apurar os resultados concretos de criação, entrega e captura de valor idealizadas no Modelo de Negócios?

Com o objetivo geral de analisar modelos existentes e propor um método prático aplicado ao acompanhamento dos resultados concretos de criação, entrega e captura de valor idealizadas nos Modelos de Negócios das organizações, foram estabelecidos os objetivos específicos de: (1) conhecer os modelos conceituais e processos propostos para a utilização de indicadores de desempenho que reflitam resultados correspondentes à criação, entrega e captura de valor; (2) descobrir as principais práticas adotadas pelas empresas para a mensuração da criação, entrega e captura de valor; e (3) idealizar e propor método que integre a modelagem de negócios e a avaliação de resultados concretos, passíveis de avaliação, de criação, entrega e captura de valor.

Para o alcance do primeiro objetivo específico do projeto (conhecer os modelos conceituais e processos propostos para a utilização de indicadores de desempenho que reflitam resultados correspondentes a criação, entrega e captura de valor) recorreu-se a pesquisa bibliográfica, considerando que o processo de apreensão e compreensão da realidade inclui as concepções teóricas e o conjunto de técnicas eleitos pelo pesquisador para o alcance das respostas ao objeto de estudo proposto, o que recomenda a construção do modelo conceitual a partir de referências encontradas na literatura. Nesta fase, além dos conceitos seminais e clássicos já consolidados, foram considerados casos e pesquisas recentemente apresentadas em congressos e publicadas em periódicos científicos.

A busca do segundo objetivo específico (descobrir as principais práticas adotadas pelas empresas para a mensuração da criação, entrega e captura de valor), foi conduzida por meio de entrevistas junto a gestores, focalizando suas experiências em ações dedicadas a criação de valor nos negócios que administram.

Com base nos resultados obtidos nessa fase e na identificação de procedimentos anteriormente propostos e reportados na literatura, em que se apresentam indicadores de desempenho para a aferição da criação de valor nas organizações, focalizou-se o terceiro objetivo específico (idealizar e propor método que integre a modelagem de negócios e a avaliação de resultados concretos, passíveis de avaliação, de criação, entrega e captura de valor), completando-se, deste modo, o percurso para o alcance do objetivo geral deste projeto.

Nessa fase, o método adotado possui caráter de pesquisa aplicada, que, segundo OECD (1993), caracteriza-se como uma investigação que se pauta pelo propósito de determinar possíveis usos para as descobertas da pesquisa básica, ou também para definir métodos para o alcance de um objetivo pré-determinado, considerando o conhecimento disponível e ampliando-o com vistas a solução do problema específico abordado.

A pesquisa bibliográfica resultou em um resgate dos principais modelos teóricos encontrados na literatura, de modo a contribuir para o conhecimento da diversidade com que se interpretam e utilizam os conceitos de criação, captura e entrega de valor. O efeito assim obtido subsidia a reflexão sobre possíveis formas de mensuração de valor criado pelas ações de gestão nas organizações.

Nessa etapa, evidencia-se o contraste decorrente do viés assumido pelos gestores quando pautam sua concepção de valor em paradigmas específicos. Tal concepção pode considerar exclusivamente a perspectiva econômico-financeira associada ao retorno dos investimentos, de forma a conduzir à opção por estratégias destinadas à criação de valor para um *stakeholder* específico, que seria o investidor.

A visão contrasta com a que considera a criação de valor para o cliente, ou para a sociedade, outros stakeholders a serem contemplados nas estratégias formuladas. A interpretação dessa limitação observada nas visões parciais do sistema administrativo tende a conduzir os gestores a uma visão mais abrangente, de modo a levá-los à adoção de estratégias que contemplem o maior número possível de *stakeholders* críticos para a criação de valor em suas organizações.

Com foco no conhecimento e análise dos métodos utilizados pelas organizações para acompanhamento da efetividade da criação, entrega e captura de valor idealizadas em seus Modelos de Negócios, a pesquisa de campo realizada por meio de entrevistas revelou que os gestores reconhecem a importância da criação de valor, mas não contam com o apoio de indicadores para o monitoramento e controle do desempenho decorrente de suas ações de gestão.

Uma contribuição potencial dessa descoberta está na evidência da necessidade de indicadores que possibilitem acompanhar a efetiva criação de valor como meio para a ampliação da eficiência e eficácia organizacionais. Mediante o método de mensuração proposto a partir da integração de diferentes paradigmas referentes à criação de valor, espera-se contribuir para que a consciência despertada para a importância e os possíveis benefícios desse controle seja efetivamente praticada no processo decisório das organizações.

Destacam-se, também, como aspectos positivos proporcionados pela execução deste projeto, que a participação de pesquisadores que integram o núcleo docente permanente do Programa de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios (MPADN) e o Centro Mackenzie de Liberdade Econômica (CMLE), e também do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade Presbiteriana Mackenzie, proporcionou a oportunidade de agregar conhecimento e experiência em pesquisa. A oportunidade pode ser considerada relevante para a qualificação e aproximação dos pesquisadores em torno da evolução do conhecimento de um tema transversal, que desperta especial atenção no campo de estudos contemporâneos sobre ciência e tecnologia aplicadas à Administração.

Os benefícios decorrentes da experiência estendem-se à formação dos alunos que integraram a equipe de pesquisadores. Alguns deles, oriundos do corpo discente do MPADN, incorporam o conhecimento adquirido pela experiência em participação de pesquisa acadêmica aplicada à sua qualificação tanto para a produção acadêmico-científica, com impacto na qualidade da produção de seus Trabalhos de Conclusão do programa, quanto para o desenvolvimento de habilidades para o apoio à gestão de empresas. Outros, matriculados em curso de graduação em Administração, participaram de atividades que lhes possibilitou a iniciação científica, mediante aprofundamento do conhecimento e prática no planejamento de pesquisa, além do exercício de leitura e redação de texto científico e realização de entrevistas, com sua interpretação e análise de resultados.

Convém considerar que os resultados obtidos na pesquisa de campo, de caráter exploratório, são típicos da amostra estudada, de forma que não devem ser considerados para efeito de maiores generalizações. Não obstante, propiciaram a oportunidade de evidências acima descritas, de modo a viabilizar a proposição de indicadores de desempenho relativos à criação, captura e entrega de valor nos Modelos de Negócios.

Igualmente importante é considerar que os entrevistados na fase anterior tiveram conhecimento dos resultados encontrados e receberam uma versão preliminar do conjunto de indicadores propostos para o monitoramento e controle do processo de criação, captura e entrega de valor em suas respectivas organizações. Avaliaram a proposta e opinaram quanto ao seu aperfeiçoamento, o que possibilitou ajustes e adaptações, com base em suas necessidades específicas.

Por meio desse procedimento, o método apresentado na seção 4.2 deste relatório foi validado por gestores interessados em utilizá-los no processo de gestão de seus negócios. Alguns já o colocaram em teste e outros se propuseram a fazê-lo, de forma que se espera, em

um futuro próximo, obter *feedback* sobre a consistência e adequação dos indicadores propostos, o que possibilitará a interpretação dos resultados práticos e a necessidade de eventuais ajustes.

Ainda pelo fato de se ter procedido com o apoio de pesquisa com proposta exploratória, é necessário reconhecer o principal limite assumido, de que a abrangência do estudo se restringe à visão de profissionais que atuam nos negócios pesquisados. Assim sendo, é recomendável, como meio para ampliar a compreensão do fenômeno e assim aperfeiçoar o modelo construído para a utilização de indicadores dedicados ao monitoramento e controle da criação, entrega e captura de valor, que a pesquisa seja continuada com uma amostra ampliada, reunindo profissionais com outros perfis, preferencialmente, pelo potencial de abrangência, recorrendo-se a pesquisa quantitativa, com a aplicação de técnicas de análise multivariadas, tais como testes de correlação, análise fatorial, análise de discriminante e de equações estruturais, por exemplo.

A despeito dessa possibilidade de evolução, considera-se, com base nas considerações acima, que o principal objetivo estabelecido para o projeto foi realizado.

REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; ZOTT, C. *Value creation in e-business*. *Strategic Management Journal*. 2001, v. 22, n. 6–7, pp. 493–520.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2008.
- BRINK, J.; HOLMÉN, M. *Capabilities and Radical Changes of the Business Models of New Bioscience Firms*. *Creativity and Innovation Management*. 2009, v. 18, n. 2, pp. 109–120. Disponível em: <http://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00519.x>. Acesso em 22/06/2017.
- BROWN, T. **Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation**. New York: Harper Collins, 2009.
- BRUNDTLAND, G. H. *Report of the World Commission on environment and development: "Our common future"*. United Nations, 1987.
- BRYMAN, A. **Social Research Methods (2nd edition)**. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- CERBASI, G. P. **Metodologias para determinação do valor das empresas: uma aplicação no setor de geração de energia hidrelétrica**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- CHESBROUGH, H. **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre - RS: Bookman, 2012.
- _____; ROSENBLOOM, R. S. *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. **Industrial and Corporate Change**. 2002, v. 11, n. 3, pp. 529–555. Disponível em: <http://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>. Acesso em 18/05/2017.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.
- CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHURCHILL, G. JR.; PETER, P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2009.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. *Valuation. Measuring and managing the value of companies*. New Jersey: McKinsey & Co. 2010.

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

DIAMANTINI, C.; POTENA, D.; STORTI, E. *Sempi: A semantic framework for the collaborative construction and maintenance of a shared dictionary of performance indicators*. *Future Generation Computer Systems*, v. 54, p. 352-365, 2016.

DRUCKER, P. F. **The discipline of innovation**. Harvard Business Review. Boston, v. 8, n.8, p. 95, ago, 2002.

_____. **Inovação e espírito empreendedor (Entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2003.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREEMAN, R.E. *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing, 1984.

FREZATTI, F. **Gestão de valor na empresa: uma abordagem abrangente do valuation a partir da contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2003.

FRIEDMAN, M. *The social responsibility of business is to increase its profits*. *New York Times Magazine*, 1970, v. 13, n. 13, pp. 32-33.

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

GALVAGNO, M.; DALLI, D. *Theory of value co-creation: a systematic literature review*. *Managing Service Quality*. 2014, v. 24, n. 6, pp. 643-683.

GHAZIANI, A.; VENTRESCA, M. J. *Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000*. *Sociological Forum*. 2005, v. 20, n. 4, p. 523-559.

HACKER, M. E., BROTHERTON, P. A. *Designing and installing effective performance measurement systems*, *IIE Solutions*, Vol. 30, Nº 8, pp. 18-23, Aug. 1998.

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

- JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. *Reinventing your business model*. *Harvard Business Review*, 2008, v.1, n. 86 (December), pp. 50–59.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Edição 1996 *Harvard Business School Press*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KING, N. Template analysis. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Ed.). **Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: a Practical Guide**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. p. 118-134.
- KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa**. 17^a. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.
- 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*. 2013, v. 31, n. 6, pp. 668–681. Disponível em: <http://doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.007>. Acesso em 19/05/2017.
- LARENTIS, F.; GASTAL, F. O estado da arte do conceito de valor para o cliente: passado, presente e futuro. Porto Alegre: **I EMA Encontro de Marketing da ANPAD**, 2004.
- LECOCOQ, X.; DEMIL, B.; WARNIER, V. *Le business model: Un outil d'analyse stratégique*. *L'Expansion Management Review*. 2006, v. 1, n. 123, pp. 96–109. Disponível em: <http://doi.org/10.3917/hume.316.0007>. Acesso em 18/07/2017.
- LOW, J.; KALAFUT, P. C. **Vantagem invisível: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MASSA, L.; TUCCI, C. L.; AFUAH, A. *A Critical Assessment of Business Model Research*. *Academy of Management Annals*, 2017, v. 11, n. 1, pp. 73–104. Disponível em: <http://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>. Acesso em 18/05/2017.
- MAYKUT, P.; MOREHOUSE, R. **Beginning qualitative research – a philosophic and practical guide**. London: Routledge Falmer, 1994.
- MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. Tese de Doutorado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.
- McTAGGART, J. M.; KONTES, P. W.; MANKINS, M. C. *The value imperative: managing for superior shareholder returns*. New York: The Free Press, 1994.

MINAYO, M. C. Ciência, técnica e arte: o desafio da Pesquisa Social. In: MINAYO, M. C. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001, p. 9-30.

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

OECD. *Frascati Manual*. Paris, OCDE, 1993.

OPOKU-ANOKYE, S.; TANG, Y. *The design of a semantic-oriented organisational performance measurement system*. In: **14th Internacional Conference on Informatics and Semiotics in Organisation (ICISO)**, Estocolmo, Suécia, p. 45-49. 2013. Disponível em: http://centaur.reading.ac.uk/31975/1/1_paper3%20%281%29.pdf. Acesso em 14/05/2017.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Alta Books Editora, 2013.

_____; _____; TUCCI, C. L. *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. **Communications of AIS**, 2005, v. 1, n. 15 (May), p.p. 1–40. Disponível em: <http://doi.org/10.1.1.83.7452>. Acesso em 16/05/2017.

OTHMAN, R.; SHEEHAN, N.T. *Value creation logics and resource management: a review*. **Journal of Strategy and Management**. 2011, v. 4, n. 1, pp. 5-24.

PARMENTER, D. **Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs**. John Wiley & Sons, 2010.

PAYNE, A.; STORBACKA, K.; FROW, P.; KNOX, S. *Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience*. **Journal of Business Research**. 2009, v. 62, n. 3, pp. 379-389.

PENROSE, E. *The growth of the firm. A case study: the Hercules Powder Company*. **Business History Review**. v. 34, n. 1, 1960, 1-23.

PINTZOS, G.; MATSAS, M.; CHRYSOLOURIS, G. *Defining manufacturing performance indicators using semantic ontology representation*. **Procedia CIRP**, v. 3, p. 8-13, 2012.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. *Estratégia e Sociedade: o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social nas empresas*. 2006. In: PORTER, M. E. **Competição**. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, p. 437-510, 2009.

_____ ; _____. Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

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

_____ ; RAMASWAMY, V. *Co-opting customer competence*. *Harvard Business Review*, 2000, pp.79-87.

PROCIANOY, J. L.; ANTUNES, M. A. Os efeitos das decisões de investimento das empresas sobre os preços de suas ações no mercado de capitais. In: **XXV EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001

RAMASWAMY, V. *Co-creating value through customers' experiences: the Nike case*. *Strategy & Leadership*. 2008, v. 36, n. 5, pp. 9-14.

_____. *It's about human experiences and beyond, to co-creation*. *Industrial Marketing Management*. 2011, v. 40, n. 1, pp.195–196.

RAPPAPORT, A. **Gerando valor para o acionista**: um guia para administradores e investidores. São Paulo: Atlas, 2001

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

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

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

SHARPE, W. F.; ALEXANDER, G. J.; BAILEY, J. V. *Investments*. 5. ed. *New Jersey*: Prentice Hall, 1995.

SHEN, Y.; RUAN, D.; HERMANS, E. *Modeling qualitative data in data envelopment analysis for composite indicators*. *International Journal of System Assurance Engineering*, v. 2, n. 1, p. 21-30, 2011.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2013.

STACEY, R.D. *Complexity and Organizational Reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. New York, Routledge, 2010.

STAUB, E. **Desafios estratégicos em ciência, tecnologia e inovação**. IEDI. Brasília, 2001. Disponível em: < <http://www.iedi.org.br> > Acesso em 19 jul. 2017.

TATIKONDA, L. V., TATIKONDA, R. J. *We need dynamic performance measures*. **Management Accounting**. Vol. 80, Nº 3, pp 49-51, *September 1998*.

TEECE, D. J. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. **Long Range Planning**. 2010, v. 43, n. 2–3, p.p. 172–194. Disponível em: <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>. Acesso em 23/03/2017.

VALLES, M. S. **Entrevistas qualitativas**. CIS, 2002. Disponível em: <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=043323>. Acesso em 22/01/2018.

VARGO, L.; LUSCH, F. Evolving to a new dominant logic for Marketing. **Journal of Marketing**. 2004, v. 68, n. 1, pp.1–17.

_____; _____. *Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be*. In: LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (Eds.). **The service-dominant logic of Marketing: Dialog, debate, and directions**. New York: M.E. Sharpe. 2006.

_____; _____. *Service-dominant logic: Continuing the evolution*. **Journal of Academy of Marketing Science**, 2008, v. 36, n. 1, pp.1-10.

VELIMIROVIĆ, D.; VELIMIROVIĆ, M.; STANKOVIĆ, R. *Role and importance of key performance indicators measurement*. **Serbian Journal of Management**, v. 6, n. 1, p. 63-72, 2011.

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

WIRTZ, B. W.; PISTOIA, A.; ULLRICH, S.; GÖTTEL, V. *Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives*. **Long Range Planning**. 2015. Disponível em: <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>. Acesso em 18/05/2017.

WOODRUFF, R. *Customer Value. The Next source of competitive advantage*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 1997, v. 25 n. 2, pp. 139-153.

_____ ; SCHUMANN, D.; GARDIAL, S. *Understanding value and satisfaction from the customer's point of view. Survey of Business*, 1993, pp. 33-40.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing*, 1988, v. 52, n. 3), pp. 2-22.

ZOTT, C.; AMIT, R. *Business model design: An activity system perspective. Long Range Planning*. 2010, v. 43, n. 2-3, pp. 216-226. Disponível em: <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>. Acesso em 18/05/2017.

_____ ; _____ ; MASSA, L. *The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management*, 2011, v. 37, n. 4, pp. 1019-1042. Disponível em: <http://doi.org/10.1177/0149206311406265>. Acesso em 19/05/2017.

APÊNDICE A

Matriz de amarração entre objetivos, referencial teórico e questões para as entrevistas

Objetivo geral: analisar modelos existentes e propor um método prático aplicado ao acompanhamento dos resultados concretos de criação, entrega e captura de valor idealizadas nos Modelos de Negócios das organizações

Objetivo específico: descobrir as principais práticas adotadas pelas empresas para a mensuração da criação, entrega e captação de valor

Assunto	Referencial teórico	Perguntas
1. Públicos –alvo para quem se pretende criar e entregar valor	<p>Valor percebido como fruto da satisfação do cliente (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994)</p> <p>Valor sob o ponto de vista do cliente: influência de preço, qualidade e valor (ZEITHAML, 1988, WOODRUFF; SCHUMANN; GARDIAL, 1993)</p> <p>Teoria dos <i>stakeholders</i> e sustentabilidade: o valor é criado não apenas para o acionista, mas também para outras comunidades em que as empresas estão inseridas (BRUNDTLAND COMMISSION, 1987).</p>	<p>Qual o perfil dos clientes-alvo da empresa e o que eles valorizam?</p> <p>Quais necessidades desses clientes a empresa busca atender e quais problemas deles ela resolve?</p> <p>Quais outros <i>stakeholders</i> são considerados influentes para o desempenho da empresa e o que eles valorizam?</p>
2. Lógica de criação de valor	<p>Co-criação de valor: valor criado na relação entre consumidor e empresa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, VARGO; LUSCH, 2004, 2006, 2008, GRONROOS, 2008), RAMASWAMY, 2008, 2011, PAYNE et al., 2009).</p> <p>Dentre os custos no valor que a operação gera para a empresa, pode-se considerar o fato de que conquistar novos clientes custa cinco a sete vezes mais que manter clientes, de forma que a fidelização dos clientes tende a aumentar os lucros em decorrência da redução das despesas operacionais (GALBREATH, 2002).</p> <p>Criação de valor como estratégia para a vantagem competitiva (WOODRUFF, 1997; OTHMAN; SHEEHAN, 2011).</p> <p>Criação de valor em vários estágios da cadeia de suprimentos, seja em termos de produção, conhecimento ou transações (OTHMAN; SHEEHAN, 2011).</p> <p>Criação de valor social: políticas e práticas operacionais para a competitividade da empresa e, simultaneamente, melhoria das condições econômicas e sociais da comunidade (PORTER; KRAMER, 2011)</p>	<p>Que conjunto de produtos e/ou serviços a empresa oferece para cada segmento de clientes?</p> <p>Que ações a empresa promove para obter a preferência dos clientes por seus produtos/serviços? E para fidelizar seus clientes?</p> <p>Quais os canais de relacionamento com o cliente e como esses canais criam valor para a empresa?</p> <p>As políticas e práticas operacionais incluem a preocupação com as condições sociais da comunidade em que a empresa opera? Quais exemplos disso podem ser citados?</p>

Continua...

... Continuação

Assunto	Referencial teórico	Perguntas
3. Avaliação e mensuração da criação de valor	<p>O valor percebido pelo cliente pode ser notado pelos retornos monetários gerados para a empresa. É preciso mensurá-los e considerar o retorno do investimento em valor para o cliente (RICHERS, 2000).</p> <p>Embora de menor tangibilidade, a empresa cria valor a partir de seus relacionamentos com as pessoas com as quais faz negócios. Elementos como o gerenciamento de marca, serviços a clientes e outros aspectos de uma operação comercial se inter-relacionam para a composição do valor (LOW; KALAFUT, 2003).</p>	<p>Em que medida a empresa está entregando o valor que os clientes-alvos desejam?</p> <p>Quais dimensões são importantes dentro das que os clientes-alvos mais valorizam?</p> <p>Quais meios são utilizados pela empresa para medir o valor percebido pelo cliente?</p> <p>Em que medida a empresa está entregando valor a cada um dos <i>stakeholders</i>?</p> <p>Quais meios são utilizados pela empresa para medir o valor percebido pelos <i>stakeholders</i>?</p> <p>Existem mecanismos formais (relatórios, indicadores de desempenho, <i>scorecards</i>) para o controle do valor entregue aos públicos-alvo da empresa? Quais?</p> <p>Que instrumentos de controle a empresa realiza para auferir o retorno sobre seus investimentos?</p>

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista

Esta pesquisa faz parte do projeto “**INDICADORES DE DESEMPENHO PARA CONTROLE DA CRIAÇÃO, ENTREGA E CAPTURA DE VALOR NA IMPLEMENTAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS**”, sob a liderança do Prof. Dr. Adilson Caldeira, da Universidade Presbiteriana Mackenzie, e com fomento do Fundo Mackenzie de Pesquisa - MackPesquisa. Antecipadamente agradecemos a sua participação neste estudo.

Objetivo do Estudo

O objetivo principal deste trabalho é analisar modelos existentes e propor um método prático aplicado ao acompanhamento dos resultados concretos de criação, entrega e captura de valor idealizadas nos Modelos de Negócios das organizações.

A entrevista é composta por algumas perguntas fechadas destinadas à caracterização da Organização e do Respondente e por 14 perguntas abertas. O tempo estimado de duração é de 45min. a 1h.

O entrevistador deve estar atento a fontes adicionais de informações como relatórios e documentos relativos ao tema de pesquisa.

Na entrevista piloto (primeira), após a entrevista, solicitar ao entrevistado o *feedback* com relação à entrevista.

Caso, em alguma pergunta o entrevistado não responder de forma satisfatória, solicitar que ele comente um pouco mais a respeito do que foi perguntado, senão, vá para a próxima pergunta.

I - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

- 1- Nome da Instituição e ano de sua fundação:
- 2- Setor de Atuação da Organização:
- 3- Número de Funcionários:
- 4- Faixa de Faturamento Anual (opcional):

Até R\$ 1 milhão		De R\$ 10 a R\$ 50 milhões	
De R\$ 1 a R\$ 10 milhões		Acima de R\$ 50 milhões	

II – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

- 1- Nome:
- 2- Cargo:
- 3- Formação Profissional:
- 4- Tempo na Organização:
- 5- Escolaridade: .
- 6- Área de atuação na Organização:

III – QUESTÕES

1. Qual o perfil dos clientes-alvo da empresa e o que eles valorizam?
2. Quais necessidades desses clientes a empresa busca atender e quais problemas deles ela resolve?
3. Que conjunto de produtos e/ou serviços a empresa oferece para cada segmento de clientes?
4. Quais os canais de relacionamento com o cliente e como esses canais criam valor para a empresa?
5. Que ações a empresa promove para obter a preferência dos clientes por seus produtos/serviços? E para fidelizar seus clientes?
6. Quais aspectos os clientes-alvo mais valorizam?
7. Em que percentual a empresa está entregando o valor que os clientes-alvos desejam? O que falta para atingir 100%?
8. Quais meios são utilizados pela empresa para medir o valor percebido pelo cliente?
9. Quais outros públicos, além dos clientes, são considerados influentes para o desempenho da empresa e o que eles valorizam?
10. Em que percentual a empresa está entregando valor a cada um desses públicos (não-clientes)? O que falta para atingir 100%?
11. A empresa contribui para a melhoria das condições sociais da comunidade em que opera? Em caso afirmativo, quais exemplos disso podem ser citados?
12. Existem mecanismos formais (relatórios, indicadores de desempenho, *scorecards*) para o controle do valor entregue aos públicos-alvo da empresa? Quais?
13. Que instrumentos de controle a empresa realiza para auferir o retorno sobre seus investimentos?
14. O (a) Sr.(a) Gostaria de fazer algum comentário adicional sobre esta pesquisa?