

O Que Esperar de Tais Mudanças? A Reconfiguração do Modelo de Negócio e o Dilema da Evolução Empresarial

What to Expect from Such Changes? The Business Model Reconfiguration and the Dilemma for Business Evolution

Aruana Rosa Souza Luz
Michele Kremer Sott
Kadúgia Faccin

RESUMO

Este caso é uma narrativa baseada em um caso real vivido pelos autores ao longo da sua carreira profissional. A Alpha Company opera no setor moveleiro desde 2006. Em 2015, os gestores da Alpha enfrentaram um grande dilema relacionado a adoção de tecnologia e à transformação do modelo de negócios da organização para satisfazer as exigências de seus clientes e aumentar a rentabilidade da empresa. Este caso descreve a trajetória organizacional da empresa, mostrando a reconfiguração de seu modelo de negócios ao longo dos anos e o dilema vivido pelos gestores. Em um determinado momento da trajetória organizacional, a evolução e o crescimento da empresa dependem de uma decisão importante relacionanda aos processos organizacionais. O foco principal deste caso é nos modelos de negócio, incluindo decisões estratégicas e mudanças tecnológicas. A principal contribuição deste caso para o ensino e pesquisa em Administração está na identificação de abordagens inovadoras e eficazes para enfrentar os desafios contemporâneos, promovendo uma compreensão aprimorada e prática do desenvolvimento estratégico nas organizações. As teorias apropriadas sobre modelos de negócio são extraídas da literatura para discutir e abordar estas questões. Este caso foi escrito para utilização em aulas sobre estratégias organizacionais e planejamento estratégico a nível da bacharelado. O foco do caso alinha-se bem com a discussão de modelos de negócio, decisões estratégicas, inovação, e mudanças tecnológicas.

Palavras-chaves: Modelo de negócio; Decisões estratégicas; Setor moveleiro; Estratégias organizacionais.

Recebido em: 16/05/2023
Aprovado em: 19/12/2023

Aruana Rosa Souza Luz 
ARUANARS@edu.unisinos.br
Mestre
Universidade do Vale do Rio dos Sinos
(UNISINOS)
Porto Alegre / RS – Brasil

Michele Kremer Sott 
sott.mk@gmail.com
Mestre
Universidade do Vale do Rio dos Sinos
(UNISINOS)
Porto Alegre / RS – Brasil

Kadúgia Faccin 
kadugia.faccin@fdc.org.br
Doutora
Fundação Dom Cabral (FDC)
Nova Lima / MG – Brasil

ABSTRACT

This case is a narrative based on a real case experienced by the authors throughout their professional career. The Alpha Company has been operating in the furniture sector since 2006. In 2015, Alpha's managers faced a great dilemma regarding technology adoption and the transformation of the organization's business model to meet the demands of its customers and increase the company's profitability. The case describes the organizational trajectory of the company, showing the reconfiguration of its business model over the years and the dilemma experienced by managers. At a certain point in the organizational trajectory, the business's evolution and growth depend on an important decision regarding the organizational processes. The primary focus of this case is on business models, including strategic decisions and technological changes. The main contribution of this case to teaching and research in Administration lies in identifying innovative and effective approaches to address contemporary challenges, fostering an enhanced understanding and practical application of strategic development in organizations. Appropriate theories on business models are drawn from the literature to discuss and address these issues. This case was written for use in classes on organizational strategies and strategic planning at the undergraduate level. The focus of the case aligns well with discussions of business models, strategic decisions, innovation, and technological changes.

Keywords: Business Model; Strategic Decisions; Furniture sector; Organizational strategies.

Implicações Práticas

Este caso de ensino apresenta o dilema da Alpha, uma empresa brasileira atuante na indústria de móveis desde 2006. Nos últimos anos, a Alpha enfrentou um dilema complexo relacionado à transformação de seu modelo de negócios. Para aprimorar seus processos e usufruir dos benefícios da tecnologia, a empresa decide alterar seu modelo de negócios para adotar tecnologias digitais, mas enfrenta resistência por parte de seus funcionários. O estudo é baseado em um caso real vivenciado pelos autores em sua trajetória profissional. O nome da empresa e os personagens são fictícios. O caso auxiliará estudantes e gestores a compreender os elementos que permeiam um modelo de negócios e contribuirá para a compreensão do processo decisório e das estratégias para transformar o negócio.

Introdução

A empresa Alpha é um pequeno negócio familiar no setor de móveis no Brasil. Ao longo de sua trajetória organizacional, diversos fatores impulsionaram a empresa a reestruturar seus processos internos, impactando principalmente nas áreas de gestão de pessoas, gestão da produção, sistema de entrega e estratégias de vendas. Nesse período, os gestores da empresa reinvestiram cerca de 2 milhões em ativos específicos da empresa. A automação do processo de fabricação aumentou a capacidade de produção instalada em 9000% de 2006 a 2019. Houve uma redução de 85% no número de profissionais trabalhando com funções artesanais (marceneiros) no andar térreo, enquanto ocorreu um aumento de 500% no número de profissionais trabalhando com montagem e operação de máquinas. Toda essa inversão tecnológica possibilitou ganhos de produção em escala.

O novo modelo de negócios redesenhado permitiria à empresa alterar sua proposta de valor e a forma como criaria, entregaria e capturaria esse valor. No entanto, um grande desalinhamento ocorreu entre a formulação e a implementação da mudança. A empresa se redesenhou para mudar o modelo de negócios, mas problemas de alinhamento entre os designers e a nova tecnologia colocaram tudo em risco. A decisão que a empresa está prestes a tomar para resolver esse dilema pode levar a um aumento exponencial nos ganhos da empresa (incremento de suas receitas em 3.300%), possibilitando a implementação do novo modelo de negócios na empresa. Portanto, exploramos o caso e buscamos alternativas para resolver esse dilema e efetuar a mudança no modelo de negócios.

História da Empresa Alpha

A Alpha é um pequeno negócio familiar que produz móveis personalizados. A história da empresa se entrelaça com o percurso profissional do fundador. José, o fundador da Alpha, trabalhou como marceneiro enquanto estava no exército. Entre 1976 e 1990, adquiriu experiência na produção de móveis e administração de negócios; trabalhou como funcionário em três empresas de móveis diferentes. Em 1992, produziu móveis artesanais em parceria com sua esposa, e entre 1993 e 1995, tra-

balhou para outras duas empresas no setor de móveis. Seu filho Pedro cresceu na produção de móveis e sempre teve paixão pelo ofício do pai. José sempre foi um empreendedor visionário disposto a explorar novas oportunidades, enquanto seu filho, Pedro, sempre se concentrou em produtividade, redução de custos e eficiência.

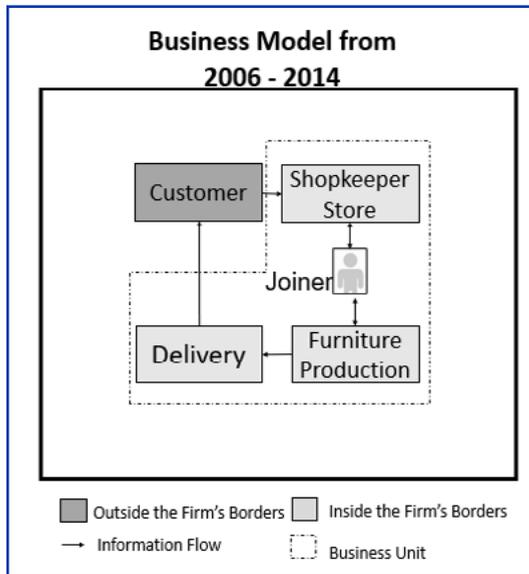
Em 1997, José decidiu empreender e parar de trabalhar como funcionário. Assim, abriu seu primeiro negócio no setor de fabricação de móveis. Sua esposa e filho não queriam que ele abrisse o negócio. No entanto, a empresa faliu em seu primeiro ano de existência. Com isso, José foi convidado a participar de uma nova parceria comercial com um de seus antigos clientes. Assim, em 1999, José abriu sua nova empresa com um pequeno centro de distribuição, uma loja de vendas e oferecendo um serviço de montagem de móveis. Em 2003, ele e seu sócio abriram a Marble Manufacturing.

Em 2006, José encerrou sua parceria e saiu da empresa onde trabalhava. Seu sócio manteve as atividades. A partir desse momento, José criou uma nova empresa (Alpha) com base no modelo de negócios e infraestrutura da empresa onde trabalhava até então. Com a criação dessa nova empresa, José treinou e preparou seu filho Pedro para assumir uma posição gerencial. Durante o período inicial da empresa, Pedro trabalhou nas atividades operacionais. Naquele primeiro ano, José contratou a primeira empresa de software para auxiliar na fabricação de móveis e na gestão da empresa. A parceria funcionou bem por um tempo; no entanto, a solução não atendia mais às necessidades da Alpha após um período.

Em 2010, Pedro, após aprender sobre as diferentes áreas da empresa e buscar se especializar em gestão organizacional, assumiu as funções estratégicas da Alpha. Ao longo desse período inicial até 2012, a empresa manteve o mesmo modelo de negócios. O modelo de negócios durante esse período está descrito na Figura 1. Os desenhistas criavam os móveis na loja da Alpha. Após o fechamento da venda, a ordem de produção era emitida e um marceneiro era responsável por reinterpretar essa ordem na produção. Operacionalizar a produção com base em um desenho nem sempre era um processo fácil. Vários ajustes precisavam ser feitos, causando um excesso na necessidade de comunicação entre o marceneiro e os desenhistas. O marceneiro precisava verificar as medidas de cada peça de mobiliário após ser projetada pelos desenhistas da loja, resultando em perda de dinamismo na produção. Na prática, o técnico experiente estava preocupado em calibrar - e às

vezes modificar - os desenhos de móveis desenhados pelos designers. Após a produção, a loja entregava os móveis ao cliente.

Figura 1. Modelo de negócios da Alpha



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Em 2012, o modelo de negócios da empresa Alpha começou a mudar. Primeiramente, ocorreu a desintegração vertical da fábrica da Alpha e da loja Alpha, e a empresa mudou seu endereço. Essa mudança foi projetada para que a fábrica pudesse aumentar sua capacidade de produção. Durante esse período, Pedro tornou-se responsável pela produção da empresa, atuando como gerente industrial. A empresa começou a crescer e pretendia abrir novas lojas de móveis. No entanto, um novo funcionário foi contratado (Paulo) e trouxe novas ideias para a empresa, mudando a direção dos negócios.

Paulo era um gerente experiente na área de fabricação de móveis e trabalhou por anos em uma grande empresa do setor. Com essa visão de recém-chegado e uma perspectiva externa da empresa Alpha, ele percebeu que muitas coisas precisavam ser mudadas. Paulo encontrou a necessidade de inovação na Alpha e constatou que a empresa estava desatualizada em comparação com outras do

setor. Ele identificou vários problemas na produção, que geravam baixa produtividade, altos custos trabalhistas e probabilidade de problemas operacionais. Sua análise baseou-se no tipo de máquinas da empresa (máquinas semi-automáticas), que exigiam interação constante entre os desenhistas e o marceneiro e causavam vários problemas. A partir disso, José e Pedro promoveram um grande movimento de mudança na empresa e iniciaram uma série de investimentos importantes para a modernização da Alpha.

No mesmo ano, Pedro foi convidado por um vendedor de máquinas para participar de uma das maiores feiras mundiais no segmento de móveis. Pedro reuniu todo o dinheiro que tinha para cobrir os custos dessa viagem. Durante esse evento, ele fortaleceu laços com gerentes de grandes fábricas de móveis, que o ensinaram sobre processos de produção, maquinário e mercados. Assim que retornou da feira, Pedro fez um grande esforço e comprou a primeira grande máquina de móveis na história da empresa. A compra da máquina possibilitou a automação dos processos industriais da Alpha e permitiu que Pedro e José tomassem como referência as fábricas concorrentes. O contato com um grande conjunto de concorrentes na produção de móveis foi feito através da rede do vendedor de máquinas. Esses concorrentes maiores gentilmente permitiram que Pedro visitasse suas enormes fábricas para aprender como a máquina recém-adquirida funcionava.

Ainda em 2012, a empresa conseguiu entrar em uma rede de compradores para acessar máquinas importadas para a produção de móveis. Além disso, Pedro investiu em novo software (Corte Certo) que permitiria a integração e automação das áreas de produção para obter economias de escala. No entanto, assim como na tentativa anterior, a parceria com a empresa de software também não deu certo.

Aliado a todas essas mudanças na empresa, os gestores começaram a moldar um modelo de negócios que havia sido pouco explorado no país: a marcenaria industrializada. Esse novo modelo de negócios estava alinhado com a paixão do fundador da empresa por móveis artesanais e com um dos elementos fundamentais da empresa relacionado à personalização do produto.

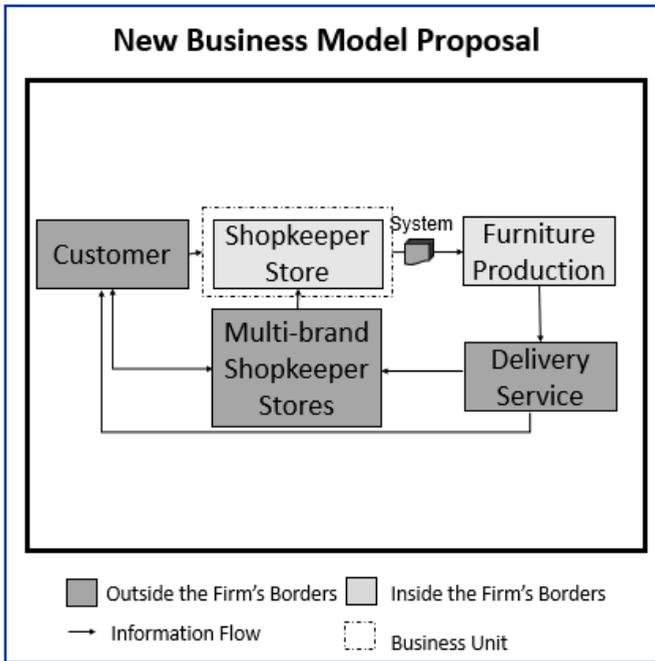
Pedro fez várias mudanças na empresa entre 2013 e 2015. Esse novo modelo de negócios produzia móveis altamente personalizados (mentalidade de móveis planejados) por meio da produção em massa (usando tecnologia de fabricação de móveis em série). Em 2013, a Alpha fez seu segundo grande investimento em má-

quinas. A empresa adquiriu uma máquina de Controle Numérico Computadorizado (CNC), um sistema que permite controlar várias máquinas, reduzindo a mão de obra humana e os erros. No mesmo ano, a firma fez uma nova tentativa de integrar software ao sistema de produção, agora utilizando um novo software chamado WCC. Mas a experiência foi cara e não resolveu o problema.

Após sucessivas mudanças de software, Pedro contratou uma nova empresa (Gb Software) para auxiliar na integração das áreas de produção. A Gb Software era uma empresa jovem que buscava atender à Alpha em cada uma das especificidades necessárias para auxiliar em seus processos. O software desenvolvido pela Gb Software trouxe vários benefícios para a Alpha, incluindo a redução dos ajustes necessários no sistema e uma maior proximidade entre os vendedores e a área de produção. O software permitiu a otimização dos processos de produção, montagem e marketing, pois integrava o design realizado pelos desenhistas com a área de fabricação. Isso ocorria porque os pedidos e desenhos feitos nas lojas de móveis eram endereçados diretamente à área de produção. Assim, reduzindo erros em cortes e tamanhos e permitindo um maior controle das peças fabricadas.

A integração completa desse software foi concluída em 2014. Os gestores acreditavam que, com toda essa estruturação e a implementação desse novo software, o sucesso e o crescimento da empresa estariam garantidos após as tentativas malsucedidas anteriores. Além disso, esse novo software poderia reduzir significativamente os custos de retrabalho e levar a um crescimento sustentado. Com isso, propôs-se adotar um novo modelo de negócios para revolucionar a indústria de móveis. O novo modelo de negócios é detalhado na Figura 2.

Figura 2. Proposta do Novo Modelo de Negócios da Alpha



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

O plano do novo modelo de negócios estava pronto. A Alpha planejava romper o contrato de exclusividade com sua loja de móveis (Loja Alpha) e começar a produzir para diferentes lojas de atacado multimarcas em todo o país. Seus clientes passariam de uma cidade para todo o Brasil. Eles começaram a visitar novos lojistas para entender o interesse em comprar móveis da Alpha. Pedro percebeu que os lojistas enfrentavam um problema. Todos valorizavam entregar aos seus clientes finais móveis contendo sua marca impressa. No entanto, lojas de atacado multimarcas de pequeno e médio porte têm custos de produção elevados. Produzir móveis sob sua marca era caro. A estratégia da Alpha seria oferecer a essas lojas uma solução de marca própria (fornecer os móveis com a marca da loja impressa). A capacidade de produção projetada para a Alpha era tão grande que ela poderia oferecer a produção de móveis de marca própria para varejistas em todo o país. A Alpha concentrou-se na prospecção de lojas multimarcas bem estruturadas que valorizam a qualidade e têm uma base de clientes que valoriza

móveis personalizados e de qualidade. Assim, para explorar esses clientes, Pedro visitou 70 lojas em 2015.

Dilema

Teoricamente, o software poderia gerar muitos benefícios para a empresa Alpha. No entanto, na prática, não funcionou muito bem. Em 2015, surgiram vários problemas com a implementação do software. Os desenhistas não gostaram do software, acharam-no muito diferente e não gostaram da ideia de gastar tempo aprendendo essa nova ferramenta. Essa resistência ocorreu porque o software desenvolvido e implementado pela Gb Software tinha um design e funcionalidades diferentes do software que eles haviam usado por muitos anos, causando desconforto praticamente em todos os desenhistas e colocando a Alpha em uma situação muito delicada e preocupante.

Quando a Alpha enfrentou esse dilema, os gestores tiveram que tomar uma decisão. De um lado, poderiam insistir e forçar a adoção tecnológica. Por outro lado, poderiam recuar e esquecer o novo projeto. Qual seria a melhor decisão a tomar? Deveriam forçar a adoção de um novo modelo de negócios mesmo se o principal usuário do sistema não concordasse com essa mudança? Ou deveriam repensar a operação e redesenhá-la? Mas como eles deveriam fazer isso?

A partir desse momento, os gestores da empresa precisam fazer uma escolha importante para mudar o modelo de negócios da empresa e continuar crescendo. Que decisão os gestores deveriam tomar nesse caso? Quais são as possíveis implicações?

As tendências e novos comportamentos de consumo de móveis impulsionam a necessidade de mudança

A indústria de móveis é composta pelos segmentos de móveis seriados, modulados, planejados e marcenaria. Coordenadores de cadeia (por exemplo, redes varejistas, grandes empresas responsáveis pela criação de design de móveis ou empresas que

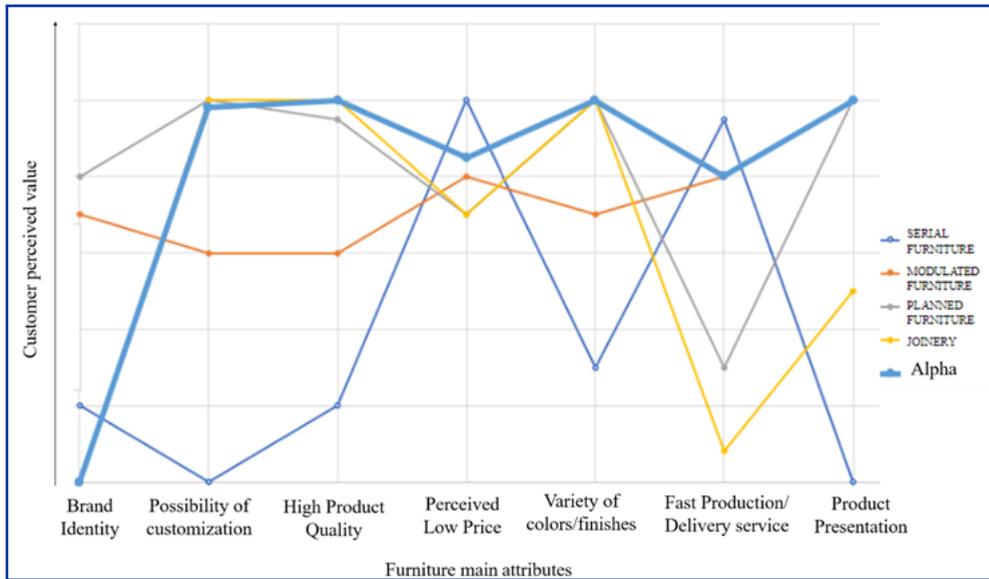
possuem as marcas e realizam a fase final de integração de produção) apropriam-se da maior parte do valor gerado na cadeia. Em geral, as empresas deste setor adotam estratégias de economia de escala (normalmente no segmento de móveis seriados e modulados) e estratégia de qualidade (normalmente no segmento de móveis planejados e marcenaria). Altos níveis de integração da cadeia de suprimentos permitem que os membros alcancem melhor produtividade e entrega rápida.

Em 2019, a produção brasileira de móveis gerou milhares de empregos e investimentos de 1,172 bilhão feitos pelas 19 mil empresas do setor. O Brasil é o sexto maior produtor global de móveis e o 30º maior exportador no comércio mundial (Móveis Brasil, 2020). Os três estados da região Sul são os maiores exportadores brasileiros de móveis, correspondendo a 85,1% das exportações brasileiras de janeiro a setembro de 2019 (ABIMÓVEL, 2020). O estado do Rio Grande do Sul concentra quase 20% da produção de móveis do país (MOVERGS, 2020). Geralmente, as empresas deste setor adotam estratégias de economia de escala (normalmente no segmento de móveis seriados e modulados) e estratégia de qualidade (normalmente no segmento de móveis planejados e marcenaria). Altos níveis de integração da cadeia de suprimentos permitem que os membros alcancem melhor produtividade e entrega rápida.

Impulsionadas pelas maiores empresas, as empresas varejistas de móveis vêm implementando mais tecnologia em seus pontos de venda, alterando a experiência de compra dos clientes, eliminando gargalos, reduzindo radicalmente o tempo de espera e aumentando a satisfação do cliente. Essas iniciativas transformaram o papel das lojas físicas, levaram as empresas líderes a mudar a forma como as equipes são comissionadas e a rever o treinamento de equipes, o papel das equipes, a interação com dispositivos eletrônicos e os processos de pagamento nas lojas.

A maioria dos móveis produzidos no Brasil é para fins residenciais, e a madeira é a principal matéria-prima utilizada na produção. Nesse contexto, os clientes que compram móveis valorizam coisas diferentes, dependendo do tipo de móvel que compram. A Figura 3 descreve atributos importantes valorizados por diferentes perfis de clientes.

Figura 3. Atributos valorizados por diferentes perfis de clientes.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Cada perfil de cliente valoriza atributos específicos. Nesse sentido, as principais tendências globais têm orientado uma mudança no comportamento do consumidor, independentemente do nicho de móveis no qual estão inseridos. Primeiramente, há uma tendência em direção aos móveis multiuso. A população brasileira é predominantemente urbana (mais de 85%) e vive em residências pequenas. Residentes dessas moradias menores demandam móveis funcionais e aconchegantes, com praticidade diferenciada e organização inteligente de espaços. Devido às residências menores, há uma tendência para móveis multiuso. Essa possibilidade de personalização é uma tendência neste setor. Diante desse cenário, o setor de móveis planejados foi o que mais cresceu nos últimos anos, em comparação com os outros segmentos do setor. Em 2014, o volume de peças de móveis planejados representava 8% do total do setor, e em 2016 esse percentual aumentou para 9,5%.

Em segundo lugar, os consumidores têm buscado cada vez mais participar ativamente do processo de criação. Eles desejam construir seus projetos de móveis em colaboração com técnicos de design. Essas interações são um importante fator de sucesso no processo de venda de móveis.

Em terceiro lugar, há a crescente tendência de combinar tecnologia com o processo de fabricação. O uso de ferramentas como Realidade Aumentada para auxiliar o trabalho de arquitetos, designers, indústrias, marcenarias e lojistas ajuda a despertar emoções por meio da interação do mundo virtual e físico, tornando o cliente parte do processo.

A quarta tendência é o *upcycling*, que consiste em reutilizar produtos que seriam descartados. Essa tendência incentiva os clientes a demandarem produtos personalizados com objetos únicos e exclusivos. Na Figura 3, é possível observar que a Alpha fez um esforço para reconfigurar seu modelo de negócios e maximizar o valor percebido pelo cliente em todos os atributos de móveis, principalmente aqueles relacionados às tendências globais do setor.

Notas de Ensino do Caso

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO

Este caso aborda o dilema da Alpha sobre redesenhar seu modelo de negócios. O dilema enfrentado pela Alpha impacta diretamente seus resultados financeiros e sua competitividade no mercado. Por um lado, a Alpha busca transformar seu modelo de negócios e implementar alternativas tecnológicas para aumentar e facilitar sua produtividade. Por outro lado, ela enfrenta resistência de seus funcionários em relação ao novo modelo de negócios. Qual decisão os gestores da Alpha deveriam tomar para resolver essa situação?

Abaixo estão sugestões para usar o caso na sala de aula. As notas do caso são um instrumento didático para apoiar educadores. A seguir, são apresentadas as notas do caso da seguinte forma: primeiramente, é apresentado o método utilizado para coletar os dados que orientaram a construção deste caso de ensino. Em segundo lugar, é apresentado um resumo da literatura sobre Modelos de Negócios que pode ser usado para apoiar o caso de ensino teoricamente. Em terceiro lugar, são apresentados os objetivos de ensino e algumas dicas pedagógicas para que o educador possa conduzir a discussão do caso na sala de aula com base em uma proposta de ensino e aprendizagem construtivista, bem como ferramentas de estratégia de resolução de problemas.

CONSTRUINDO O CASO

Os dados utilizados neste estudo foram coletados por meio de entrevistas exploratórias semiestruturadas. Foram conduzidas sete entrevistas com o fundador e gestores responsáveis pelas áreas de operação, marketing, finanças, produção, desenhistas e um cliente (lojista). As entrevistas foram realizadas em novembro de 2015. Além disso, foi realizada observação não participante e foram utilizados dados secundários para aumentar a confiabilidade dos dados coletados. Os pesquisadores buscaram documentos, notícias, sites e vídeos institucionais que ajudaram a construir a análise dos casos. Além disso, foi revisada a literatura do campo de estudo para fornecer uma base teórica e identificar pesquisas de qualidade que sirvam como base para professores e alunos compreenderem os modelos de negócios. A revisão da literatura, as entrevistas, a observação participante e a análise de documentos possibilitaram compreender o caso da empresa e estruturar ações para os problemas. Neste caso de ensino, propõe-se que os estudantes pensem no dilema da Alpha como gestor da organização para decidir quais decisões são melhores e qual caminho a empresa deve seguir. O caso de ensino é flexível para que o professor possa fazer alterações nas atividades de acordo com o nível de conhecimento dos alunos ou outras necessidades na sala de aula.

UM FRAMEWORK CONCEITUAL PARA A EXPLORAÇÃO OU DISCUSSÃO DO CASO

Cada negócio possui suas características. Algumas indústrias, como os setores de TIC e farmácia, impulsionam as empresas a evoluírem em alta velocidade. Por outro lado, empresas inseridas em setores de baixa tecnologia evoluem em uma velocidade não tão rápida. Nos últimos 20 anos, com o avanço da Internet, empresas de todos os setores foram pressionadas a mudar e incorporar novas estratégias emergentes dinamicamente. A literatura sobre Modelos de Negócios (business model - BM) consolidou-se ao longo desse período. A expectativa de vida de uma empresa está diminuindo, passando de 90 anos nos anos 30 para 30 anos nos anos 70, chegando a 15 anos em 2005 (O'Reilly & Tushman, 2016). Em 2016, uma empresa do S&P500 saía do ranking a cada duas semanas (O'Reilly & Tushman, 2016). A literatura de BM surge tentando explicar essa dinâmica de mudanças nos modelos de negócios. Alguns artigos usam outras terminologias ao escrever sobre

esse tópico, como “transição de modelo de negócios”, “renovação de modelo de negócios”, “reconfiguração de modelo de negócios”, “mudança de modelo de negócios” e “processo de modelo de negócios”. A maioria das definições de BM é próxima daquelas propostas por Teece (2010). O autor sugere que um BM “reflete a hipótese da administração sobre o que os clientes querem, como querem, e como a empresa pode se organizar da melhor forma para atender a essas necessidades, ser paga por isso e obter lucro” (Teece, 2010, p. 172).

Nesse sentido, várias correntes teóricas e perspectivas foram usadas para entender o fenômeno de mudanças e inovações nos BMs, como capacidades dinâmicas, empreendedorismo, custos de transação, visão baseada em recursos, aprendizado e inovação (para uma revisão, veja Foss & Saebi, 2017). Além disso, vários estudos de caso descrevem como as empresas adaptaram e evoluíram seus modelos de negócios. Por exemplo, Aspara e colegas (2013) investigaram o BM da Nokia ao longo de sua trajetória e as nuances dessas modificações. Demil e Lecocq (2010) descreveram a evolução do modelo de negócios usando o caso do clube de futebol inglês Arsenal FC. Além disso, Zott (2011) descreveu a Inovação no Modelo de Negócios da Apple e HTC relacionada às mudanças bem-sucedidas no BM. No setor de telecomunicações, Khanagha et al. (2014) investigaram como uma empresa de telecomunicações fez a transição para o novo BM, contemplando a computação em nuvem em um estudo de caso longitudinal.

Portanto, para analisar a composição de um BM e suas modificações e inovações, é necessário examinar seus elementos e como as empresas os articulam. Na literatura, existem vários frameworks usados para construir modelos de negócios, que abordam diferentes elementos em diferentes níveis de profundidade. Neste estudo de caso, escolhemos os elementos propostos por Richardson (2008) para orientar o estudo. Nesse sentido, Richardson (2008) propõe um framework de BM composto por três dimensões: 1) Dimensão de Proposta de Valor, relacionada ao que a empresa entrega aos clientes e quanto eles estão dispostos a pagar, e a estratégia da empresa para vantagem competitiva; 2) Dimensão de Criação de Valor e Sistema de Entrega, refere-se a seus recursos e capacidades, relacionamentos com clientes, parceiros e fornecedores, e seus processos, sistemas de negócios e cadeia de valor; 3) Captura de Valor, que se refere às formas de geração de receita e lucro. Com este framework, torna-se possível analisar as diferentes

dimensões que compõem um BM e como as empresas articulam seus elementos para continuar crescendo e evoluindo em seu mercado. Deve-se observar que a vasta literatura do campo de estudo não determina uma única solução geral para estruturar modelos de negócios. No entanto, os elementos mencionados acima são difundidos na teoria do campo de estudo e ajudam a criar uma linguagem comum sobre o assunto.

OBJETIVOS DE ENSINO

Este caso tem dois objetivos de ensino para posicionar os estudantes em uma posição gerencial. Espera-se que os estudantes usem a teoria acadêmica sobre modelagem de negócios para analisar o caso da empresa Alpha e encontrar soluções para as questões apresentadas. Os objetivos de ensino do caso são os seguintes:

- a. Compreender o processo de tomada de decisão e os movimentos estratégicas para a transformação do modelo de negócios.
- b. Analisar os elementos que permeiam a modificação de um modelo de negócios e as evidências desses elementos no caso estudado.

ASPECTOS PEDAGÓGICOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE CASO DE ENSINO NA SALA DE AULA

O caso de ensino pode ser aplicado em uma aula de 180 minutos ou em duas aulas de 90 minutos cada. Abaixo estão as atividades planejadas para uma aula de 180 minutos. O tempo de cada atividade pode ser ajustado de acordo com o conhecimento dos alunos sobre o assunto.

Primeiramente, o educador pode fazer uma breve apresentação (5-10 minutos) sobre Modelos de Negócios, introduzindo a literatura seminal do campo de estudo e uma sinopse do caso. Alunos podem já ter conhecimento prévio sobre modelos de negócios, então esta etapa não precisa ultrapassar os 10 minutos. A literatura de apoio pode auxiliar aqueles que não têm conhecimento prévio sobre o assunto.

As seguintes referências podem ser utilizadas como material de apoio para o educador:

- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long range planning, 43(2-3), 172-194.

- Snihur, Y., Zott, C., & Amit, R. (2021). Managing the value appropriation dilemma in business model innovation. *Strategy Science*, 6(1), 22-38.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. 80(5), 1-8.
- Andreini, D., Bettinelli, C., Foss, N. J., & Mismetti, M. (2022). Business model innovation: a review of the process-based literature. *Journal of Management and Governance*, 26(4), 1089-1121.
- Bez, S. M., & Chesbrough, H. (2020). Barriers in searching for alternative business models: An essay on the fear of looking foolish. In *Business models and cognition* (pp. 187-202). Emerald Publishing Limited.
- Frankenberger, K., Zott, C., & Stam, W. (2022). Pioneering Resource Bundling for Business Model Innovation. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 17734). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Taran, Y., Goduscheit, R. C., & Boer, H. (2019). Business model innovation—a gamble or a manageable process?. *Journal of Business Models*, 7(5), 90-107.

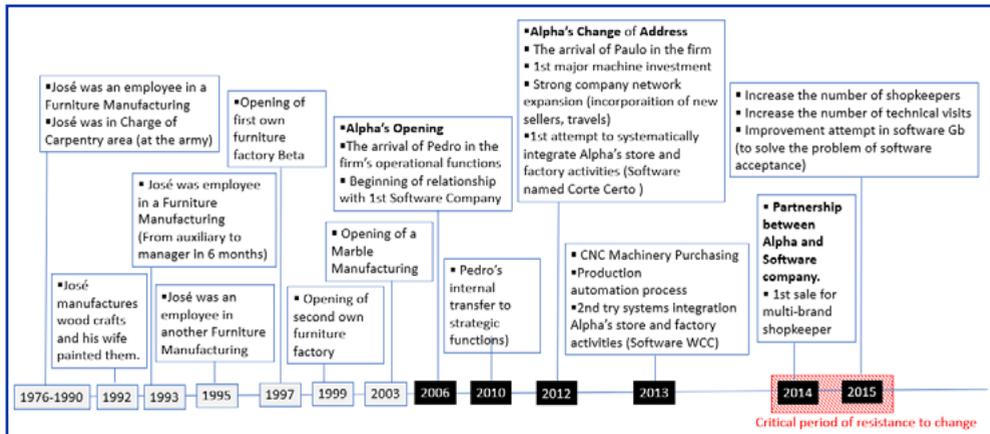
As seguintes referências podem ser utilizadas como material de apoio para os alunos:

- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Bez, S. M., & Chesbrough, H. (2020). Barriers in searching for alternative business models: An essay on the fear of looking foolish. In *Business models and cognition* (pp. 187-202). Emerald Publishing Limited.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. 80(5), 1-8.
- Snihur, Y., Zott, C., & Amit, R. (2021). Managing the value appropriation dilemma in business model innovation. *Strategy Science*, 6(1), 22-38.

1. Os alunos podem ser divididos em trios ou duplas. O educador pode convidá-los a ler e responder algumas atividades sobre o caso. Abaixo estão algumas perguntas orientadoras para a discussão.

- a. Crie uma linha do tempo que mostre os fatos relevantes da trajetória da empresa.

Solução proposta:



Dica: os alunos podem desenvolver um pôster com imagens de revistas que representem a história da empresa. Os fatos mais relevantes podem ser destacados em cores vibrantes. Esta atividade pode ser realizada de forma breve, em torno de 20 minutos.

- b. Com base no caso, quais são os próximos passos da empresa? Que decisão os gestores tomaram neste caso? Quais são as possíveis implicações de cada decisão?

Solução proposta:

Após discutir a situação com os gestores da Alpha, Pedro decidiu encerrar a parceria com a Gb. Pedro percebeu que o lojista multibanda nunca usaria o software e que a resistência à mudança seria crítica para o sucesso da Alpha. Ele percebeu que, independentemente de quanto investisse em melhorias de software e tempo de treinamento, o software nunca seria bem aceito pelo lojista multibanda. Após encerrar a parceria, Pedro buscou fechar uma parceria com outra empresa de software, uma empresa grande e legitimada no mercado. Alpha resolveu as coisas com esse novo parceiro para entrar no mercado de lojistas multibanda. Alpha alcançou o sucesso, expandiu suas operações para 80 lojistas e aumentou sua receita mensal em 3.300%. A em-

presa também contratou um gerente de vendas responsável pela manutenção do relacionamento com todo o conjunto de lojistas multibanda.

Dica: Essa atividade não precisa exceder 20 minutos. Diferentes ideias e sugestões devem surgir dos alunos. O professor pode deixar os alunos pensarem em grupo ou orientá-los com ideias para guiá-los em direção a uma solução.

- c. Discuta com os colegas: por que esses fatos foram relevantes para a empresa ser capaz de mudar seu modelo de negócios? Qual fato você acha que seria mais relevante na história da empresa?

Solução proposta

Observamos que a entrada de Paulo foi muito importante, pois ele trouxe ideias importantes sobre máquinas e processos para a empresa. Percebemos que a viagem de Pedro à feira internacional foi importante, pois ele conheceu pessoas influentes do setor de móveis (proprietários de outras fabricantes de móveis). Além disso, observamos que o software da Gb foi importante para a Alpha integrar a produção com o software.

Dica: Esta atividade não precisa ultrapassar 20 minutos.

- d. Um membro de cada grupo é responsável por ler as respostas criadas por seu grupo para as perguntas anteriores. Todos os grupos apresentam suas respostas.

Dica: As apresentações devem ser breves, durando alguns minutos, dependendo do número de alunos na turma. O professor deve orientar os alunos a criar um pitch de poucos minutos, coerente e com uma solução clara para cada pergunta.

Ao final, o educador apresenta as respostas para cada pergunta. O professor pode explicar a teoria da inovação nos modelos de negócios: quais elementos do modelo de negócios podem estar relacionados ao caso.

Tabela 1. Solução proposta

Elementos da literatura		Evidências Empíricas do Caso de Ensino
Proposição de valor	A oferta	A Alpha oferece aos seus clientes lojistas de várias marcas um serviço de terceirização de produção. Eles fornecem móveis personalizados em um padrão de alta qualidade, disponíveis em várias opções de cor e acabamento, e a preços acessíveis.
	O cliente-alvo	A Alpha concentra-se em prospectar lojistas multimarcas bem estruturados que valorizam qualidade e têm um portfólio de clientes que aprecia móveis personalizados e de qualidade.
	A estratégia básica para conquistar clientes e obter uma vantagem competitiva	Entregar rapidamente um produto 100% de acordo com o que foi projetado pelo desenhista, com a marca do cliente estampada no produto.
Criação de valor e sistema de entrega	Recursos e capacidades	Capacidade de escanear o ambiente
		Capacidade de se reconfigurar diante de problemas
		Estrutura física
		Máquinas modernizadas permitem automação da fábrica
		Software de produção personalizado
		Ambidestria no nível individual (espírito exploratório do pai (fundador) vinculado ao espírito exploratório do filho (Pedro))
Organização: a cadeia de valor, o sistema de atividades e os processos de negócios	O processo de gerenciamento de vendas (atividades de design de móveis) está interconectado com os processos operacionais (processos de armazenamento, planejamento de produção, produção e estoque final). Organização do design de produção para ganhos de eficiência.	
Posição na rede de valor: ligação com fornecedores, parceiros e clientes.	Capacidade de ocupar uma posição central no setor, fortalecendo as conexões com clientes multi-brand.	

Captura de Valor	Fontes de receita	O modelo de receita é direto, uma vez que eles recebem pagamento pelos móveis comprados pelos clientes de lojas multimarcas.
	Os aspectos econômicos do negócio.	O modelo econômico também é direto: manter os custos baixos é fundamental para obter margens a preços competitivos. A Alpha trabalha arduamente para manter os custos operacionais baixos e o volume de produção alto. O volume reduz o impacto dos custos fixos e dá a eles poder de compra com fornecedores e parceiros de software. O modelo de negócios também reduziu consideravelmente o custo de retrabalho, uma vez que o software otimiza o processo de corte, resultando em um melhor aproveitamento das peças.

Dica: Esta atividade não precisa ultrapassar 30 minutos, e podem ser adicionados 10 minutos para responder a perguntas.

Finalmente, a Tabela 2 sugere uma linha do tempo para a execução da aula, que será dividida em cinco partes, com tempo predefinido e protagonismo do aluno.

Tabela 2. Cronograma

Atividade	Tempo (minutos)	Atividade (minutos)	Atividade	Responsável
-	10	0-5	O professor explica as atividades e a dinâmica da aula.	Professor
		5-10	O professor instrui a formação dos grupos.	
a	30	10-20	O professor faz uma breve apresentação sobre Modelos de Negócios.	Professor
		20-40	Cada grupo cria uma linha do tempo que mostra os fatos relevantes da trajetória da Alpha.	Estudantes

b	80	40-60	Os alunos respondem à pergunta (b).	Estudantes
		60-80	Os alunos respondem à pergunta (c).	
		80-90	Intervalo.	Todos
		90-120	Apresentação e discussões com os outros grupos.	Todos
c	30	120-150	O professor explica a teoria da inovação em modelos de negócios.	Professor
d	30	150-180	Discussão final - principais aprendizados e feedback do professor para os grupos.	Todos

Referências

- Abimóvel – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário. (2019, Oct). Abimóvel divulga dados do setor de móveis. <http://abimovel.com/noticia/abimovel-divulga-dados-do-setor-de-moveisoutubro,290>
- Andreini, D., Bettinelli, C., Foss, N. J., & Mismetti, M. (2022). Business model innovation: a review of the process-based literature. *Journal of Management and Governance*, 26(4), 1089-1121.
- Aspara, J., Lamberg, J. A., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2013). Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: The case of Nokia. *Long range planning*, 46(6), 459-474.
- Bez, S. M., & Chesbrough, H. (2020). Barriers in searching for alternative business models: An essay on the fear of looking foolish. In *Business models and cognition* (pp. 187-202). Emerald Publishing Limited.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (Eds.). (2015). *Business model innovation: The organizational dimension*. OUP Oxford.
- Frankenberger, K., Zott, C., & Stam, W. (2022). Pioneering Resource Bundling for Business Model Innovation. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 17734). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Furniture brazil. (2020). Dados do Setor. <http://www.brazilianfurniture.org.br/sobresetor>
- Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri, I. (2014). Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *R&D Management*, 44(3), 322-340.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. 80(5), 1-8.

Movergs – Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul. (2020). Dados do setor moveleiro. <https://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2021). Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma. Stanford University Press.

Richardson, J. E. (2005). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*.

Snihur, Y., Zott, C., & Amit, R. (2021). Managing the value appropriation dilemma in business model innovation. *Strategy Science*, 6(1), 22-38.

Taran, Y., Goduscheit, R. C., & Boer, H. (2019). Business model innovation—a gamble or a manageable process?. *Journal of Business Models*, 7(5), 90-107.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.