

## **ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE APROPRIAÇÃO DE VALOR: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE REFRIGERANTE**

Hernani Vidigal de Padua (Universidade Presbiteriana Mackenzie), [hpvidigal@uol.com.br](mailto:hpvidigal@uol.com.br)

Robson Esteves (Universidade Presbiteriana Mackenzie), [Robesteves@hotmail.com](mailto:Robesteves@hotmail.com)

### **Resumo**

As atividades econômicas são estabelecidas com base em plano de negócio elaborado por seus criadores, o qual simboliza uma lógica empresarial e como seus elementos vão se integrar ao ambiente interno e externo. Considerando este contexto, o objetivo principal deste estudo é analisar o modelo de negócio de uma empresa do setor de refrigerantes atuante no interior do Estado de São Paulo, buscando entender se tal modelo é propício para o mercado em que ela compete e para os resultados financeiros que está obtendo, verificado os aspectos do tripé de criação, configuração e apropriação de valor. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa descritiva e, por meio de uma entrevista estruturada com o diretor administrativo-financeiro da empresa, procurou-se conhecer os componentes do modelo de negócio da empresa, examinar se este modelo está em linha com a estratégia formulada e observar se as táticas empregadas na operação tem correlação com o modelo adotado. Os resultados sugerem que o atual modelo de negócio não é o mais eficiente para responder aos desafios de mercado que a organização tem enfrentado, principalmente a baixa lucratividade, e indicam a necessidade da elaboração rápida de um novo modelo que possa garantir sua sobrevivência.

**Palavras-Chave:** Empresa familiar, Modelo de negócio, Configuração, Apropriação de valor.

### **1. Introdução**

Magretta (2002) define modelo de negócio como histórias que explicam como um negócio funciona. A autora comenta também que um dos objetivos do modelo de negócio é viabilizar uma definição ampla de como uma firma gera e compartilha valor de maneira lucrativa.

O setor de refrigerante surgiu no Brasil em 1904, ano em que foi fundada a primeira indústria do ramo no país. Em 1905 já surgia outra companhia e assim o mercado foi se ampliando gradativamente. Hoje, parte dessas empresas continua em funcionamento e são marcadas por sua característica familiar e de regionalidade. O espírito empreendedor dos brasileiros do setor no século passado é notável, pois mesmo com linhas de produção

muitíssimo limitadas, que em muitos casos não passavam de 150 garrafas por hora ou até menos, mantiveram seus negócios em operação. Apesar dos entraves e dificuldades encontrados pelos empresários, muitos sabores elaborados artesanalmente, com fórmulas por vezes consideradas segredo de família, continuam fazendo parte do mercado (AFREBRAS).

Segundo a AFREBRAS, o nível atual de concentração do mercado de refrigerantes é resultado de ganhos sistemáticos de participação de mercado das grandes corporações nas últimas décadas, apresentando a marca Coca-Cola, líder absoluta de mercado, com 60% de *market share*. Assim, o mercado de bebidas refrigerantes no Brasil é dividido entre as grandes organizações como a Coca-Cola, Ambev e Brasil Kirin e pequenas empresas regionais.

As pequenas empresas regionais são importantes geradoras de emprego e renda nas regiões em que estão sediadas, contribuindo efetivamente para o crescimento e o desenvolvimento destes locais. A participação de mercado delas é muito pequena: em termos de valor de faturamento não atinge 7% se analisado de forma agregada o mercado como um todo (AFREBRAS).

Este estudo se propõe a examinar o modelo de negócio de uma empresa do setor de refrigerantes atuante no interior do país, buscando entender se tal modelo é propício para o mercado em que ela compete (mercado regional) e para os resultados financeiros que está obtendo. Com sede numa cidade de menos de 50 mil habitantes no interior do estado de São Paulo, a empresa “X” foi fundada há mais de 60 anos, tem 600 funcionários diretos e indiretos, um faturamento médio mensal de R\$ 3.000.000,00 e suas origens vêm do objetivo de uma família de imigrantes italianos de iniciar um negócio na área de bebidas não alcoólicas. Esta família iniciou a produção de refrigerantes para venda em garrafas de vidro em diversos pontos da cidade-sede. Com o passar dos anos, foi criada uma unidade de produção mais robusta e sofisticada e a partir de 1980 a empresa entrou em definitivo na produção de bebidas de garrafas PET.

Seus principais produtos são refrigerantes de sabor guaraná, responsável por 60% das vendas em valores, bebidas cola, as quais geram 15% do faturamento e refrigerantes sabor laranja, aos quais se atribui 10% das vendas. Os restantes 15% do faturamento são resultantes de comercialização de bebidas sabores limão e abacaxi e tubaínas; 90% dos produtos da empresa “X” são vendidos em garrafas PET de dois litros ou de 600 ml. As vendas em garrafas de vidro correspondem somente a 10% da produção da empresa.

O mercado desta empresa é bastante pulverizado e existem vários concorrentes com características similares as suas num raio de 300 km de sua sede. Tais firmas, e a própria

empresa “X”, vendem produtos sem muito valor agregado, já que seus canais de distribuição e clientes finais (consumidores) buscam preços baixos na hora da compra.

A empresa apresenta sérios problemas financeiros, por isso o problema de pesquisa é entender se o atual modelo de negócio é o mais indicado para a empresa “X” e verificar quais aspectos deste modelo podem não ser os mais apropriados e o que pode estar impactando e dificultando o aumento da lucratividade da empresa. A pergunta de pesquisa é: o modelo de negócio da empresa “X” utiliza eficazmente os aspectos do tripé criação, configuração e apropriação de valor?

A baixa lucratividade pode ser reflexo de uma estratégia de criação de valor inadequada ou ineficiente, já que o produto vendido é de baixo valor agregado e ainda pode refletir uma gestão ineficiente do ponto de vista da configuração de valor, como é o caso da operação logística com frota própria.

A empresa citada atualmente apresenta três sócios remanescentes da família fundadora sendo que dois deles fazem parte da administração e operação e o terceiro não se envolve com as atividades do dia-a-dia. Dentro do seu desenvolvimento organizacional, a empresa também apresenta um contrato com um operador logístico pertencente ao mesmo grupo acionário que possui uma frota própria de 25 caminhões.

O objetivo deste estudo de caso é analisar o modelo de negócio da empresa “X”, observando os fatores de criação, configuração e apropriação de valor que compõem o seu modelo. Para isso, é considerada a visão de Bowman e Ambrosini (2000) em relação ao aspecto de criação de valor, os estudos de Stabell e Fjeldstad (1998) sobre configuração de valor e as análises de Chesbrough e Rosenbloom (2002) relativas à apropriação de valor.

## **2. Referencial teórico**

Segundo Meirelles (2015), citando Timmers (1998) e Hamel (2000), o construto modelo de negócio surge inicialmente no campo da prática, ganhando expressão notadamente nas atividades ligadas ao *e-business*, a partir da onda de criação de empresas de internet no final da década de 1990. Segundo a autora, diversos pesquisadores já estudaram a concepção de modelo de negócio, tendo sido examinado vários aspectos deste conceito e sua instrumentalização como construto.

Na concepção de Osterwalder e Pigneur (2010), um modelo de negócio descreve a lógica da criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Os autores desenvolveram um método de planejamento de modelo de negócio denominado CANVAS, o

qual deve ser construído levando em consideração nove componentes que darão sustentabilidade à implantação de uma transação comercial: a) proposição de valor, b) segmentos de clientes, c) relacionamento, d) canais, e) recursos, f) atividades-chave, g) rede de parceiros, h) estrutura de custos e i) fontes de receitas. Estes componentes, segundo os autores, cobrem quatro áreas principais de um negócio: clientes, ofertas, infraestrutura e viabilidade financeira.

De acordo com Demil e Lecocq (2010) os autores definiram duas diferentes abordagens para o conceito de modelo de negócio: a abordagem estática, que é uma ferramenta para sintetizar os procedimentos de criação de valores em negócios e a abordagem transformacional que definem um modelo de negócio sustentável e raramente definido imediatamente, pois requer refinamentos progressivos para gerar consistências internas e / ou adaptação ao seu ambiente. Em suma, dizem os autores, a visão estática do modelo de negócio nos permite construir tipologias e estudar sua relação com o desempenho, a visão transformacional trabalha com as principais questões gerenciais sobre como alterá-lo.

Desta forma, os autores desenvolveram um *framework*, RCOV para conciliar estas duas abordagens considerando a evolução de modelo de negócio e observando particularmente a dinâmica criada pelas interações dos componentes do modelo de negócios. Este *framework* considera três elementos da seguinte maneira: valoração ou combinação de recursos e competências (RC); a organização (O) dos negócios na rede de valor ou nos limites da firma; e proposição de valor (V) através do fornecimento de produtos e serviços. Segundo os autores, o *framework* RCOV, compreende uma abordagem de modelo de negócio sóbria e dinâmica, o que resulta que gerentes empreendedores devem considerar conjuntamente questões relativas aos recursos acumulados e combinados, de organização e de valor ofertado.

Conforme Meirelles (2015), a distinção entre os padrões RCOV e CANVAS está basicamente no destaque outorgado aos recursos na visão dinâmica. No processo CANVAS a tese de valor está no centro do processo, já no RCOV a tese de valor é consequência do dinamismo da conexão entre e recursos e competências. Portanto, o padrão RCOV é sustentado pela abordagem transformacional no qual o modelo de negócios é entendido como uma concepção para lidar com a mudança.

O modelo de negócio de uma empresa existe para que ela crie algum tipo de valor para seus controladores, sendo necessário que se avance na fundamentação teórica e operacional da criação de valor, sobretudo a partir das contribuições do marketing, quanto da configuração do valor, que inclui aspectos da cadeia de valor e da apropriação do valor (PORTER, 1985; STABELL; FJELDSTAD, 1998).

A criação de valor é definido com a avaliação subjetiva do consumidor pelos benefícios percebidos e proporcionados, gerando oportunidades e neutralizando ameaças no ambiente, assumindo um papel importante na definição estratégica no qual a firma almeja alcançar. A contrapartida é o montante que o consumidor realmente paga e que representa o faturamento para o sistema de valor, sendo que esta apropriação demonstra também uma expectativa de valor futuro do consumo do qual os autores relacionam estratégia e modelo de negócio afirmando que este é uma consequência de uma estratégia bem implementada (BOWMAN E AMBROSINI, 2000; BARNEY, 1991; PRIEM, 2007; CASADESUS-MASANELL E RICART, 2010).

Amit e Zott (2001) entendem que uma estrutura de cadeia de valor deve contemplar principalmente as atividades da empresa e a configuração das atividades da empresa. Segundo os autores, a análise de cadeia de valor examina as atividades primárias que influenciam diretamente a criação de valor e as atividades de suporte que afetam a criação de valor através do impacto que causam no desempenho das atividades primárias. Ainda de acordo com Amit e Zott (2001), as atividades primárias envolvem a criação de produtos físicos e incluem as operações que dão suporte a atividade principal que são, logística, marketing, vendas e serviços.

A apropriação de valor é o ponto crítico desta estrutura, pois determina o sucesso dos aspectos de criação e configuração. Identificar o mercado é necessário para se definir claramente a estrutura de faturamento, ou seja, como os clientes vão fazer os pagamentos, quanto cobrar e como o valor criado vai ser apropriado e repartido entre estes clientes, a empresa e seus fornecedores. Da mesma forma, a inovação bem-sucedida requer a atuação de toda capacidade da empresa e que em momentos de apropriação fraco, o inovador deve focar em sua estratégia de negócios para manter os seguidores (ou imitadores) distantes (CHESBROUGH E ROSENBLUM, 2002; TEECE 1992).

### **3. Procedimentos metodológico**

O trabalho propõe uma pesquisa qualitativa, abordado em um estudo de caso o qual descreve situações, fatos, opiniões ou comportamentos com a intenção de mapear a distribuição de um fenômeno na população ou contexto pesquisado (CRESWELL 2013; FLICK, 2009).

Os trabalhos que assumem uma perspectiva qualitativa geram dados que não são expressos em forma numérica, mas sim em forma de textos ou imagens. Quando a coleta e elaboração

dos dados envolvem procedimentos mais específicos como entrevistas em profundidade por meio de roteiros que atinjam os objetivos pretendidos, o pesquisador, por sua condição de participante pode expressar suas impressões, opiniões, reflexões e juízos sobre o que está registrando (FLORES, 1994; MANZINI, 2003)

O roteiro desta pesquisa foi elaborado considerando os aspectos abordados de modelo de negócio contemplados no modelo de tripé de Bowman e Ambrosini (2000). Baseado neste trabalho, foi possível verificar se a criação de valor e valor de troca está sendo atendida pela empresa “X”. Para a perspectiva de configuração, o conceito de Stabell e Fjeldstad (1998) apresenta aspectos de infraestrutura logística e gestão de contratos que foi a base para o entendimento deste processo na empresa “X”.

Por fim, o estudo analisa a apropriação de valor, Chesbrough e Rosenbloom (2002) sobre a estimativa da estrutura financeira da empresa e os princípios de Teece (1992) para inovação e manufatura como fatores de competitividade observados.

O processo de coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista estruturada com um roteiro de questões abertas relativas ao contexto investigado. A entrevista foi feita com o diretor administrativo-financeiro da empresa “X”, o qual tem atuado nesta função por mais de oito anos e tem conhecimentos profundos dos processos administrativos utilizados pelos nas operações da organização. Como objetivo da entrevista, analisar se tal modelo está em linha com a estratégia formulada para a empresa e se a tática empregada na operação tem correlação com o modelo proposto.

A entrevista, gravada aconteceu em abril de 2016 e foi marcada com a devida antecedência para que o mesmo, o executivo pudesse se preparar apropriadamente. Foi acordado que todas as informações sobre a empresa “X” são de cunho confidencial e não poderão ser divulgadas de maneira que permitam a identificação da firma. Os dados coletados foram transcritos para que possam ser analisados com maior eficiência também em relação aos dados secundários.

Na análise dos resultados, verifica se por meio de procedimento sistemáticos com objetivos de descrição de conteúdo, cabendo ao pesquisador as suposições formuladas e confirma-las ou não, por fim analisar os dados da entrevista e os dados secundários gerados as conclusões (BARDIN, 2007; VERGARA, 2006).

#### 4. Análise dos resultados

Considerando a definição de Bowman e Ambrosini (2000) para o aspecto da criação de valor para a modelo de negócio, pode-se, com base nas informações do entrevistado, perceber um determinado grau de dicotomia entre os propósitos iniciais e os resultados atingidos. A empresa “X” entende que seu cliente final, o consumidor de refrigerantes, tem a percepção correta de seus produtos, os quais têm preços baixos e boa acessibilidade nos supermercados e mercearias, também chamados de Auto Serviço (AS), varejos e distribuidores da região onde a empresa está localizada (os produtos são distribuídos no raio máximo de 300 km de distância da fábrica).

Conforme comentário do entrevistado, “a empresa compreende a importância das pesquisas de marketing, mas investe somente o mínimo neste processo”. Contudo, a visão dos consumidores de que os produtos têm preços bastante competitivos, além de terem uma ampla variedade de sabores intensos e serem fáceis de serem encontrados nos pontos de venda de maior conveniência, é o principal elemento da criação de valor da empresa “X” e faz com que ela consiga manter sua participação de mercado na região onde atua.

Segundo o entrevistado, “o grande desafio para a empresa é que o valor de troca que o consumidor está disposto a desembolsar na compra dos produtos não é compatível com a sua estrutura de custos”. Ele conclui que o valor percebido pelos consumidores para os produtos comercializados pela empresa não é tão significativo que justifique que eles queiram pagar mais para obtê-los, principalmente levando em conta que refrigerantes concorrentes têm características similares.

Observando os conceitos de configuração de Stabell e Fjeldstad (1998), a empresa “X” tem algumas particularidades em relação aos aspectos distribuição e infraestrutura logística. O custo de transporte para a distribuição dos refrigerantes é uma parte relevante do custo total dos produtos da empresa. Contudo, este processo logístico pode ser também uma vantagem competitiva se a distribuição for flexível e eficiente.

A família proprietária da empresa “X”, que também é a prestadora de serviços logísticos, não apresenta grande eficiência em seus processos, sendo que seus custos operacionais são em média, 20% mais altos, levando em consideração uma comparação de preço de mercado.

Visando aumentar as vendas e reduzir no máximo os custos fixos, a empresa “X” procura colocar foco no elemento de configuração do tripé de modelo de negócios desenvolvendo algumas atividades de marketing direto. O diretor administrativo-financeiro da

empresa menciona que “são efetuadas degustações dos produtos em canais novos e em canais nos quais as vendas estão em queda para estimular o consumo”.

Tais ações eventualmente geram maiores volumes de venda, o que colabora para reduzir uma parte do desequilíbrio financeiro da empresa. As ações cuidadosas de gerenciamento de contratos com grandes canais é outro elemento operacional que visa manter os patamares de vendas com base nas ações de promoção estabelecidas e reduzir custos quando considerados os processos acordados.

Nos procedimentos logísticos definidos em contratos, segundo o entrevistado, “a falta de eficiência das operações da transportadora gera custos não previstos, o que traz impactos à lucratividade, pois normalmente não conseguimos fazer com que a contratada assumira estes valores adicionais devido à falta de consenso entre os acionistas em comum entre as empresas”.

No tocante ao conceito da análise de apropriação de valor defendido por Chesbrough e Rosenbloom (2002), o aspecto de estrutura de arrecadação está bem dimensionado na empresa “X”. Os canais fazem os pagamentos pelos produtos entregues com prazos entre 7 e 42 dias da data de entrega por meio de boletos bancários. Os pagamentos à vista são feitos em cheque ou dinheiro diretamente ao funcionário da transportadora que está fazendo a entrega os refrigerantes. O entrevistado entende que “o nível de inadimplência é irrelevante e demonstra a sólida relação entre a empresa “X” e seus canais de distribuição”. A empresa, “procura sempre estar aberta para negociação de pagamentos atrasados exatamente para evitar o aumento da inadimplência, mas procura priorizar seus compromissos financeiros”.

Em relação ao aspecto estrutura de custos e apropriação de valor, Chesbrough e Rosenbloom (2002), demonstram que uma estratégia de redução de custos deve ser apresentada, porém a empresa “X” apresenta características de oportunidades de melhorias para se tornar mais lucrativa, sendo que os principais itens de produção são responsáveis por 50% do custo total do produto e sua mão de obra responsável por 20%, dados secundários estes apresentados em entrevista pelo executivo da empresa.

Considerando também o aspecto manufatura tem fatores específicos na empresa “X”, o parque fabril permite uma produção automatizada e por este fato, segundo o diretor administrativo-financeiro da empresa, “permite uma redução de custo e gera vantagens por proporcionar flexibilidade na produção dos diferentes produtos conforme os pedidos dos canais de distribuição”.

Um fato agravante é que existe pouca oportunidade de redução de custo nos insumos e a empresa paga seus fornecedores antecipadamente prezando por descontos maiores.

Observando os princípios de Teece (1992) para o componente apropriação de valor do tripé de modelo de negócio, os aspectos inovação e manufatura como fatores de competitividade não estão sendo considerados adequadamente pela empresa “X”. O mercado de refrigerantes de baixo custo não comporta grandes inovações, pois este tipo de produto não tem valor agregado substancial e não percebe e não aceita novidades que aumentem os preços para o consumidor final.

## 5. Conclusões

Com base nos dados coletados, o atual modelo de negócio da empresa “X” não é o mais eficiente para enfrentar os desafios que situações internas e externas estão lhe impondo. O ambiente externo demonstra uma necessidade clara de criar novos valores ou inovar seus produtos, havendo assim uma reavaliação da apropriação de valor do modelo de negócio, principalmente na forma de recebimento de valores com prazos menores e alongamento na forma de pagamento de seus fornecedores.

A empresa “X” não utiliza o fato de ter uma linha de produção ágil e sempre em funcionamento para desenvolver inovações, mesmo que sejam de pequeno porte e que não exijam grandes recursos.

Para o aspecto configuração, um acordo com os acionistas comuns da empresa “X” e da transportadora é necessário para que se discutam ações com o objetivo de buscar maior eficiência das operações logísticas e consequente redução em seus custos. Isto colabora para que os montantes gastos com o processo de distribuição venham a ser reduzidos e que haja um aumento de margens lucro. Essa possível revisão de governança logística é um ato relevante que pode trazer benefícios para o aspecto de apropriação e para os resultados financeiros da organização.

Por fim, a empresa apresenta apenas potencial que segundo Chesbrough e Rosenbloom (2002), o atual modelo de negócio da empresa “X”, pode alterar sua configuração, porém esta alteração necessita ser reavaliado e readequar seu método de trabalho sendo possível um crescimento no faturamento e nas margens.

## 6. Referências

**Associação dos Fabricantes de Refrigerantes do Brasil (AFREBRAS).** Disponível em <http://afrebras.org.br/>. Acesso em 03 mar. 2016.

AMIT, R.; ZOTT, C. *Value creation in e-business*. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Lisboa, 2007.

BARNEY, J.B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. *Value creation versus value capture*. **British Journal of Management**, v. 11, p. 1-15, 2000.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J.E. *From Strategy to Business Models and onto Tactics*. **Long range planning**, London, v. 43, n. 2, p. 195-215, 2010.

CHESBROUGH, H.; 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**, Oxford, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CRESWELL, J. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. Sage Publication, 2013.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*. **Long range planning**, London, v. 43, n. 2, p. 227-246, 2010.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORES, J.G. *Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU S.A., 1994.

HAMEL, G. RUBEN, P. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

MAGRETTA, J. *Why business models matter*. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, p. 86-92, 2002.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M.C.; ALMEIDA, M.A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina:eduel, p.11-25, 2003.

MEIRELLES, D.S. Modelo de negócio: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica. In: **XXXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)**, Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

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

PORTER, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. NY: Free Press, 1985.

PORTER, M.E. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 1990.

PRIEM, R.L. *A consumer perspective in value creation*. **Academy of Management. The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 32, n. 1, p. 219-235, 2007.

STABELL, C.B.; FJELDSTAD, O.D. *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks*. **Strategic Management Journal**, Nova York, v. 19, p. 413-437, 1998.

TEECE, D. J. *Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress*. **Journal of economic behavior & organization**, v. 18, n. 1, p. 1-25, 1992.

TIMMERS, P. *Business models for electronic markets*. **Journal of Electronic Markets**, v. 8, n. 2, p. 3-8, 1998.

VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2006.