



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/tac>



TAC, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, art. 3,  
pp. 95-110, Jul./Dez. 2016



## **Mudanças no Modelo de Negócio a partir da Ruptura de uma *Joint Venture*: Um Estudo de Caso**

**Business Model Changes due to a Joint Venture Rupture: A Case Study**

**Jorge Luís Mattar<sup>1</sup>**  
**Dimária Silva e Meirelles<sup>1</sup>**

Universidade Presbiteriana Mackenzie<sup>1</sup>

## Resumo

Este estudo de caso teve como objetivo compreender as mudanças ocorridas nas dimensões do modelo de negócio do Nestera® no Brasil, sob a perspectiva dos dirigentes da Nestlé®, a partir da ruptura da *joint venture* existente entre a Nestlé® e a Coca-Cola® em 2010. O caso é analisado à luz do método Canvas e dos princípios básicos de Capacidades Dinâmicas. Embora *joint ventures* sejam reconhecidamente formas organizacionais instáveis, seguem sendo amplamente utilizadas por grandes organizações com o objetivo de criar valor e desenvolver vantagem competitiva. É através do modelo de negócios, um sistema bem definido de estruturas, atividades e processos interdependentes que servem organizando a lógica da firma, que se identifica a criação e a apropriação de valor. A metodologia adotada é baseada em abordagem qualitativa, sendo os dados coletados por meio de entrevistas com executivos da Nestlé® diretamente envolvidos no evento. Os processos identificados cobrem as quatro principais áreas: oferta, clientes, infraestrutura e finanças, e confirmam que seis das nove dimensões propostas no método Canvas foram impactadas. O artigo também confirma a relevância das competências dinâmicas da organização aplicada à modelagem de negócios, uma vez que ter um bom modelo de negócio, somente, não assegura vantagem competitiva, por ser facilmente copiado.

**Palavras-chave:** modelo de negócio; Canvas; capacidades dinâmicas; *joint ventures* internacionais.

## Abstract

This case study aimed to understand the changes that occurred in Nestera's® business model dimensions in Brazil, from the perspective of Nestlé's managers, that were triggered by the rupture of an existing joint venture between Nestlé® and Coca-Cola® in 2010. The case is examined in the light of the Canvas method and basic principles of Dynamic Capabilities. Although joint ventures are known to be unstable organizational forms, they are still widely used by large organizations for the objective of creating value and developing competitive advantage. The creation and appropriation of value is identified through the business model, a well-defined system of interdependent structures, activities and processes that serve to organize the firm's logic. The adopted methodology is based on a qualitative approach; data were collected by interviewing Nestlé executives directly involved in the event. The identified processes cover the four main areas: offer, customers, infrastructure and finance and confirm that six out of the nine dimensions proposed in the Canvas method were impacted. The article also confirms the relevance of applying the organization's dynamic capabilities to business modeling, since having only a good business model does not ensure competitive advantage, because it can easily be copied.

**Key words:** business model; Canvas; dynamic capabilities; international joint ventures.

## Introdução

Apesar da premissa amplamente reconhecida de que *joint ventures* internacionais (JVIs) representam uma forma organizacional instável e problemática (Franko, 1971; Porter, 1990), com evidências empíricas mostrando que aproximadamente 50% das alianças não atingem seus objetivos (Koza & Lewin, 2000), o final do século XX foi marcado pelo crescimento no número dessas alianças, como alternativa para lidar com ambientes de alta complexidade e melhorar a posição competitiva dos participantes através de colaboração (Ito & Rose, 2004).

As JVIs podem criar valor de diferentes formas, dependendo do objetivo pelos quais se formam. Firmas globalizadas tendem a usar alianças como veículos para atingir novos mercados e buscar competências que não possuem, além de criar massa crítica necessária para observar ou assegurar posições nos mercados (Doz & Hamel, 1998).

Este estudo<sup>(1)</sup> tem como foco o caso específico da ruptura de uma JVI, em que um dos parceiros da aliança assume a continuidade das operações, demandando ajustes significativos nessa organização. O caso estudado refere-se à JVI entre as empresas Nestlé S.A. e *The Coca-Cola Company*, com escopo mundial para produção e comercialização de chás prontos para consumo sob a marca Nestea<sup>®</sup>. Após 10 anos de sua formação, a aliança no mercado brasileiro foi interrompida, o que exigiu da subsidiária brasileira da Nestlé<sup>®</sup> ajustes significativos, sobretudo por conta da necessidade de desenvolvimento de novos recursos e novas competências que assegurassem a incorporação exitosa desse produto (chá pronto para consumo em embalagens PET e latas) em seu portfólio, em um período máximo de seis meses.

As rupturas nas alianças podem provocar impactos relevantes sobre o modelo de negócio (Zott & Amit, 2010). O modelo de negócio é um construto amplo que incorpora tanto dimensões relativas à criação de valor como também à captura (Teece, 2010) e à configuração (Osterwalder & Pigneur, 2010) desse valor.

Conforme proposto no método Canvas por Osterwalder e Pigneur (2010), o construto modelo de negócio é descrito a partir dos nove componentes básicos que cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Nesse contexto, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Quais dimensões do modelo de negócio do Nestea<sup>®</sup> no Brasil foram alteradas a partir da ruptura da *joint venture* com a Coca-Cola<sup>®</sup> em 2010?

Para Teece (2010), a essência do modelo de negócio é definir a maneira pela qual uma empresa entrega valor para os clientes, induz esses clientes a pagar pelo valor e converte esse pagamento em lucro. Ainda segundo o autor, desenvolver um bom modelo de negócio não é suficiente para assegurar vantagem competitiva; um bom modelo de negócio, frequentemente, acaba sendo compartilhado entre vários competidores. Nesse sentido, o modelo de negócio é alvo de constantes reformulações e inovações. O autor coloca que, em função da natureza ampla e sistêmica do conceito de modelo de negócio, o qual abarca várias áreas e processos da empresa, o construto modelo de negócio é o fundamento da capacidade dinâmica.

As adaptações das organizações diante de mudanças no ambiente é o tema central da literatura de capacidades dinâmicas. Em seu artigo seminal, Teece, Pisano e Shuen (1997) definem capacidades dinâmicas como as habilidades da firma em integrar, construir e reconfigurar capacidades internas e externas para responder rapidamente a mudanças no ambiente. Os autores sugerem que somente os recursos não são uma fonte de vantagem competitiva, eles precisam ser transformados em capacidades dinâmicas para gerar essa vantagem e apresentar desempenho financeiro sustentável ao longo do tempo.

A discussão sobre capacidades dinâmicas evoluiu ao longo das últimas duas décadas em torno de três linhas de abordagem: aprendizagem organizacional; processos e rotinas; gestão do conhecimento (Meirelles & Camargo, 2014). Na perspectiva de processos e rotinas, encontram-se autores como Eisenhardt e Martin (2000), os quais definem capacidades dinâmicas como um conjunto específico de processos organizacionais em resposta às mudanças no ambiente do mercado. Através desses processos,

gerentes integram, combinam e reutilizam os recursos para gerar estratégias de criação de valor. Para Zollo e Winter (2002), existem dois conjuntos-chave de atividades referentes às capacidades: as atividades relacionadas com as funções operacionais (rotinas operacionais) e as atividades dedicadas às mudanças das rotinas operacionais (capacidades dinâmicas). Esses autores chamam a atenção para a necessidade de existência de um padrão aprendido, relativamente estável de dedicação sistemática aos processos de melhoria, para que existam condições de existência de capacidades dinâmicas.

Ao mesmo tempo em que as capacidades dinâmicas são fundamentais na reformulação dos modelos de negócio, as mudanças provocadas nos limites organizacionais, como é o caso aqui analisado de ruptura de uma *joint venture*, também influenciam as capacidades dinâmicas e geram a necessidade de mudança no modelo de negócio (Leih, Linden, & Teece, 2014).

A análise das dimensões do modelo de negócio é desenvolvida à luz do método Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) e dos princípios básicos de Capacidades Dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2010; Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

A relevância da pesquisa vincula-se à compreensão dos processos desencadeados no contexto de negócio estudado, buscando-se construir conhecimento para corroborar com a literatura existente de modelo de negócios, teoria do custo da transação e capacidades dinâmicas, além de contribuir no processo decisório estratégico com gestores de alianças na redução dos riscos e na melhoria de seu desempenho.

Foi adotada a metodologia qualitativa de estudo de caso, que fornece a compreensão de uma determinada situação complexa, por meio de uma análise detalhada e aprofundada (Yin, 1984/2001).

## O Construto: Modelo de Negócios

Existem na literatura várias definições para modelos de negócios, entretanto não há consenso entre os autores na definição deste construto. A maioria deles, porém, concorda que um modelo de negócio articula a proposta de valor da firma, suas fontes de receita, os recursos necessários e os mecanismos de governança que ligam os *stakeholders* da firma (Zott & Amit, 2010).

Este estudo adota a definição de modelo de negócios proposta por Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy e Bridges (2011). Para esses autores, **Modelo de Negócio (MN)** é um sistema bem definido de estruturas, atividades e processos interdependentes, que servem organizando a lógica da firma para criação de valor para seus clientes e apropriação de valor para ela mesma e seus parceiros.

Do ponto de vista da operacionalização do construto modelo de negócios, este artigo utiliza o *framework* proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), descrito a partir de nove componentes básicos que cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, descritos na Tabela 1.

Tabela 1

**Componentes do Modelo de Negócio Canvas**

Principais áreas de um negócio	Componentes básicos do modelo Canvas	Descrição
Oferta	Proposição de Valor	Produtos e serviços oferecidos pelo negócio. Uma proposição de valor é uma visão geral dos produtos e serviços que, juntos, representam valor para um segmento de clientes específico. Descreve a forma como a empresa se diferencia dos seus concorrentes e é a razão pela qual os clientes compram de certa empresa e não de outra.
Clientes	Segmentos de Clientes	Público-alvo para os produtos e serviços de uma empresa.
	Canais Relacionamento com o Cliente	Meio pelo qual uma empresa fornece produtos e serviços aos clientes. Inclui a estratégia de marketing e de distribuição. Empresa estabelece ligações entre os seus diferentes segmentos de clientes. O processo de gestão de relacionamento com o cliente é chamado de <i>customer relationship management</i> (CRM).
Infraestrutura	Atividades-chave	As atividades necessárias para executar um modelo de negócio da empresa.
	Recursos-chave Parceiros-chave	Os recursos que são necessários para criar valor para o cliente. As alianças de negócios que complementam os outros aspectos do modelo de negócio.
Finanças	Estrutura de Custos	As consequências monetárias dos meios utilizados no modelo de negócios.
	Fontes de Receita	A forma como a empresa ganha dinheiro através de uma variedade de fluxos de receitas. Rendimentos de uma empresa.

**Nota.** Fonte: elaborada pelos autores.

A dimensão **Proposta de Valor** (PV) descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Cliente Específico. A PV é a razão pela qual os consumidores decidem entre uma ou outra empresa, ou produto. Soluciona o problema ou satisfaz a necessidade do consumidor e são, portanto, específicas para diferentes segmentos de clientes. Algumas propostas de valor (PV) são inovadoras e até geram ruptura, outras podem ser similares ao que o mercado já oferece, mas com funcionalidades e atributos adicionais.

A dimensão **Segmento de Clientes** (SC) define os diferentes grupos de pessoas e organizações que a empresa deseja atingir ou servir. Os clientes são o coração do modelo de negócio, eles são os responsáveis por trazer a Receita, o lucro à empresa. Com o objetivo de melhor identificá-los e entendê-los, são normalmente agrupados em segmentos com necessidades, comportamentos ou outros atributos comuns. O modelo de negócio pode variar de acordo com o cliente. As empresas precisam decidir quais segmentos desejam servir e quais irão abandonar. Uma vez tomada essa decisão, o modelo de negócio é desenhado para atender as necessidades específicas desses clientes.

A dimensão **Canais** (CN) descreve como a empresa se comunica com os Segmentos de Clientes para entregar a proposta de valor. Canais de comunicação, distribuição e vendas, formam a interface da empresa com os consumidores. Os canais são o ponto de contato com os consumidores e é através deles que os consumidores são informados sobre os produtos, entendem a proposta de valor e permitem a experiência de compra do produto.

A dimensão **Relacionamento com Clientes** (RC) descreve os tipos de relacionamentos que a empresa estabelece com um Segmento de Clientes (SC) específico. É preciso ter clareza sobre o tipo de relacionamento que se deseja construir, podendo ser do tipo pessoal ou automatizado. O relacionamento

com os clientes pode ter diferentes motivações, como atrair novos consumidores, retê-los, aumentar as vendas, entre outros.

A dimensão **Atividades-Chave** (AC) descreve as atividades mais importantes que a empresa precisa fazer para o modelo de negócio operar com sucesso, pode ser do tipo solucionar problemas para empresas de consultoria ou envolver diferentes áreas da empresa como produção, logística, marketing, vendas, P&D, entre outras.

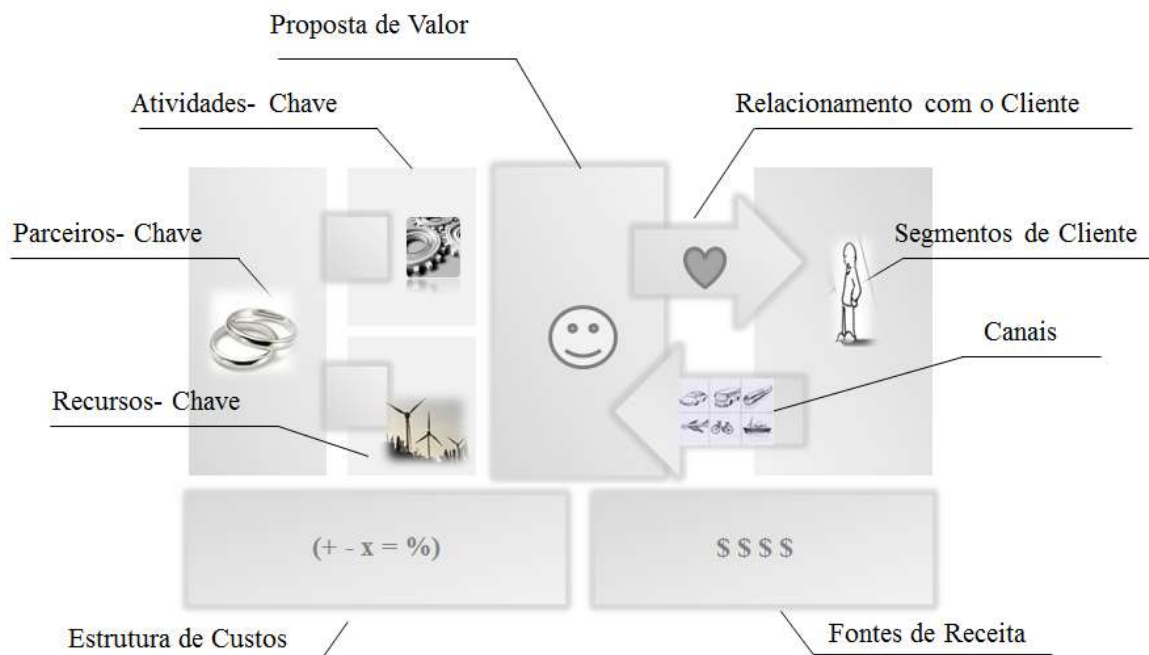
Na dimensão **Recursos-Chave** (RC), são identificados os ativos mais importantes requeridos pelo modelo de negócio. Esses recursos permitem à empresa criar e oferecer a proposta de valor e manter o relacionamento com os segmentos de clientes e obter receita. Diferentes recursos podem ser necessários, dependendo do modelo de negócio.

Em **Parceiros-Chave** (PC), está mapeada a rede de fornecedores e parceiros que participam do modelo de negócio. Empresas desenvolvem diferentes tipos de parcerias de acordo com o objetivo desejado, por exemplo, adquirir recursos, minimizar riscos. Parcerias vêm se tornando a essência de vários modelos de negócios.

A dimensão **Estrutura de Custos** (EC) descreve todos os custos que incorrem para operacionalizar o modelo de negócio. Criar e entregar valor, manter o relacionamento com os clientes e gerar receitas geram custos. Esses custos podem ser facilmente calculados após definir os Parceiros, os Recursos e as Atividades-Chave (PC, RC e AC).

A dimensão **Fonte de Receitas** (FR) representa o faturamento que a empresa gera a partir de cada Segmento de Cliente (SC). Para gerar o lucro, devem-se subtrair os Custos. Se os clientes representam o coração do modelo, as receitas representam as artérias. Entendendo o quanto o consumidor está disposto a pagar, a Proposta de Valor (PV), podem-se desenvolver mecanismos de preços e negociações para cada Segmento de Cliente (SC) visando maximizar as Fontes de Receitas (FR).

Segundo os autores, o ponto de partida para qualquer discussão, reunião ou *workshop* de inovação de um modelo de negócio deve ser a compreensão compartilhada do que realmente é um modelo de negócios. O desafio é que esse conceito deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo em que não simplifique em demasia a complexidade do funcionamento da empresa. Nesse sentido, os autores, com a proposta de ajudar a tornar a linguagem comum, permitir descrever e manipular facilmente os componentes do modelo de negócios para criar novas estratégias, propõe um esquema de visualização denominado CANVAS, conforme mostra a Figura 1.



**Figura 1.** Mapa Conceitual para Modelo de Negócio segundo Método Canvas

Fonte: Adaptada de Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation* (pp. 18-19). New Jersey: John Wiley & Sons.

Com a Proposta de Valor (PV) colocada no centro do modelo, os autores introduzem uma divisão do modelo proposto em duas partes. Os componentes que pertencem ao chamado *back-stage* estão localizados no *template* à esquerda da PV. Esses componentes não dependem do Segmento de Cliente (SC), serão os mesmos para todos os SC. São eles: os Recursos (RC), os Parceiros (PC), as Atividades-Chave (AC) e a Estrutura de Custo (EC). Do lado direito, estão os blocos que formam o chamado *front-stage*, os componentes que dependem do cliente. Existirá uma PV, um Canal (CN), uma forma de Relacionamento (RC) e uma Fonte de Receita (FR) para cada SC.

## Metodologia

Foi adotada a metodologia de estudo de caso que oferece a compreensão de uma determinada situação complexa, por meio de uma análise detalhada e aprofundada de caráter qualitativo. Segundo Yin (1984/2001), estudo de caso é um método empírico que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Para Creswell (2003), a adoção de estudo de caso como método de pesquisa está fortemente associada com pesquisa qualitativa, a qual deve ocorrer no local do fenômeno estudado de forma a permitir um bom nível de detalhe sobre a experiência real dos participantes. É importante ter um roteiro, porém, ter habilidade para ajustá-lo na medida em que o pesquisador aprenda aquilo que deve ser perguntado e para quem perguntar. A pesquisa qualitativa é essencialmente interpretativa, leva em consideração raciocínio complexo, multifacetado, interativo e simultâneo. Enxerga o fenômeno social de forma holística, razão pela qual os estudos são visões mais panorâmicas do que microanálises. Reflete de forma sistemática quem é o foco da pesquisa, por isso se trata de um método que leva em consideração eventuais vieses, valores e interesses tanto dos participantes da pesquisa quanto do pesquisador.

Neste estudo, os dados foram coletados através de quatro entrevistas. Os entrevistados foram escolhidos por terem participado ativa e intensamente do processo de transição e terem um profundo conhecimento das áreas em que atuam e das rotinas da organização, o que permitiu colher e comparar

informações de alta qualidade com alto nível de detalhes. A Tabela 2 relaciona os respondentes, sua posição na organização na ocasião do fenômeno e a área de conhecimento específico de cada um.

Tabela 2

### Perfil dos Respondentes

	Posição na organização	Área de conhecimento específico
Respondente 1	Gerente Executivo de Canal de Distribuição	Marketing, Distribuição e Vendas
Respondente 2	Gerente de Grupo de Aplicação*	Tecnologia e Produção
Respondente 3	Gerente de <i>Outsourcing</i>	Parcerias e Contratos
Respondente 4	Gerente de CCSD* ( <i>Channel Category Sales Development</i> )	Marketing, Vendas, Canais, Distribuição, Clientes, Finanças

**Nota.** (\*) Posição ocupada no período da transição

A coleta de dados adota a técnica de entrevistas do tipo focada (Yin, 1984/2001). Foi utilizado um roteiro (Tabela 3), com um conjunto de perguntas derivadas do levantamento bibliográfico e direcionadas ao problema de pesquisa do estudo. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados, foi adotado o recurso de gravação nestas, visando assegurar a qualidade da coleta e permitindo ao pesquisador focar-se no conteúdo e não na forma de captura das informações. A duração das entrevistas variou entre sessenta e noventa minutos cada. Nas entrevistas, o objetivo foi manter as conversas fluídas e o caráter espontâneo de uma conversa informal e, ao mesmo tempo, seguir uma linha consistente de investigação com o objetivo do estudo. A questão de número cinco, em particular, teve como objetivo específico avaliar a percepção dos entrevistados quanto à capacidade da organização em lidar com mudanças de uma forma geral, a intenção do pesquisador foi identificar a existência de capacidades dinâmicas na empresa pesquisada.

Tabela 3

### Questões Utilizadas nas Entrevistas

Questão nº 1	Com o término da <i>joint venture</i> Coca-Cola/Nestlé, quais foram os processos mais impactados para a Nestlé incorporar as operações do Nestea no Brasil? Por favor, considere as dimensões: a) <b>Infraestrutura:</b> Principais Atividades; Recursos (pessoas, instalações, rotinas) e Parcerias. b) <b>Oferta:</b> Proposição de valor percebida pelo consumidor. c) <b>Clientes:</b> Estratégia de Marketing & Vendas: Segmentos, Canais e Distribuição. d) <b>Finanças:</b> Estrutura de custos e fluxos de receita.
Questão nº 2	Com o novo modelo de negócio, houve alguma mudança na proposta de valor para o consumidor? E para a Nestlé?
Questão nº 3	Com a ruptura da JVI, a incorporação das operações do Nestea para o portfólio da Nestlé, conforme o novo modelo de negócio, foi bem-sucedida? Quais elementos o ajudam a suportar sua resposta? (Resultados financeiros, <i>Market share</i> , <i>feedback</i> dos clientes e consumidores)
Questão nº 4	Sabendo que vantagem competitiva está associada à percepção de valor pelo consumidor, o novo modelo de negócio proposto gera valor para a organização? Alguma sugestão para uma nova mudança?
Questão nº 5	Como a Nestlé gerencia as mudanças com maiores impactos organizacionais? Existe algum processo interno que suporta essas mudanças?



## Análise dos Dados

Os dados coletados foram transcritos e a estratégia para tratamento destes seguiu o procedimento de codificação *a priori*, com a ajuda de uma matriz de amarração (Bardin, 2007). As categorias seguiram as dimensões do modelo Canvas e do conceito de Capacidades Dinâmicas, as quais foram cruzadas com os dados obtidos nas entrevistas realizadas.

Antes de iniciar a etapa de análise e a interpretação dos dados, faz-se necessário uma padronização da nomenclatura entre a literatura e o que os respondentes consideram como clientes. Para Osterwalder e Pigneur (2010), clientes são os consumidores finais, enquanto, para os respondentes, os clientes são os revendedores (supermercados, bares e restaurantes) utilizados para atingir o consumidor final. Este estudo adota a definição de clientes segundo a ótica dos respondentes, e o cliente, na visão do Canvas, passa a ser denominado consumidor. Os tópicos a seguir relacionam os nove componentes do modelo de negócios Canvas com os dados coletados nas entrevistas.

## Proposta de valor

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), a proposição de valor está direcionada ao cliente ou ao segmento de cliente (neste estudo, o consumidor), podendo o valor ser quantitativo (preço, velocidade ou estabilidade do serviço) ou qualitativo (*design*, experiência do cliente). As maneiras tradicionais de criar valor são: (a) através da inovação, satisfazendo um conjunto completamente novo de necessidades que os consumidores sequer percebiam ter; (b) melhorando o desempenho de produtos e serviços; e (c) pela personalização, ou seja, com a adequação de produtos e serviços às necessidades específicas de consumidores individuais.

Através da análise dos dados, observa-se que o objetivo da empresa é que não haja impacto na mudança do valor percebida pelo consumidor com a transição do modelo de negócio.

“Acho que o consumidor pouco percebeu essa mudança. Não temos nenhum indicativo de que ele tenha percebido positiva ou negativamente essa mudança”.

“Para o consumidor, efetivamente, eu acho que não teve impacto, mesmo porque 99% ou mais dos consumidores não souberam da mudança da Coca-Cola para a Nestlé. Isso não foi anunciado na embalagem. A Nestlé não fez nenhum tipo de propaganda, marketing; então, eu acho que, para o consumidor, não teve impacto”.

A percepção de valor para os consumidores está associada à experiência desses com os atributos de refrescância e saudabilidade do produto, através de uma bebida não carbonatada (refrigerantes):

“Comprando um Nestea, ao invés de um refrigerante, o consumidor acredita que estará comprando um produto mais saudável”.

“O nosso portfólio entrega muito mais a questão da nutrição e da saciedade. O Nestea trouxe um outro valor que é a questão da refrescância”.

Em resumo, no novo modelo de negócio, a proposta de valor segue associada à força da marca, à experiência do consumidor e à acessibilidade ao produto.

## Canais, segmentos de clientes e relacionamento com os clientes

Não há venda direta do produtor para o consumidor neste modelo de negócio. Os tipos de canais, segundo classificação de Osterwalder e Pigneur (2010), identificados no novo modelo de negócio como vendas indiretas, envolvem parceiros denominados *Brokers*, com uma equipe de vendas da própria empresa cujo foco está no atendimento ao pequeno varejo, mais a supermercados e menos a bares e restaurantes.

O impacto da ruptura da *joint venture* na distribuição do produto foi considerado por todos os respondentes como o maior desafio na definição do novo modelo de negócio, em particular questões como a especificidade dos ativos envolvidos nessa *joint venture*. Segundo Williamson (1985), quanto maior a especificidade do ativo, maior a relação de dependência e maior o custo de transação. Em função dessa realidade, ou seja, das limitações da Nestlé em atender aos canais do pequeno varejo (bares, restaurantes, lojas de conveniência) com a mesma cobertura que a Coca-Cola®, a empresa opta por fazer escolha, ou seja, adequar o modelo de negócio reduzindo a complexidade da operação, focando a distribuição em canais e regiões específicas, reduzindo de oito para quatro a variedade de sabores oferecidos e revendo a participação do mix entre latas e PETs, uma vez que, nas chamadas grandes contas, a embalagem PET tem maior penetração. Essa estratégia, denominada pela empresa *cube assessment*, teve como objetivo assegurar uma boa execução do modelo de negócio, aprender para depois crescer, e capturar e manter a fidelização dos consumidores nesse novo escopo definido.

“Quanto à distribuição, temos um limite, a gente chega hoje muito bem a 200 mil pontos de vendas, o Nestea poderia chegar a 600 - 700 mil pontos de vendas, incluindo aí toda a parte de lanchonetes e bares no qual a gente chega com uma certa deficiência”.

“A gente vinha sempre com a mentalidade de ter o produto no Brasil inteiro, em todos os canais. Com o Nestea, a gente focou onde era a principal área geográfica dele. O negócio é concentrado mais de 80% no Rio de Janeiro e São Paulo, então tudo que a gente fez foi para essas duas áreas”.

“Hoje, o Nestea, estando na nossa mão, tem todo um trabalho de seleção de mix de produto adequado ao tipo do ponto de venda, que faz com que o produto seja oferecido naquele ponto de venda que faz sentido ter o Nestea”.

“Para cobrir o canal do pequeno varejo, que é o grande volume numérico, adotamos o modelo de *brokers*, nossos distribuidores parceiros”.

Quanto ao Segmento de Clientes (SC), não foi possível identificar faixa etária, classe social, gênero, etc., porém fica evidenciado se tratar de pessoas que buscam refrescância com saudabilidade em diferentes ocasiões de consumo. E a ruptura da *joint venture* não impactou o perfil desses consumidores. Outra forma de olhar para a segmentação de clientes é adotando a visão da empresa para clientes, ou seja, os revendedores (supermercados, bares e restaurantes), os quais se confundem com a própria definição de Canais (CN) adotada por Osterwalder e Pigneur (2010), que também permaneceram inalterados no novo modelo de negócio.

“A gente vê que há uma migração das famílias tentando educar seus filhos e familiares para a gente buscar algo mais saudável para beber e o chá, a gente tem essa percepção de uma bebida saudável”.

“PET em supermercados e latas em bares, restaurantes e lojas de conveniência. A gente não tinha nenhum produto que entregasse uma refrescância, alguém que gostaria de tomar algo, mas não à base de leite, e Nestea trouxe esse valor”.

Para esses autores, o Relacionamento com Clientes (RC) descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece com os Segmentos de Cliente (SC) específicos. No novo modelo de negócio, em função da limitação de verba para marketing e outras prioridades estratégicas na Nestlé, os investimentos em comunicação com os consumidores permanecem baixos. Por outro lado, com relação aos clientes (supermercados, bares e restaurantes), a proposta de relacionamento passa a integrar um objetivo corporativo maior da equipe de vendas, valorizando a interação pessoal. Neste caso, espera-se uma melhoria de relacionamento, uma vez que o Nestea® tinha baixa relevância no modelo anterior, no contexto da *joint venture*. Para Osterwalder e Pigneur (2010), o relacionamento com clientes utilizado pelo modelo de negócio de uma empresa influencia profundamente a experiência geral de cada cliente.

“Dentro da Divisão de Negócios de Bebidas, o Nestea veio como uma quarta área de negócios, e entrou também como uma quarta prioridade na questão de investimentos”.

“Na parte de investimento de Marketing estava bem claro que não seria nossa prioridade para aquele ano investir em Nestea, na marca”.

“Na verdade, a gente descobriu que o Nестea era utilizado como moeda de troca, o carro chefe eram as bebidas carbonatadas, os refrigerantes, e, no final, sempre o Nестea entrava como uma bonificação, não era algo que tinha muito valor”.

“Nossa equipe de Vendas teve um papel de convencimento, explicar para o varejo que Nестea agora não estava mais com a Coca-Cola, mas ele agora faz parte da família Nestlé”.

## Recursos, atividades e parceiros-chave

Os Recursos-chave (RC) permitem que uma empresa crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha o relacionamento com os clientes e obtenha receita. Eles podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, e podem ser possuídos ou alugados ou adquiridos. As Atividades-chave, por sua vez, são as ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso. Elas têm o mesmo objetivo dos Recursos-chave e, assim como eles, diferenciam-se, dependendo do tipo de modelo de negócio. A otimização de seus modelos de negócios, a redução de riscos ou a aquisição de recursos justificam a formação de parcerias entre as empresas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Os Recursos-chave (RC) para o modelo de negócio proposto podem ser classificados em intelectuais, exemplos: (a) a marca Nестea<sup>®</sup>; (b) o conhecimento tecnológico e as estruturas de suporte de P&D para produção de chás; (c) a rede de profissionais de vendas, incluindo a estrutura de *brokers*. Os recursos físicos envolvidos são as linhas de produção e envase, neste caso, adquiridos através de aliança do tipo *buy*. Finalmente, para pilotar esse modelo, a existência de uma unidade de negócio específica (*Business Unit*) para líquidos. Segundo Silva e Meirelles (2011), a RBV se fundamenta na análise dos recursos e das capacidades controladas pela firma, e considera a geração de vantagem competitiva como sendo a forma como a firma combina e gerencia esses recursos.

As Atividades-chave (AC) identificadas estão divididas em dois grandes blocos: (a) produção e envase dos chás, a qual, conforme já mencionado, foi adquirida através de aliança; e (b) venda e distribuição do produto, a qual conta com rotinas e estruturas já existentes, focadas em categorias de mercearia e que tiveram que aprender e adaptar suas rotinas para trabalhar com líquidos. O desenvolvimento da parceria com a empresa terceira para produção e envase do chá foi fundamental para viabilizar o modelo de negócio, uma vez que a Nestlé não dispunha dos recursos físicos específicos requeridos para essa operação. De acordo com as respostas obtidas, fatores como o alto custo dos equipamentos, o curto tempo disponível para a transição e o baixo volume foram determinantes para a empresa optar pela formação de aliança no modelo *buy*, somados à baixa apropriação tecnológica requerida.

Segundo Williamson (1985), os atores econômicos irão escolher a forma de estrutura de governança que reduza possíveis problemas transacionais criados por racionalidade limitada, oportunismo, incerteza, frequência e investimento específico. Mecanismos de salvaguarda, mais especificamente contratos cuidadosamente redigidos por um departamento especializado nessas rotinas, foram relatados nas entrevistas como fator de sucesso para a longevidade dessa aliança, que existe há aproximadamente três anos.

Parcerias também podem ser classificadas, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), como relação comprador-fornecedor, para garantir suprimentos confiáveis. Durante a coleta de dados, foi mencionado o desenvolvimento dessas relações e a oportunidade de melhorar a proposta de valor pela redução dos custos através de um benefício fiscal de insumos na zona franca de Manaus, o qual será melhor explorado no tópico de Receitas e Custos, porém não implementado até o momento.

“Nós não tínhamos as nossas fábricas preparadas para produzir chás naquele momento. A gente teve que fazer isso num espaço muito curto de tempo, pois não perderia ter ruptura do produto no mercado. Então, isso nos obrigou a buscar um *co-manufacturer*”.

“Compras em *Outsourcing* busca por fornecedores, é responsável por fazer análise da indústria, fazendo cotação de preço, qualificação do fornecedor, etc. O contrato que a Nestlé fez com o fornecedor é muito amplo e absolutamente transparente”.

“A gente teve que começar rapidamente a dominar a dinâmica do negócio de líquidos com os clientes, o comprador de líquidos não é o mesmo que o da linha seca”.

### Fonte de receita e estrutura de custo

No modelo de negócio proposto, a fonte de receita, é fruto do faturamento da venda do produto. A mudança do modelo de negócio trouxe para os resultados da subsidiária brasileira o montante resultante do faturamento com a venda desse produto, o qual até então pertencia à *joint venture*. Importante ressaltar que, no novo modelo, o produto, mesmo com baixo volume de vendas, contribui positivamente com o resultado, mencionado nas entrevistas como *accretive*, ou seja, contribuição marginal positiva.

Quanto à estrutura de custo, seguindo as classificações de Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo proposto sugere foco em minimizar o custo sempre que possível. Como evidências pode-se destacar a redução da complexidade pela redução do número de itens oferecidos, delimitação geográfica da área de distribuição, constantes negociações com o *co-manufacturer* (parceiro), além da potencial redução no custo dos insumos pela captura de benefício fiscal via zona franca de Manaus. Também se observam propostas de economias de escopo e de escala, pelo compartilhamento das estruturas existentes, em especial, nas áreas de vendas e distribuição.

“Com a entrada de chás no nosso portfólio, conseguimos lançar outros produtos em *Tetrapack*, e isso aumentou o nosso portfólio. Quando você aumenta o volume dentro das fabricas, diluem-se gastos fixos”.

“Quando a operação era feita na *joint venture*, tinha um benefício fiscal em função do beneficiamento do chá em Manaus, o qual foi perdido quando a operação passou para nós, isso teve um impacto na estrutura de custos”.

“Quando a gente entrou com a nova política de preço, havia um *gap* muito grande com a que vinha sendo aplicada nos últimos 3 meses. Passamos por várias políticas comerciais até acertar a política final, fazendo dele um negócio *accretive* para nós”.

“Ele (o produto) é muito sensível à operação. A margem de contribuição é inferior à linha seca com que a gente trabalha. No final do dia, a gente está transportando líquido. Na verdade, o impacto é que ele vinha diluindo nossa margem”.

“Dentro da divisão de Bebidas, a gente tinha, nesse momento, quatro grandes negócios. O Nestea entrou como uma quinta prioridade na questão de investimentos. Estava bem claro que não seria nossa prioridade para aquele ano investir na marca”.

### Discussão dos Resultados

A partir das nove dimensões de modelo de negócio propostas por Osterwalder e Pigneur (2010), consolidadas na Figura 2, é possível identificar que o modelo do Nestea® segue consistente com a Proposta de Valor (PV) percebida pelos clientes, oferecendo uma bebida saudável e refrescante. Da mesma forma, as dimensões: Canais (CN), Segmento (SC) e Relacionamento com Clientes (RC) são pouco afetadas no novo modelo. O Segmento de Clientes (SC), assim como os Canais (CN), permanecem inalterados. O relacionamento com esses canais, porém, recebe atenção especial da força de vendas da Nestlé e uma estratégia específica de atuação, por ser um dos pilares de sucesso no novo modelo, ou seja, entregar Receita. Mesmo após a ruptura da *joint venture*, o modelo reconfigurado depende de Parceiros-chave para suportar as Atividades-chave nas áreas de produção, vendas e distribuição.

PARCEIROS-CHAVE	ATIVIDADES-CHAVE	PROPOSIÇÃO DE VALOR	RELACIONAMENTO COM CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Co-Manufacturer</i> para produção e envase (<i>make or buy</i>)</li> <li>✓ Rede de Parceiros: <i>Brokers</i> para vendas e distribuição a bares e restaurantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Produção, Vendas e Distribuição</li> <li>✓ Relacionamento com parceiros</li> <li>✓ Capturar e manter os clientes e consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bebida saudável e refrescante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pouca comunicação direcionada aos consumidores</li> <li>✓ Contato mais próximo com os Clientes (SM, Bares e Restaurantes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pessoas que buscam bebidas refrescantes e saudáveis</li> </ul>
	RECURSOS-CHAVE		CANAIS	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marca (intangível)</li> <li>✓ Domínio da Tecnologia</li> <li>✓ Senioridade Gerencial</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supermercados, Bares, Restaurantes e Lojas de Conveniência</li> </ul>	
CUSTOS		RECEITAS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Custo dos Insumos</li> <li>✓ Custo do Serviço – produção em <i>co-manufacturer</i></li> <li>✓ Comissão dos <i>Brokers</i></li> <li>✓ Baixa escala (volume)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Faturamento com a venda do produto (PET e Latas)</li> <li>✓ Contribuição marginal <i>accretive</i></li> </ul>		

**Figura 2.** Redesenho do Modelo de Negócio Baseado no Estudo de Caso

Fonte: Adaptada de Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation* (p. 40). New Jersey: John Wiley & Sons.

Entretanto, vale destacar que houve a necessidade de se entender melhor o mercado consumidor e os canais:

“Chás (líquidos) é um modelo de negócio em que o processo de distribuição é muito mais importante que propriamente a fabricação do produto. É diferente daquilo que normalmente estamos acostumados a fazer, foi uma fonte de aprendizado”.

“Foi como se a gente tivesse uma nova categoria de produto, e quando se fala de uma nova categoria de produto, você tem que começar do básico, você tem que começar a aprender, ou seja, entender o hábito de consumo a parte de distribuição, como o produto se comporta no mercado. Então, esse foi um aprendizado, da mesma forma que o Técnico estava buscando aprender como viabilizar a produção do produto, o Marketing estava focado em entender o negócio, o modelo”.

Mas, conforme apontam os entrevistados, a empresa conseguiu responder prontamente às mudanças, aproveitando o conhecimento existente. Um conjunto de estruturas e habilidades gerenciais que conformam as competências organizacionais, suportaram os processos de mudança no nível da firma e permitiram a criação e a execução do novo modelo de negócio.

“Da mesma forma que a empresa é complexa, ela tem um lado muito positivo, ela tem gente muito competente que consegue dar foco nas coisas”.

“Eu costumo dizer que a incorporação do Nestea pode ser usada como um *case*. Porque, assim que fomos informados dessa mudança, rapidamente se formou um time com um objetivo único que era: o produto tinha que chegar à gôndola no prazo”.

“A Organização está aberta a mudanças. A nossa capacidade de execução nos diferencia em poder absorver desafios como o do Nestea, e rapidamente fazer o *turn around* no negócio”.

“Fomos o primeiro mercado a absorver o Nestea, e a forma como a gente trabalhou, não só a questão do *branding*, mas otimizando essa operação, virou um *benchmark* para os outros países, a gente recebeu aqui o pessoal da América do Sul visitando a gente”.

Os Recursos-chave originam-se da marca, tecnologia e do corpo gerencial sênior da Nestlé. Sobre tudo o domínio da tecnologia exigiu mudanças significativas nos processos, conforme apontado

na literatura de capacidades dinâmicas. Em conjunto, esses recursos reforçam as capacidades dinâmicas existentes na empresa.

Finalizando, a composição de Custos captura elementos como baixa escala, comissão (serviços) paga aos parceiros, além dos insumos básicos. Destacam-se como mudanças ocorridas no modelo, impactando essa dimensão: a redução na variedade dos sabores oferecidos (portfólio) e a delimitação geográfica da área de distribuição, visando reduzir complexidade e, conseqüentemente, custos; enquanto, por outro lado, houve a perda dos benefícios fiscais associados aos insumos beneficiados na zona franca de Manaus, capturados anteriormente pela *joint venture*.

## Conclusão

O objetivo deste artigo foi compreender as mudanças ocorridas nas dimensões do modelo de negócio do Nestea<sup>®</sup> no Brasil, sob a perspectiva de dirigentes da Nestlé<sup>®</sup>, a partir da ruptura da *joint venture* existente com a Coca-Cola<sup>®</sup> em 2010.

A análise das mudanças foi feita à luz do método Canvas e dos princípios básicos de Capacidades Dinâmicas. O resultado da pesquisa indica que três dos nove componentes do Canvas não foram impactados, sendo eles: Proposta de Valor, Canais e Segmento de Clientes. Enquanto os demais componentes: Relacionamento, Atividades, Recursos e Parceiros-Chave, Estrutura de Custos e Receitas foram impactados e precisaram ser reconfigurados.

O processo de construção do novo modelo de negócio neste estudo de caso sugere que a existência e a apropriação das capacidades dinâmicas, ou seja, da especificidade de seus recursos e como estes são orquestrados para gerar vantagem competitiva, na organização Nestlé, podem ser considerados um dos fatores de sucesso para o novo modelo de negócio.

Parcerias de negócios como uma *joint venture* representam um processo muito dinâmico que exige constante monitoramento pelas partes envolvidas. Mesmo com uma cuidadosa seleção de parceiros e explícitos acordos contratuais, a mudança contínua do ambiente de negócios é um indício de que esse tipo de alianças tem dia e hora marcados para terminar. Portanto, uma organização flexível, segundo Volberda (1996), envolve o grau de variedade das capacidades gerenciais e a velocidade com que estas podem ser acionadas, pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Pode-se concluir, então, que este estudo atingiu seus objetivos identificando as dimensões do modelo de negócio impactadas, avaliando o papel das competências dinâmicas organizacionais no contexto deste estudo, os quais, bem orquestrados, resultaram na adaptação de algumas dimensões do modelo de negócios do Nestea<sup>®</sup>. Este estudo também permitiu aplicar os conceitos de Modelo de Negócio segundo Osterwalder e Pigneur (2010) em um caso prático.

Como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se estudar os fatores internos e externos que levam à ruptura das *joint ventures* internacionais, notadamente no âmbito da teoria de Custos da Transação aplicados a alianças do tipo *joint venture*. Mesmo que o objetivo inicial deste estudo não tenha sido explorar os fatores de instabilidade das *joint ventures*, mas sim entender quais as mudanças ocorridas nas dimensões do modelo de negócio a partir da ruptura de uma *joint venture*, foi possível identificar, durante o processo de coleta de dados, fortes evidências práticas sobre fenômenos descritos na Teoria do Custo da Transação (Williamson, 1985) sobre governança híbrida como o oportunismo, o papel dos recursos estratégicos e os desafios entre cooperação e competição.

Sugere-se também adicionar outras formas de análise da configuração de valor (Jacobides & Billinger, 2006), convergentes com visão de criação de vantagem competitiva defendida por Teece (2010), para quem o fato de ter um bom modelo de negócio apenas não assegura vantagem competitiva. Em geral bons modelos de negócio são rapidamente copiados.

Por fim, vale observar que o modelo de negócio aqui identificado não foi validado pela empresa, uma vez que este estudo tem fins acadêmicos e não de consultoria.

## Nota

<sup>1</sup> Este trabalho corresponde ao artigo intitulado Impacto da Ruptura de uma *Joint Venture* Internacional na Redefinição do Modelo de Negócio: um Estudo de Caso no Setor de Alimentos e Bebidas no Brasil, apresentado no Congresso 3E's em junho de 2015 - Brasília.

## Referências

- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: the art of creating value through partnership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
- Franko, L. G. (1971). *Joint venture survival in multinational corporations*. New York: Praeger Publishers.
- Ito, K., & Rose, E. L. (2004). An emerging structure of corporations. *Multinational Business Review*, 12(3), 63-83. doi: 10.1108/1525383X200400016
- Jacobides, M. G., & Billinger, S. (2006). Designing the boundaries of the firm: from “make, buy, or ally” to the dynamic benefits of vertical architecture. *Organization Science*, 17(2), 249-261. doi: 10.1287/orsc.1050.0167
- Koza, M., & Lewin, A. (2000). Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European Management Journal*, 18(2), 146-151. doi: 10.1016/S0263-2373(99)00086-9
- Leih, S., Linden, G., & Teece, D. J. (2014). Business model innovation and organizational design: a dynamic capabilities perspective. In N. J. Foss & T. Saeb (Eds.), *Business model innovation: the organizational dimension* (Chap. 2, pp. 24-42). Oxford: Oxford University Press.
- Meirelles, D. S., & Camargo, A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea* [Edição Especial], 18, 41-64. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v18nspe/1415-6555-rac-18-spe-00041.pdf>. doi: 10.1590/1982-7849rac20141289
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Silva e Meirelles, D. (2011). Teorias da firma. In D. Silva e Meirelles (Orgs.), *Formação e evolução da grande empresa brasileira: estudos de caso embasados nas teorias da firma* (Cap. 1, pp. 17-91). São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.

- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87(1), S3-S16. doi: 10.1016/j.jretai.2011.04.005
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2/3), 172-194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374. doi: 10.1287/orsc.7.4.359
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed., D. Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 1984)
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. doi: 10.1287/orsc.13.3.339.2780
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2/3), 216-226. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.004

## Dados dos Autores

Jorge Luís Mattar

Rua da Consolação, 930, Consolação, 01302-907, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: jlmattar@uol.com.br

Dimária Silva e Meirelles

Rua da Consolação, 930, Consolação, 01302-907, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: dmeirelles@gmail.com