

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

NATÁLIA LUÍSA FELÍCIO MACÊDO MACHADO

**FORMAÇÃO DE CAPACIDADES DINÂMICAS, RELAÇÕES NA CADEIA DE  
VALOR DE RESTAURANTES CADASTRADOS EM APLICATIVO DE PEDIDOS, E  
SEUS EFEITOS NOS MODELOS DE NEGÓCIOS**

SÃO PAULO  
2018

NATÁLIA LUÍSA FELÍCIO MACÊDO MACHADO

**FORMAÇÃO DE CAPACIDADES DINÂMICAS, RELAÇÕES NA CADEIA DE  
VALOR DE RESTAURANTES CADASTRADOS EM APLICATIVO DE PEDIDOS, E  
SEUS EFEITOS NOS MODELOS DE NEGÓCIOS**

Tese apresentada à Escola de Administração de  
Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio  
Vargas, em cumprimento aos requisitos para  
obtenção do título de Doutor em Administração  
de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial  
Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

SÃO PAULO  
2018

Machado, Natália Luísa Felício Macêdo.

Formação de capacidades dinâmicas, relações na cadeia de valor de restaurantes cadastrados em aplicativo de pedidos, e seus efeitos nos modelos de negócios / Natália Luísa Felício Macêdo Machado. - 2018.

184 f.

Orientador: Sergio Bulgacov

Tese (CDAE) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Logística empresarial. 3. Relações organizacionais. 4. Modelos em administração. I. Bulgacov, Sergio. II. Tese (CDAE) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.011.8

Ficha catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

NATÁLIA LUÍSA FELÍCIO MACÊDO MACHADO

**FORMAÇÃO DE CAPACIDADES DINÂMICAS, RELAÇÕES NA CADEIA DE  
VALOR DE RESTAURANTES CADASTRADOS EM APLICATIVO DE PEDIDOS, E  
SEUS EFEITOS NOS MODELOS DE NEGÓCIOS**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento aos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

**Data de aprovação: 14/12/2018**

**Banca examinadora:**

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov (Orientador)  
FGV/EAESP

Prof.<sup>a</sup> Dra. Danielle Denes dos Santos Carstens  
Universidade Positivo

Prof. Dr. Gilberto Sarfati  
FGV/EAESP

Prof.<sup>a</sup> Dra. Marta Fabiano Sambiase  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof.<sup>a</sup> Dra. Susana Carla Farias Pereira  
FGV/EAESP

*Dedico esse trabalho aos meus pais e às minhas irmãs, que sempre me mostraram a importância do conhecimento.*

*Ao Lucas, por dividir comigo mais esse desafio e por me fazer acreditar que tudo valeria a pena. Te amo!*

*À minha filha Luísa, minha maior inspiração na conclusão dessa caminhada!*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus e, em especial, à Nossa Senhora Aparecida, pelas bênçãos e proteções em todos os momentos.

Aos meus pais, por serem meu porto seguro, pelos ensinamentos mais preciosos e pelo amor incondicional.

Às minhas irmãs, Danielle e Fernanda, por serem meus maiores exemplos de dedicação e pelo apoio mais que indispensável para esse trabalho.

Ao Lucas pelo amor, compreensão, apoio e paciência ao longo desses 4 anos.

Aos meus cunhados, Diego e Filipe, pelos incentivos de sempre seguir em frente.

Ao meu orientador, Sergio Bulgacov, pela orientação, apoio e ensinamentos para o desenvolvimento desse trabalho.

À minha grande amiga, Maritha Gomes Silva de Oliveira, por dividir angústias e alegrias nesse período tão desafiador.

A todos os amigos do DINTER e da FGV, em especial a Maurinice, Tays e Alana, por fazerem as disciplinas parecerem mais fáceis e pelos momentos de distração e apoio durante essa caminhada.

À Universidade Federal de Ouro Preto, pela oportunidade; ao DEPRO, pelo apoio incondicional no decorrer do curso; e aos meus alunos, por serem minha maior fonte de inspiração na busca por mais conhecimentos.

Aos docentes e funcionários da FGV, pela disponibilidade e comprometimento.

À CAPES, pelo apoio financeiro nas atividades de pesquisa.

Às empresas que permitiram a realização da pesquisa de campo, em especial ao iFood.

Aos professores membros da banca, pelas contribuições dadas ao trabalho.

A todos aqueles que acreditaram em mim e contribuíram para a concretização desse trabalho.

“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer!”

Mahatma Gandhi

## RESUMO

O objetivo do estudo é identificar como se dá a formação de capacidades dinâmicas por meio de mudanças na cadeia de valor, tendo como referência o modelo de negócio. Para o desenvolvimento dessa pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa, desenvolvida em duas etapas, buscando abranger o objeto de estudo em suas múltiplas facetas. Inicialmente, desenvolveu-se um estudo de caso na Rede iFood e em três restaurantes, seguido da aplicação de um questionário com escala pré-definida em vinte restaurantes cadastrados no aplicativo. Como contribuição teórica do estudo tem-se um melhor entendimento da formação das capacidades dinâmicas ao longo da cadeia de valor a partir das relações interorganizacionais e seus efeitos no modelo de negócios. Tem-se, ainda, como contribuição empírica, a consolidação do benefício das organizações de estabelecer relações interorganizacionais ao longo da cadeia e a ampliação da compreensão das condições dinâmicas exógenas e endógenas dos seus respectivos modelos de negócio. Destaca-se como resultados a formação de capacidades dinâmicas a partir de relações estabelecidas entre o iFood x Restaurante e Fornecedor x Restaurante, sendo as capacidades dos restaurantes associadas à utilização do app para pedidos de refeições, à consolidação do construto *Exploitation* e ao desenvolvimento de aplicativo próprio. Em relação ao iFood as capacidades dinâmicas estão associadas ao desenvolvimento de uma nova plataforma (*Spoon Rocket*) e à criação de um sistema de vendas de forma a integrar fornecedor e restaurante. Para os fornecedores, destaca-se a capacidade de adaptabilidade. E por fim tem-se os efeitos nos modelos de negócio dos restaurantes a partir da utilização do app, destaca-se que apesar do iFood não exigir grandes adequações, os estabelecimentos buscaram mudanças pautadas em atualização de cardápios, criação do próprio app, separação de atendimento *delivery*/salão, contratação de novos funcionários, dentre outros. O trabalho propõe ao final um framework teórico para desenvolvimento de novas pesquisas acerca dessa temática.

**Palavras-chave:** Capacidades Dinâmicas; Cadeia de valor; Relações Interorganizacionais; Modelo de Negócios.



## ABSTRACT

The objective of the study is to identify how the formation of dynamic capacities occurs through changes in the value chain, with reference to the business model. For the development of this research was used a qualitative approach, developed in two stages, seeking to cover the object of study in its multiple facets. Initially, a case study was developed in the iFood Network and in three restaurants, followed by the application of a questionnaire with predefined scale in twenty restaurants registered in the application. As a theoretical contribution of the study we have a better understanding of the formation of dynamic capacities along the value chain from interorganizational relationships and their effects on the business model. It is also an empirical contribution that consolidates the benefit of organizations to establish interorganizational relations along the chain and the expansion of the understanding of the dynamic exogenous and endogenous conditions of their respective business models. The results show the formation of dynamic capacities based on relationships established between iFood x Restaurant and Provider x Restaurant, with the capacities of restaurants associated with the use of the app for ordering meals, the consolidation of the Exploitation construct and the application development own. Regarding iFood, the dynamic capabilities are associated with the development of a new platform (Spoon Rocket) and the creation of a sales system in order to integrate supplier and restaurant. For suppliers, the ability to adapt is outstanding. Finally, we have the effects on the business models of the restaurants from the use of the app, it is noted that although iFood does not require major adjustments, the establishments sought changes based on menu updates, creation of the app itself, separation of attendance delivery/salon, hiring of new employees, among others. The paper proposes at the end a theoretical framework for the development of new research on this subject.

**Keywords:** Dynamic Capabilities; Value chain; Interorganizational Relationships; Business model.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de negócios e seus principais elementos .....	25
Figura 2 - Visão geral dos cinco fluxos de pesquisa em Modelo de Negócios .....	32
Figura 3 - Nove componentes do Modelo de Negócios .....	35
Figura 4 - Modelo CANVAS .....	35
Figura 5 - Componentes e modelos parciais de um modo de negócios integrado.....	36
Figura 6 - Estrutura lógica do paradigma de vantagem competitiva.....	46
Figura 7 - Cadeia de valor representativa de uma empresa.....	47
Figura 8 - Modelo de Pesquisa .....	55
Figura 9 - Classificação das técnicas de amostragem.....	67
Figura 10 - Cadeia de valor do iFood.....	75
Figura 11 - Cadeia de Valor do Restaurante A.....	79
Figura 12 - Cadeia de Valor do Restaurante B.....	88
Figura 13 - Cadeia de Valor do Restaurante C.....	97
Figura 14 - Perspectivas de análise do modelo de negócios.....	101
Figura 15 - Perspectivas de análise do modelo de negócios do iFood .....	105
Figura 16 - Perspectivas de análise do modelo de negócios do restaurante A .....	110
Figura 17 - Perspectivas de análise do modelo de negócios do restaurante B .....	113
Figura 18 - Perspectivas de análise do modelo de negócios do restaurante C .....	118
Figura 19 - Teste de Friedman.....	154
Figura 20 - Resultado das comparações múltiplas. ....	155
Figura 21 - Modelo de Pesquisa para a relação iFood x Restaurante.....	158
Figura 22 - Modelo de Pesquisa para a relação Fornecedor x Restaurante.....	160
Figura 23 - <i>Framework</i> teórico.....	163

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Distribuição do nível de concordância por afirmativas (Construto1) .....	132
Gráfico 2 - Distribuição do nível de concordância por afirmativas (Construto 2) .....	136
Gráfico 3 - Distribuição do nível de concordância por afirmativas (Construto 3) .....	140
Gráfico 4 - Distribuição do nível de concordância por afirmativas (Construto 4) .....	143
Gráfico 5 - Distribuição do nível de concordância por afirmativas (Construto 5) .....	147
Gráfico 6 - Distribuição do nível de concordância por afirmativas (Construto 6) .....	151
Gráfico 7 - Gráfico boxplot dos escores dos construtos. ....	153

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de Negócios x Estratégia de Mercado do Produto .....	24
Quadro 2 - Evolução cronológica do Modelo de Negócios.....	27
Quadro 3 - Visão geral dos cinco fluxos de pesquisa em Modelo de Negócios.....	33
Quadro 4 - Hierarquia das capacidades e recursos .....	41
Quadro 5 - Etapas de construção do Modelo de Negócios.....	44
Quadro 6 - Motivação para as relações interorganizacionais .....	52
Quadro 7 - Definições Constitutivas e Operacionais.....	60
Quadro 8 - Definições da pesquisa .....	66
Quadro 9 - Entrevistados no Estudo de Caso .....	70
Quadro 10 - Modelo de Negócios do iFood .....	71
Quadro 11 - Modelo de Negócios do Restaurante A.....	78
Quadro 12 - Modelo de Negócios do Restaurante B .....	85
Quadro 13 - Modelo de Negócios do Restaurante C .....	94
Quadro 14 - Síntese do Modelo de Ritter e Lettl (2018) .....	102
Quadro 15 - Unidades Temáticas do iFood .....	104
Quadro 16 - Unidades Temáticas do Restaurante A.....	109
Quadro 17 - Unidades Temáticas do Restaurante B.....	113
Quadro 18 - Unidades Temáticas do Restaurante C.....	117
Quadro 19 - Capacidades Dinâmicas das empresas estudadas.....	123
Quadro 20 - Construtos para análise da formação das capacidades dinâmicas .....	130

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatísticas descritivas do tempo de funcionamento do restaurante, tempo de <i>delivery</i> e diferença entre esses dois tempos .....	127
Tabela 2 - Outra frente de negócios além do atendimento .....	128
Tabela 3 - Atividades que agregam maior valor ao restaurante .....	128
Tabela 4 - Parcerias que agregam maior valor .....	129
Tabela 5 - Ordenação dos construtos por ordem de relevância.....	130
Tabela 6 - Frequência dos itens de avaliação da concordância, por afirmativa do construto Sustentabilidade de Recursos. ....	131
Tabela 7 - Estatísticas descritivas do construto 1 .....	133
Tabela 8 - Distribuição do tipo de associação entre tipo de parceria e sustentabilidade de recursos. ....	134
Tabela 9 - Frequência por concordância por afirmativas do construto Repetição Baixa.....	135
Tabela 10 - Estatísticas descritivas do construto 2 .....	136
Tabela 11 - Distribuição do tipo de associação entre tipo de parceria e padrão de repetição baixa .....	138
Tabela 12 - Frequência por concordância por afirmativas do construto Pretensão de Mudança .....	139
Tabela 13 - Estatísticas descritivas do construto 3 .....	140
Tabela 14 - Distribuição do tipo de associação entre tipo de parceria e pretensão de mudança .....	141
Tabela 15 - Frequência por concordância por afirmativas do construto <i>Exploration</i> .....	142
Tabela 16 - Estatísticas descritivas do construto 4.....	144
Tabela 17 - Distribuição do tipo de associação entre tipo de parceria e <i>Exploration</i> .....	145
Tabela 18 - Frequência por concordância por afirmativas do construto <i>Exploitation</i> .....	146
Tabela 19 - Estatísticas descritivas do construto 5 .....	148
Tabela 20 - Distribuição do tipo de associação entre tipo de parceria e <i>Exploitation</i> .....	149
Tabela 21 - Frequência por concordância por afirmativas do construto Ruptura do Caminho .....	150
Tabela 22 - Estatísticas descritivas do construto 6 .....	151
Tabela 23 - Distribuição do tipo de associação entre tipo de parceria e Ruptura do Caminho .....	152

## LISTA DE ABREVIATURAS

APP	Aplicativo
CDs	Capacidades dinâmicas
CEO	Chief Executive Officer
KBV	<i>Knowledge Based View</i>
MN	Modelo de Negócios
RBV	<i>Resource Based View</i>
RCOV	Recursos e competências, organização e valor
RH	Recursos Humanos
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
VRIN	Valioso, Raro, Imperfeitamente imitável e Não substituível

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Objetivo geral.....	19
1.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 Justificativa .....	20
1.4 Estrutura da Tese .....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>23</b>
2.1 Modelo de Negócio.....	23
2.2 Capacidades dinâmicas .....	39
2.3 Capacidades Dinâmicas e Inovação no Modelo de Negócios .....	43
2.4 Cadeia de valor .....	47
2.5 Relações interorganizacionais .....	50
2.6 Síntese Teórica e Modelo de Pesquisa.....	53
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>57</b>
3.1 Definições constitutivas e operacionais.....	57
3.2 Delimitação e Delineamento da pesquisa .....	61
3.3 Estudo de caso .....	62
3.4 Segunda etapa da pesquisa .....	67
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>70</b>
4.1 Modelo de Negócios e Cadeia de Valor do iFood.....	70
4.2 Modelo de Negócio e Cadeia de Valor do Restaurante A .....	78
4.2.1 Restaurante A e iFood .....	80
4.3 Modelo de Negócio e Cadeia de Valor do Restaurante B .....	85
4.3.1 Restaurante B e iFood .....	89
4.4 Modelo de Negócio e Cadeia de Valor do Restaurante C .....	93
4.4.1 Restaurante C e iFood .....	98
<b>5 ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO.....</b>	<b>100</b>
5.1 iFood .....	102
5.2 Restaurante A .....	109
5.3 Restaurante B.....	112
5.4 Restaurante C .....	116
5.5 Considerações dos Estudos de Caso.....	121
<b>6 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>127</b>

<b>6.1 Construto 1: Sustentabilidade de Recursos .....</b>	<b>131</b>
<b>6.2 Construto 2: Padrão de repetição baixa .....</b>	<b>134</b>
<b>6.3 Construto 3: Pretensão de Mudança .....</b>	<b>138</b>
<b>6.4 Construto 4: <i>Exploration</i> .....</b>	<b>142</b>
<b>6.5 Construto 5: <i>Exploitation</i> .....</b>	<b>146</b>
<b>6.6 Construto 6: Ruptura do caminho .....</b>	<b>149</b>
<b>6.7 Considerações da Análise dos Questionários .....</b>	<b>153</b>
<b>7 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>157</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>164</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>168</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semiestruturada para o IFOOD e restaurantes.....</b>	<b>176</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro para Fornecedores.....</b>	<b>177</b>
<b>APÊNDICE C – Questionário para análise quantitativa .....</b>	<b>178</b>
<b>ANEXO A – Autorização do iFood .....</b>	<b>183</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A estrutura de mercado contemporânea é marcada pela predominância de incertezas e de dinamicidades. Nesse cenário, as organizações buscam flexibilidade e capacidade de adaptação para que fiquem alinhadas com as modificações mercadológicas. Diante disso, evidencia-se a necessidade de se ampliar o conhecimento sobre as condições exógenas e endógenas de tais alterações que podem afetar o modelo de negócio de empresas, dentre essas, destacam-se as que atuam em ambiente mais coletivizado pelas redes interorganizacionais. Em ambientes integrados, a formação e consolidação de um modelo de negócio exige mais atenção aos movimentos de demais organizações.

A partir dessa perspectiva, tem-se o modelo de negócio adotado pela organização como elemento central para relacionar ambiente externo e interno associado à estratégia da organização. Zott e Amit (2008) definem modelo de negócio a partir da integração com fornecedores, clientes e parceiros. O que ressalta esse papel estratégico de relacionar a cadeia de valor, abordando as partes interessadas e que afetam positiva ou negativamente o negócio.

A organização, por meio de seus gestores, visando a sua longevidade, deve ampliar a sua capacidade de criar valor por meio de um modelo de negócio que, além de desenvolver produtos e/ou serviços, crie também um diferencial de mercado e construa a organização de forma que ela se torne capaz de executar as estratégias. É importante ressaltar que o design do negócio deve ser sempre repensado quando são consideradas as novas preferências dos clientes e a introdução de novas tecnologias (AMIT; ZOTT, 2016).

Pontua-se, assim, que o modelo de negócio pode ser considerado como a “arquitetura” definida pela organização que estabelece os links para a criação de valor e os mecanismos para sua captura, entrega e monitoramento (LEIH; LINDEN; TEECE, 2015).

Wirtz et al. (2016) afirmam que, além de detalhar a estrutura, objetivos e componentes de um modelo de negócios, é necessário adicionar uma visão dinâmica nesse construto. A partir disso os autores definem modelo de negócios como um conjunto simplificado das atividades relevantes de uma organização, ressaltando a arquitetura de criação de valor e seus componentes estratégicos voltados para os clientes e o mercado na busca por vantagem competitiva. Sendo que o modelo de negócios deve ser analisado criticamente a partir de uma perspectiva dinâmica, o que leva a uma conscientização por parte da organização e dos seus gestores, e pode ser necessário adotar inovações no modelo de negócios.

Desse modo, a inovação no modelo de negócios vem sendo discutida na literatura atual como um dos caminhos a serem seguidos pelas organizações na busca por competitividade. Como exemplo de inovação de modelos de negócios, tem-se a adoção de modelos padrões criados por outras organizações e que deram certo. Tem-se, por exemplo, o caso da Gillette, que passou a oferecer um produto básico barato (navalhas) e complementos indispensáveis a esse produto e que precisam de substituição frequente (lâminas). Dessa forma, os complementos subsidiam o produto básico (GASSMANN et al., 2014). A partir desse padrão de modelo de negócios adotado pela Gillette outras marcas de diferentes ramos inovaram seus modelos seguindo essa referência.

Pode-se citar ainda o caso da Nespresso, que passou a vender máquinas de café expresso por preços inferiores ao concorrente, só que suas máquinas só podem ser utilizadas em combinação com as cápsulas produzidas pela própria Nespresso, o que torna sua comercialização um elemento altamente lucrativo (AMIT; ZOTT, 2012).

Logo, adotar padrões de modelo de negócio não é a única maneira de inovação na forma de fazer o negócio, pode-se mudar também a partir da construção de novos padrões para o mercado e/ou mudar a partir das necessidades do próprio negócio e, com isso, conseguir gerar mais valor para a organização.

O modelo de negócio torna-se, então, uma estratégia seguida pela organização para alcançar vantagem competitiva, e a capacidade de gerar novos modelos de negócios e implementá-los em uma organização torna-se uma verdadeira capacidade dinâmica (TEECE et al., 1997).

Helfat et al. (2007) afirmam que as capacidades dinâmicas podem ser visualizadas em diferentes formas. Existem capacidades dinâmicas que permitem que a organização entre em um negócio novo, outras auxiliam a organização no desenvolvimento de novos produtos e processos, e também existem capacidades dinâmicas associadas à capacidade do CEO em tornar a organização mais lucrativa e promover seu crescimento de forma sólida.

Mediante o exposto, tem-se que as organizações pertencentes a uma cadeia de valor precisam entender claramente o seu papel no processo de geração e apropriação de valor, assim como precisam desenvolver capacidades para absorver e se adequar a possíveis mudanças de mercado e, principalmente, a mudanças nos modelos de negócios.

Destaca-se, para isso, o desenvolvimento das relações interorganizacionais ao longo da cadeia como um elemento-chave nesse processo, pois por meio desse relacionamento é

possível compartilhar informações, conhecimentos e técnicas que capacitem as organizações de uma cadeia de valor de forma que elas busquem longevidade e maior competitividade.

Nesses termos, o presente trabalho objetiva analisar a formação de capacidades dinâmicas a partir de relações interorganizacionais estabelecidas na cadeia de valor de restaurantes cadastrados no iFood considerando seus modelos de negócios.

A cadeia de valor a ser estudada é do ramo alimentício, por Manzini e Accorsi (2013) afirmarem que a cadeia de fornecimento alimentar é diferente de qualquer outro sistema em função da sua complexidade no que tange a processos logísticos de fornecimento, transformação, processamento e distribuição dos produtos. Os autores ainda ressaltam que a integração dessa cadeia torna-se indispensável para que seja possível controlar os níveis satisfatórios de qualidade, segurança e sustentabilidade ambiental, assim como atender às demandas dos consumidores.

A partir do exposto, evidencia-se que qualquer mudança na cadeia alimentícia, seja por exigência legal ou por demanda de mercado, afeta toda a cadeia e com isso é preciso ter um tempo de resposta rápido a essas mudanças. Assim, tem-se que a análise das capacidades dinâmicas se constitui em um elo teórico relevante para a sua compreensão, e pode constituir explicação relevante sobre o comportamento do setor.

Como campo de pesquisa, este trabalho estabeleceu sua população, a partir da definição da cadeia de valor, de restaurantes que aderiram ao iFood e constituem, assim, sua rede de relacionamentos. Tem-se como pressuposto que essa rede de relacionamentos entre o iFood e os restaurantes é responsável por mudanças em suas capacidades que precisam ser melhor compreendidas. O conceito de modelo de negócio propicia um melhor delineamento de uma das principais atividades processadas pelos restaurantes nessa cadeia, principalmente os restaurantes que incluíram o *delivery* como parte de seu modelo de negócio.

Entende-se, portanto, que a análise dos restaurantes que passaram por mudanças e adaptações relevantes em seus modelos de negócios a partir das relações da cadeia de valor da rede iFood torna-se objeto de estudo promissor, uma vez que foram necessárias mudanças ou adaptações para atender as novas demandas e oportunidades do mercado propiciadas por esse fornecedor e que propiciaram em todo mundo adesão expressiva por parte dos consumidores.

Como fornecedor de um novo serviço de *delivery*, como outros sistemas de pedidos informatizados existentes em outros países, o iFood, no ano de 2011, foi desenvolvido, inicialmente na cidade de São Paulo, visando modificar a maneira de pedir refeições em domicílio. A partir de um site vieram os aplicativos para diferentes sistemas operacionais que

proporcionaram ao usuário a facilidade de fazer pedidos pelo celular, ajudando no crescimento do negócio e dos restaurantes locais. Atualmente o iFood atende 15 estados brasileiros, três países da América do Sul e possui perspectivas de expansão (PINHEIRO, 2017).

Com base nisso, a revisão bibliográfica do trabalho aborda modelos de negócios focados nas suas relações em cadeia de valor e a formação das capacidades dinâmicas. Em seguida, por meio da realização de estudos de casos, desenvolvidos a partir de entrevistas semiestruturadas na empresa iFood e em 3 restaurantes que aderiram ao aplicativo e estão localizados na cidade de Santos, levantaram-se elementos para analisar seus modelos de negócios, cadeia de valor, relações existentes entre as organizações, formação das capacidades dinâmicas e o impacto do iFood nos restaurantes. Assim, a pesquisa específica na Rede iFood apresenta como objetivo compreender o modelo de negócios adotado pela rede, as inovações praticadas nesse modelo, caracterizar a cadeia de valor a partir dessa empresa, as capacidades dinâmicas e o nível de relacionamento praticado com as organizações envolvidas na cadeia. Em sequência, tem-se as entrevistas com os donos e os funcionários de 3 restaurantes cadastrados no iFood visando com maior profundidade investigar as relações interorganizacionais existentes e a formação das capacidades dinâmicas.

Já a segunda fase do estudo consiste no emprego de um questionário já validado com escala existente na literatura, em 20 restaurantes, e, com isso, responder à seguinte questão de pesquisa: Como ocorre a formação das capacidades dinâmicas por meio de mudanças na cadeia de valor, tendo como referência o modelo de negócios?

Assim, a aplicação do questionário fundamentado a partir da escala de Verreyne et al. (2016) visa, a partir das informações obtidas nos estudos de caso, estabelecer a participação e as relações de cada agente na cadeia; as mudanças requeridas para cada modelo de negócio pela proposta da nova rede; a análise das mudanças instituídas e a caracterização das capacidades dinâmicas. Emprega-se a estatística descritiva para análise desses dados. O objetivo desta proposta metodológica é ampliar as fontes de dados em busca da validação da resposta a questão de pesquisa seguindo a perspectiva de investigação de Eisenhardt (1989).

Nos três estudos de caso e na aplicação do questionário, a amostra compõe-se de restaurantes localizados na cidade de Santos, que utilizam o aplicativo iFood, de forma a conseguir analisar as relações existentes ao longo da cadeia de valor e a formação das capacidades dinâmicas.

Por fim, os dados obtidos nas análises provenientes das duas etapas da pesquisa qualitativa permitem a realização de uma triangulação para fornecer resultados mais profundos a este estudo.

A seguir, apresenta-se o objetivo geral desse estudo, seguido dos objetivos específicos.

### **1.1 Objetivo geral**

Identificar como se dá a formação das capacidades dinâmicas por meio de mudanças na cadeia de valor, tendo como referência o modelo de negócio.

### **1.2 Objetivos Específicos**

1. Contextualizar e caracterizar a cadeia de valor de três restaurantes cadastrados no iFood atuantes na cidade de Santos (SP).
2. Caracterizar o modelo de negócios das organizações pertencentes à cadeia de valor.
3. Verificar as capacidades dinâmicas envolvidas no processo de apropriação de valor dos restaurantes.
4. Identificar as interfaces entre relacionamento organizacional e a formação das capacidades dinâmicas nos restaurantes.
5. Elaborar um esquema teórico interpretativo que conecta as relações interorganizacionais com a formação das capacidades dinâmicas na cadeia de valor considerando o modelo de negócios dos restaurantes.

### 1.3 Justificativa

A relevância desse estudo está pautada nas suas possibilidades de contribuição epistemológica tanto para o campo de pesquisa em estratégia quanto para a prática da estratégia em organizações inseridas em ambientes de negócios altamente competitivos.

Sabe-se que a teoria das capacidades dinâmicas, já estudada por diferentes autores, trouxe para a literatura conhecimento acerca dessa temática. Todavia, ainda gera dúvidas, por exemplo, como as capacidades dinâmicas são desenvolvidas na organização e como elas podem de fato serem utilizadas para alcançar vantagem competitiva sustentável?

Apesar do objetivo principal desse trabalho não ser elucidar diretamente tais questionamentos, eles serão discutidos e analisados, uma vez que se pretende com o estudo empírico detalhar o desenvolvimento e a manifestação das capacidades dinâmicas ao longo de uma cadeia de valor no contexto específico estudado nessa tese.

Tem-se como inovação teórica do estudo relacionar as capacidades dinâmicas desenvolvidas em uma cadeia de valor e não considerar isoladamente a capacidade de cada organização envolvida no processo, ressaltando, assim, as relações interorganizacionais.

Como pode ser visto na revisão bibliográfica apresentada no próximo capítulo, muito se discute sobre os processos de criação e apropriação de valor por parte dos agentes envolvidos em uma cadeia de forma isolada, mas pouco se discute sobre o desenvolvimento de relações interorganizacionais que podem proporcionar valor a todos os envolvidos e com isso permitir que juntas as organizações consigam alcançar mais vantagem competitiva no mercado.

Estabelecer relações entre organizações possui um caráter estratégico na busca por recursos, tecnologias, informações e mais conhecimento, o que leva as organizações a se desenvolverem e assim propiciar a geração de valor a todos os atores envolvidos nessa rede de cooperação (DANIELAK, 2016; BALESTRIN, VERCHOORE, 2008).

A contribuição prática desse trabalho se dá por meio do estudo empírico a ser realizado em uma cadeia do ramo alimentício que permitirá uma identificação das capacidades dinâmicas existentes nesse setor e como elas podem estar relacionadas ao modelo de negócios e, conseqüentemente, ao desempenho financeiro da organização e sua posição no mercado.

A cadeia de valor de empresas alimentícias é considerada dinâmica, pois ela está sob constante vigilância dos diferentes agentes que a compõem, pois a segurança do alimento é uma preocupação do governo e de todos os consumidores que fiscalizam e observam as

práticas adotadas pelas organizações no seu processo produtivo, assim como se preocupam também com questões ambientais e sociais envolvidas na produção desses alimentos (BESKE et al., 2014).

Além dessas preocupações, destaca-se uma mudança no perfil do consumidor caracterizada pela necessidade do usuário em ter acesso ao produto cada vez mais rápido e em diferentes locais. Essa mudança de demanda do consumidor não apenas fez com que o serviço de *delivery* dos restaurantes crescesse, mas também abriu caminho para que, com o auxílio da tecnologia, pedir refeições em casa ou no trabalho ficasse cada vez mais fácil e ágil. Porém, para que os restaurantes pudessem receber pedidos de refeições por meio de aplicativo de celular e continuassem mantendo seus padrões de qualidade na refeição e no serviço de entrega, muitas mudanças foram necessárias.

Gamble e Thompson Jr (2012) destacam a importância de compreender todo o sistema de uma cadeia de valor e isso ocorre a partir da relação existente entre a empresa focal e os demais agentes envolvidos.

Com base no exposto, o trabalho visa proporcionar uma elucidação sobre como as relações interorganizacionais estabelecidas ao longo da cadeia de valor podem contribuir para a formação das capacidades dinâmicas.

A seguir, apresenta-se a estrutura do trabalho.

## **1.4 Estrutura da Tese**

A presente tese está estruturada em quatro seções. Inicialmente, tem-se a introdução, que apresenta a abordagem inicial das temáticas envolvidas no trabalho, assim como uma contextualização, apresenta o objetivo geral e os específicos a serem alcançados com o desenvolvimento do estudo e também detalha a sua relevância sob a ótica acadêmica e empírica e, por fim, a estrutura do trabalho.

A segunda seção apresenta a fundamentação teórica acerca dos principais constructos discutidos no trabalho, que são modelos de negócio, capacidades dinâmicas, relações interorganizacionais, cadeia de valor e as interfaces existentes entre esses assuntos. Por fim, a seção apresenta uma síntese teórica e o modelo de pesquisa a ser estudado.

A próxima seção detalha a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa. No primeiro momento, tem-se a caracterização do método, sendo este uma pesquisa qualitativa. Apresenta também as definições constitutivas e operacionais acerca dos principais construtos explorados no trabalho visando elucidar como eles são tratados pela autora e como serão identificados no decorrer da pesquisa.

A quarta seção detalha a apresentação dos dados extraídos do Estudo de Caso. Na próxima seção, apresenta-se a análise desses dados, seguida da apresentação e análise dos dados provenientes da segunda etapa da pesquisa, e a sétima seção apresenta a triangulação dos dados visando responder à questão central de investigação.

Após as conclusões, tem-se as referências bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento teórico da pesquisa e os apêndices.

A seguir, tem-se a fundamentação teórica do trabalho, que visa elucidar as principais bases teóricas acerca de modelo de negócios pautado no uso das capacidades dinâmicas.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica visa detalhar as bases teóricas existentes acerca das principais temáticas abordadas no trabalho e, com isso, contribuir para o alcance dos objetivos desse estudo.

Inicialmente, a fundamentação teórica discute a temática modelo de negócio, apresentando sua relação com a estratégia organizacional, seguida da apresentação dos conceitos de modelo de negócios, assim como apresenta também os tipos de modelos e seus principais componentes. Na sequência, tem-se a abordagem da inovação no modelo de negócios e dessa análise surge a necessidade de compreender a capacidade dinâmica e as relações existentes entre os dois construtos. Após a elucidação da capacidade dinâmica, considerando o contexto do modelo de negócios da organização, tem-se a exploração da cadeia de valor e das relações interorganizacionais, que são as outras variáveis pertencentes ao objetivo desse estudo.

Por fim, apresenta-se uma síntese teórica visando definir o modelo a ser estudado no trabalho.

### 2.1 Modelo de Negócio

A discussão sobre o conceito de modelo de negócios é extensa e converge para a ideia de que existem diferentes definições para isso e que a teoria sobre o assunto está em constante aprimoramento. O termo Modelo de Negócios surge para tentar elucidar a complexidade das atividades empresarias, principalmente com o uso da Tecnologia da Informação. Para Ghaziani e Ventresca (2005), modelo de negócio é uma palavra-chave evidenciada no vocabulário da Economia Digital.

Lecocq e Demil (2010) apontam que muitas palavras ou expressões são associadas ao conceito de modelo de negócios, entre elas criação de valor, *e-business*, modelagem das práticas de negócios, entre outras originadas tanto da estratégia quanto de outras áreas de conhecimento. Apesar da variedade de definições, o modelo de negócio tende a ser não somente um conceito, mas uma nova visão do pensamento estratégico.

Percebe-se uma diferenciação entre a estratégia adotada por uma organização e o modelo de negócio que ela utiliza. O Quadro 1 evidencia como o modelo de negócios proporciona para a empresa focal a maneira ou a prática de se relacionar com os seus parceiros, evidenciando um foco externo nas relações entre esses membros, e com isso levando a todos os envolvidos a buscarem novas oportunidades de negócio.

Enquanto a estratégia de mercado é voltada para definir o posicionamento da empresa em face dos rivais e assim buscar alternativas de competição focadas no mercado de atuação e nos produtos ou estratégias adotadas por outras organizações.

Zott e Amit (2008) colocam que apesar de uma organização focar na mesma necessidade do cliente e adotar estratégias de mercado comuns a outras empresas, isso é possível de ser colocado em prática a partir de diferentes modelos de negócios.

É importante ressaltar as diferenças entre modelo de negócios e estratégia de mercado para que se possam fazer análises reais do uso que as organizações fazem desses elementos e assim enfatizar que eles não são excludentes, ao contrário, eles se complementam.

Johnson, Christensen e Kagermann (2008) compreendem o modelo de negócio como a implementação da estratégia, sendo que ele representa a maneira como a empresa consegue ganhar dinheiro.

	<b>Modelo de Negócios</b>	<b>Estratégia de Mercado do Produto</b>
Definição	Um modelo estrutural de como uma empresa focal realiza transações com clientes, parceiros e fornecedores. Ele define o padrão de conexão de fronteira da empresa com os fatores de mercado e produtos.	Ações gerenciais padronizadas que definem como uma empresa obtém e consolida vantagem competitiva por meio do posicionamento nos mercados de produtos.
Principais questões	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como se conectar com mercados de fatores e produtos?</li> <li>- Quais partes devem ser reunidas para explorar uma oportunidade de negócio e como as conectar à empresa focal para possibilitar transações (ou seja, quais mecanismos de troca devem ser adotados?)</li> <li>- Quais as informações ou bens a serem trocados entre as partes, e quais os recursos e capacidades necessários a serem implementados para permitir as trocas?</li> <li>- Como controlar as transações entre as partes, e quais os incentivos a serem adotados para as partes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que posicionamento adotar contra rivais?</li> <li>- Que tipo de estratégia genérica adotar (ou seja, liderança de custos e/ou diferenciação)?</li> <li>- Quando entrar no mercado?</li> <li>- Que produtos vender?</li> <li>- Que clientes servir?</li> <li>- Quais mercados abordar?</li> </ul>
Unidade de análise	Empresa focal e seus parceiros de intercâmbio.	Empresa.
Foco	Orientação externa: foco nos intercâmbios da empresa com outros parceiros.	Orientação interna/externa: foco nas atividades e ações da empresa à luz da concorrência.

Quadro 1 - Modelo de Negócios x Estratégia de Mercado do Produto

Fonte: Adaptado de (Zott e Amit, 2008).

Meirelles (2015) reforça em seu ensaio teórico alguns elementos que evidenciam as diferenças e as complementaridades entre estratégia e modelo de negócios. A Figura 1 destaca esses elementos.

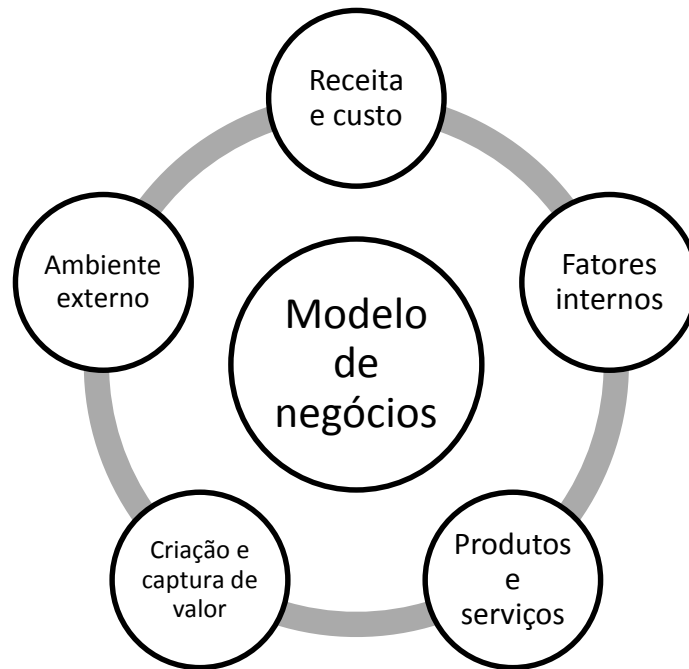


Figura 1 - Modelo de negócios e seus principais elementos  
Fonte: Elaborado a partir de Meirelles (2015).

O modelo de negócios é mais direcionado para receita e custo, enquanto a estratégia tem uma perspectiva de atuação pautada principalmente na diferenciação competitiva. O modelo de negócios considera fundamental os fatores internos à organização, enquanto muitas teorias de organização industrial os tratam como fato irrelevante. Outro elemento é a posição da organização diante do ambiente externo, o modelo de negócios a coloca como influenciador desse ambiente. Considerando a RBV (Visão Baseada em Recursos) nas quais recursos são exaltados como garantia de sucesso, no modelo de negócios há uma valorização dos produtos e serviços, sendo os mesmos elementos indispensáveis na definição da arquitetura organizacional. Como último elemento, tem-se que o modelo de negócios não busca uma análise única, mas se baseia no construto criação e captura de valor, considerando assim multianálises envolvendo diferentes atores, como a organização, clientes, fornecedores, entre outros (MEIRELLES, 2015).

Joia e Ferreira (2005, p. 7) testaram em seu estudo a seguinte hipótese: “estratégia e modelo de negócios são construtos totalmente distintos entre si”. Para o desenvolvimento

desse estudo, consideraram a escola de posicionamento e a RBV. A partir da definição de diferentes autores sobre modelo de negócios algumas comparações foram feitas em relação às teorias de estratégia. Concluíram afirmando que a hipótese não era verdadeira, uma vez que em todas as definições foram evidenciados elementos em comum entre algumas das teorias, ou em alguns casos entre as duas, e o conceito apresentado.

Casadesus-Masanell e Ricart (2010, p. 212) afirmam: “Estratégia e modelo de negócio, embora relacionados, são conceitos diferentes: um modelo de negócio é o resultado direto da estratégia, mas não é, em si, a estratégia”.

A partir das colocações dos autores sobre essa relação entre estratégia e modelo de negócios, percebe-se que há um ponto comum entre eles, que é ressaltar que apesar de possuírem elementos que os tornam semelhantes, há diferenças entre os dois conceitos, e que um bom caminho a ser seguido para compreensão desses elementos é tratar os conceitos como complementares.

Diante dessa exposição acerca da relação entre estratégia e modelo de negócios, torna-se pertinente analisar os conceitos apresentados por alguns autores sobre modelo de negócios, visando compreender como foi o processo evolutivo desse construto

Modelo de Negócios é uma expressão cada vez mais utilizada tanto no mercado quanto na academia. Porém, ainda não há consenso por parte dos usuários e dos acadêmicos para uma definição de modelo de negócios.

Gazhiani e Ventresca (2005) apontam em seu trabalho três razões pelas quais o termo modelo de negócios não é bem definido e, conseqüentemente, contestado por muitos. Primeiramente, porque o termo modelo de negócios surgiu publicamente bem antes do que se falou, que foi em 1970. Segundo, porque ele foi difundido tanto na academia quanto no mundo das organizações e cada qual foi atribuindo um significado diferente para a expressão e, por fim, que tanto historicamente quanto seu uso em um cenário mais contemporâneo possui relatos ambíguos.

Para Wirtz et al. (2016), apesar da temática modelo de negócios ter sido muito evidenciada nos últimos tempos, a literatura ainda está em fase inicial e precisa responder a algumas questões básicas ainda não solucionadas, por exemplo, identificar a finalidade e/ou abordagem do modelo de negócios. Uma das razões de ainda não responder a essas questões é o fato da literatura não ser muito coesa, já que os autores possuem perspectivas de análises distintas.

Meirelles (2015), como forma de organizar cronologicamente a evolução dos conceitos de modelo de negócios, dividiu os trabalhos acadêmicos em três grupos, apresentados a seguir:

Período	Classificação
Entre 1995 e 2005	Autores pioneiros: criam as propostas iniciais sobre os conceitos e a maneira de operacionalizar o modelo de negócios.
Entre 2006 e 2010	Autores de referências: desenvolvem conceitos mais consolidados e um método de análise em uma tipologia.
2011 em diante	Evolução na definição de um fundamento teórico e metodológico.

Quadro 2 - Evolução cronológica do Modelo de Negócios

Fonte: Elaborado a partir de Meirelles (2015).

A cronologia definida por Meirelles (2015) é utilizada nesse trabalho para auxiliar no entendimento do construto modelo de negócios, apresentando alguns dos principais conceitos de modelo de negócios, objetivando elucidar melhor essa temática.

Timmers (1998) aponta que o modelo de negócios está voltado para produtos, serviços e informações, sendo que ele precisa da atuação de diferentes atores empresariais e de gerar fontes de receita. Ressalta ainda que, para que o modelo seja compreendido e aceito por todos, é necessário conhecer também a estratégia de *marketing* da organização e avaliar sua viabilidade comercial. O que reforça, já nas primeiras definições do termo modelo de negócios, uma diferenciação entre o termo e estratégia.

Colocar em prática o conceito de um negócio é o que define seu modelo. Sendo que existem quatro principais componentes para que o modelo tenha sucesso: a relação com o cliente, a estratégia central, seus recursos estratégicos e sua cadeia de valor, e esses componentes precisam se integrar de forma que os clientes sejam beneficiados, que a configuração da organização (competências, ativos, processos, entre outros) seja adequada ao modelo e que os limites da empresa sejam considerados e respeitados (HAMEL, 2000).

Chesbrough e Rosenbloom (2002) apresentam uma definição mais operacional de modelo de negócios. Os autores detalham que as funções principais do modelo são: construir uma proposta de valor para todos os envolvidos no negócio; definir um segmento de mercado; determinar como a cadeia de valor será estruturada; fazer uma estimativa a partir da estrutura de custos e potencial de lucro considerando o valor do negócio; entender e definir o posicionamento da organização dentro da rede de valor que liga os principais *stakeholders* e

definir a estratégia competitiva que a organização vai usar para ser inovadora e obter vantagem competitiva.

Os autores pioneiros apresentados anteriormente convergem para uma definição mais operacional do que é modelo de negócios e apresentam em comum a ideia de que para que o modelo seja estruturado e possível de ser colocado em prática é imprescindível conhecer a cadeia de valor e envolver os *stakeholders* nos processos do negócio. Isso se deve, principalmente, ao fato do modelo de negócio ter surgido no campo da prática.

Lecoq e Demil (2010) afirmam que na década de 90 o conceito de modelo de negócio foi utilizado por diferentes profissionais (investidores, consultores, empresários, entre outros) para caracterizar as atividades praticadas no *e-business*, justamente porque esse conceito lhes parecia mais significativo que os tradicionais conceitos de estratégia organizacional.

Seguindo a cronologia definida por Meirelles, tem-se agora alguns autores de referência que começaram a se preocupar com a difusão do termo modelo de negócios, principalmente no campo da prática, e começaram a elucidar teorias para defini-lo dentro do campo científico.

Zott e Amit (2008) conceituam modelo de negócios como a estrutura definida pela empresa focal para se relacionar com os seus clientes, fornecedores e demais *stakeholders*. Faz referência à *gestalt* de todas as operações realizadas entre os membros da cadeia de valor.

Teece (2010) afirma que o modelo de negócios é desenvolvido por uma organização com o intuito de gerar e agregar valor aos seus negócios. Adicionalmente, não apenas coloca a relevância do modelo de negócios no contexto da inovação tecnológica, pensando em como satisfazer novas demandas dos clientes, mas também alerta que um novo modelo de negócios caracteriza também uma organização inovadora.

Lecoq e Demil (2010) apresentam uma ampla análise das teorias sobre modelo de negócios. Um ponto de destaque é o entendimento sobre desempenho, ao invés de considerá-lo como posicionamento em um setor ou um portfólio variado de produtos ou serviços, o modelo de negócios considera o desempenho como o *design* do negócio, ou seja, a proposta de valor pautada na arquitetura organizacional. Como exemplo, tem-se a inovação aberta, que é quando as organizações buscam parceiros visando inovar e construir novas formas de gerar valor (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

Nessa situação, o modelo de negócio se ajusta perfeitamente na busca em conjunto, por entender a dimensão da gestão estratégica (definir parceiros, relações entre eles, como

agregar valor aos membros da cadeia) e as estratégias de diferenciação competitiva pautadas na inovação (LECOQ; DEMIL, 2010).

Percebe-se, nas definições apresentadas, que o modelo de negócios passa a ser visto como um gerador de valor para a organização e como elemento central na busca por inovação. Os autores de referência demonstram o quanto a arquitetura definida pelo modelo de negócio é fundamental para que a organização esteja sempre pronta a se adaptar a diferentes situações causadas pelas inovações e até mesmo pronta para redesenhar seu modelo como forma de ser inovadora. Assim, como os autores pioneiros, também destacam o papel de relacionar a cadeia de valor com o modelo de negócios.

Bovet e Martha (2000) apontam que uma cadeia de valor, diferentemente de uma rede de fornecimento tradicional, inicia-se a partir das prioridades dos clientes e se alinha com os fornecedores para que satisfaçam o que os clientes desejam. Com isso, tem-se mais valor para o cliente que recebe sua demanda real de forma rápida, com mais confiabilidade, e tem-se também valor para os fornecedores, que passam a compreender exatamente a necessidade do cliente, e, por fim, tem-se valor para a empresa focal, que é a responsável por gerenciar essa rede da forma mais rentável possível.

Justamente por a empresa assumir esse papel de gerenciar a cadeia de valor é indispensável que ela compreenda que a captura de valor depende de boas estratégias organizacionais e de que elas façam parte do modelo de negócio da organização.

Combinar estratégias de entrada, integração e cooperação com os diferentes *stakeholders* com o desenho da organização é um caminho para a captura de valor, ou seja, é preciso que a empresa desenvolva e/ou aprimore capacidades voltadas para criar e capturar valor a longo prazo (TEECE, 2014).

Os autores citados anteriormente apontaram para a relação entre modelo de negócios e a criação de valor para a organização, enfatizando a compreensão da empresa focal sobre sua cadeia de valor.

Os autores apresentados a seguir, como definido na cronologia, buscam uma fundamentação teórica e metodológica para conseguir explicar ainda melhor o conceito de modelo de negócios.

Mc Namara, Peck e Sasson (2013) se propuseram a contribuir com a literatura de modelo de negócios por meio de um estudo empírico que explora a criação e a apropriação de valor com o conceito de modelo de negócios. Para o desenvolvimento do trabalho, o objeto de pesquisa foi a *English PremierLeague*.

A *Long Range Planning*, em sua edição especial sobre Modelo de Negócios publicada em 2013, destaca duas perspectivas de modelo de negócios a serem exploradas empiricamente, que são a estática e a transformacional. Mc Namara, Peck e Sasson (2013) exploram a perspectiva estática e testam os efeitos do modelo de negócio existente. Apesar de não explorarem a transformacional, os autores afirmam que a mudança na construção do modelo pode ser favorável ao melhor desempenho, porém, não é livre de riscos, uma vez que a transição entre modelos não é imediata e pode causar uma instabilidade no negócio.

Por se tratar de uma liga de futebol, a perspectiva de análise considerou a combinação dos conceitos anteriores com a contratação de talentos visando a um melhor desempenho. E como conclusão, tem-se que realizar uma contratação de alta qualidade somente trará melhor resultado caso a organização consiga interagir o novo talento ao seu modelo, as experiências já existentes na organização. A implicação para a literatura de modelo de negócios reside no fato de que ao adotar um modelo estável, é necessário que as novas peças contratadas para a organização, por mais que sejam muito talentosas, adaptem-se ao modelo existente e se integrem à equipe, o que vai contribuir para a criação e apropriação de valor (MC NAMARA; PECK; SASSON, 2013).

Baden-Fuller e Haefliger (2013) estabeleceram uma tipologia para modelo de negócios com quatro dimensões, que são: identificar os clientes (se os clientes estão dispostos a pagar pelo serviço ou produto), envolvimento do cliente (entender a proposta de valor do produto ou serviço para cada grupo de usuários), entrega de valor (entregar valor ao cliente por meio de várias ligações estabelecidas no modelo) e monetização (captura de valor).

A partir dessa tipologia e considerando a necessidade de integrar modelo de negócios e inovação, Baden-Fuller e Haefliger (2013) apontam que a decisão de qual modelo de negócios utilizar influencia a maneira como a tecnologia será monetizada e rentável para a organização. Assim como destacam que o modelo de negócios que predomina na mente de empresários, empreendedores, entre outros, é determinante para entender as tecnologias desenvolvidas e como elas podem estabelecer conexões expressivas.

Em resumo, a ligação entre tecnologia e modelo de negócios não tem somente uma direção. Como exemplo, tem-se o *Waze*, que, além de ser um sistema de navegação por satélite, também permite ao usuário compartilhar informações locais, assim como também está conectado a redes sociais, o que permite que os motoristas encontrem seus amigos da rede social no *Waze*. Isso já se caracteriza como um uso bidirecional da tecnologia, porém, o mais vantajoso de todos é a possibilidade de fazer anúncios e trazer notícias aos usuários do *Waze*.



A escolha de um modelo de negócio bilateral, proporcionando uma interação entre usuários e publicidade, trouxe à organização um aumento do valor criado pelo uso da tecnologia, chegando ao valor de quase 1 bilhão de dólares (BADEN-FULLER; HAEFLIGER, 2013).

Aranha, Garcia e Corrêa (2015) fizeram um estudo de caso exploratório em uma organização brasileira sobre inovação aberta e sua ligação com um modelo de negócio orientado para criar valor na organização. O estudo conseguiu apontar uma forte ligação entre a inovação e o modelo de negócio, sendo que a empresa estudada adotou estratégias pautadas na aquisição de conhecimento tanto interno quanto externo para que a inovação pudesse trazer também um modelo de negócio aberto, ou seja, aquele que está sempre pronto a receber informação ou conhecimento novo e se adaptar.

Kavadias, Ladas e Loch (2016) afirmam que o modelo de negócios apresenta a proposta de valor ao cliente, como precificar um produto ou serviço, como a empresa deve se organizar e a quem deve se associar para alcançar seus objetivos, e, por fim, como sua cadeia de valor será estruturada. O trabalho também explora a criação de novos modelos de negócios como resposta à dinamicidade do mercado atual.

O site AIRBNB, que modificou a indústria hoteleira no mundo, é um exemplo de um novo modelo de negócio para um segmento tradicional como a hotelaria. O fato de os fundadores não serem donos dos imóveis, da responsabilidade de manutenção e de a limpeza ser do usuário, reduz o custo de manutenção quando comparado a um hotel convencional e também não necessita de grandes investimentos, o que torna o risco do negócio muito baixo. Porém, o grande diferencial é poder proporcionar aos usuários selecionar o imóvel, pelo tempo desejado e por um preço justo, utilizando uma plataforma digital (KAVADIAS; LADAS; LOCH, 2016). Esse é um dos exemplos que mostram como criar um novo modelo de negócios pode proporcionar a um segmento de mercado estático, como era a hotelaria, uma nova forma de fazer negócio, mais barata e mais rentável.

Wirtz et al. (2016, p. 41) realizaram um estudo a partir da análise de diferentes trabalhos que abordavam modelo de negócios, objetivando clarificar a definição desse termo e elucidar algumas questões centrais que ainda não são muito bem esclarecidas. Os autores definiram modelo de negócios como “uma representação simplificada e agregada das atividades relevantes de uma empresa”. O modelo explica como gerar valor para a organização a partir de seus produtos e/ou serviços, considerando também os componentes estratégicos, os clientes e o mercado, visando assim alcançar uma vantagem competitiva.

Wirtz et al. (2016) reforçam a importância de inovar no modelo de negócios para garantir a dinamicidade necessária de acordo com as novas demandas.

Ritter e Lettl (2018), ao estudarem as implicações da pesquisa em modelo de negócios, apontaram na literatura cinco perspectivas diferentes de pesquisa sobre o termo modelo de negócios. Essas perspectivas estão detalhadas na Figura 2.

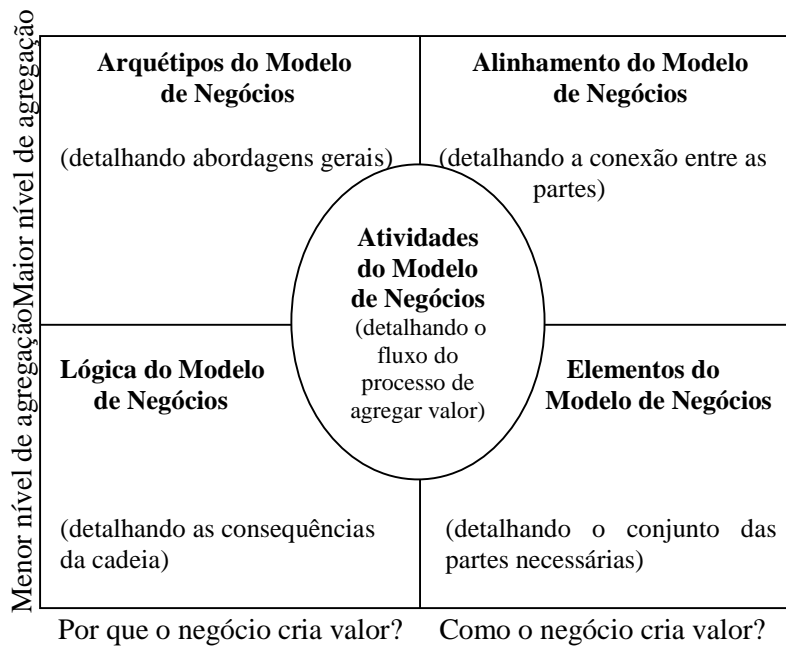


Figura 2 - Visão geral dos cinco fluxos de pesquisa em Modelo de Negócios  
 Fonte: Traduzido de Ritter e Lettl (2018).

Já o Quadro 3 detalha os principais autores que estudam modelo de negócios a partir de cada uma dessas perspectivas e a visão geral do que define cada uma delas.

As cinco perspectivas apresentam maneiras diferentes de conceituar modelo de negócios e todas elas são significativas. Como apresentado na Figura 2, essas perspectivas são complementares e caracterizam uma estrutura abrangente na busca da compreensão das organizações e das escolhas estratégicas disponíveis. Fazer o uso combinado dessas perspectivas proporciona uma base sólida de conhecimento acerca do modelo de negócios e permite um maior avanço no campo de pesquisa (RITTER; LETTL, 2018).

Perspectivas	Autores	Visão geral
Atividades do Modelo de Negócios	Arend (2013); Zott e Amit (2010); Chesbrough (2007); Massa e Tucci (2013) DaSilva e Trkman (2014) Porter (1985).	As atividades, recursos e transformações são a base de uma organização. Com isso as atividades (processos e capacidades) servem como elemento principal para compreender o que uma organização faz. Elas se tornam a base de construção do modelo de negócios e com isso se tornam a perspectiva central diante das demais (RITTER; LETTL, 2018).
Lógica do Modelo de Negócios	Brynjolfsson e Milgrom (2013); Shafer et al. (2005); Casadesus-Masanell e Ricart (2011)	Para as atividades terem sentido econômico elas precisam seguir uma lógica de criação e captura de valor, ou seja, as atividades precisam ser combinadas para constituírem uma lógica na busca por valor (RITTER; LETTL, 2018).
Arquétipos do Modelo de Negócios	Baden-Fuller e Morgan (2010)	Os arquétipos descrevem as lógicas genéricas de como as empresas fazem negócios. As lógicas de cada organização podem ser estruturadas em arquétipos de modelos de negócios e, com isso, eles constituem níveis mais altos de agregações do que as lógicas (RITTER; LETTL, 2018).
Elementos do Modelo de Negócios	Johnson et al. (2008); Osterwalder e Pigneur (2010); Teece (2010); Chesbrough (2007); Magretta, (2002)	Elementos essenciais para capturar as partes importantes de um modelo de negócio. Adicionar às atividades elementos do modelo de negócios proporciona mais qualidade na busca por resultados (RITTER; LETTL, 2018).
Alinhamento do Modelo de Negócios	Magretta (2002); Wernerfelt (1984); Ansoff (1957); Ritter (2014 ); DaSilva e Trkman (2014); Porter (2001)	O alinhamento e a agregação dos elementos podem levar à otimização de modelos de negócios, aproximando-os das estratégias organizacionais (RITTER; LETTL, 2018).

Quadro 3 - Visão geral dos cinco fluxos de pesquisa em Modelo de Negócios

Fonte: Traduzido de Ritter e Lettl (2018).

Analisando as definições colocadas anteriormente, percebe-se uma preocupação dos autores em contribuir com a literatura de modelo de negócios, propondo, além de uma definição, estudos empíricos que comprovem suas perspectivas. O que se percebe em conjunto com as definições de anos anteriores é a relação entre modelo de negócios e a geração e apropriação de valor. O que nos remete a afirmar que o modelo de negócios precisa estar alinhado à cadeia de valor da organização para que o modelo a ser seguido possa cumprir seu propósito.

Outro elemento que os autores mais recentes trouxeram para o entendimento de modelo de negócios é associá-lo à inovação. Percebe-se que, como a busca das organizações está cada vez mais voltada para lançar novos produtos, apresentar novidades na estrutura organizacional que representem um melhor desempenho e também criar um novo modelo de negócio para surpreender o mercado existente é necessário que a organização esteja preparada para lidar com as instabilidades e os benefícios das inovações e da mudança.

Considerando a evolução no construto modelo de negócios, torna-se necessário destacar que alguns autores ao longo desse período propuseram alguns modelos genéricos para facilitar tanto o entendimento do que é um modelo de negócio quanto para facilitar sua utilização pelas organizações.

Hedman e Kalling (2003) propuseram um modelo de negócio genérico formado por componentes. Destaca-se que, no nível de mercado, tem-se os elementos: (1) clientes; (2) concorrente; (3) oferta; (4) atividades e organização; (5) recursos; e (6) fornecimento de fatores e insumos de produção. Como os elementos destacados são considerados transversais e podem ser entendidos em um momento específico, os autores incluíram mais um elemento visando cobrir o processo longitudinal, (7) escopo da gestão, para entender a dinâmica do modelo com o passar do tempo e as limitações que os gerentes precisam superar (HEDMAN; KALLING, 2003).

Analisando o modelo, percebe-se uma ausência de fatores externos dentre os componentes. Porém, Hedman e Kalling (2003) afirmam que os membros externos podem tanto atuar como parceiros e/ou concorrentes e que a mudança pode acontecer tanto em processos endógenos quanto exógenos, ou seja, pode tanto mudar a partir de uma oferta que não agradou ao consumidor e necessita de outros recursos quanto reformular recursos buscando encontrar novas maneiras de operacionalizar as atividades. O importante é entender que a mudança, seja em qual componente for, afetará o modelo de negócios como um todo. Assim, um modelo de negócio precisa ser gerenciado constantemente.

Outro modelo genérico proposto em 2010 é o Canvas, um dos modelos mais conhecidos dentro dessa temática. Osterwalder e Pigneur (2011) abordam a necessidade de compreender a definição de modelo de negócios para que se possa discutir sobre o tema. É a partir desse ponto que os autores propõem uma maneira de compreender o modelo de negócios definindo 9 componentes básicos que juntos demonstram como uma organização pretende produzir valor. A Figura 3 destaca esses componentes e os símbolos que os autores utilizam como referência de cada elemento.

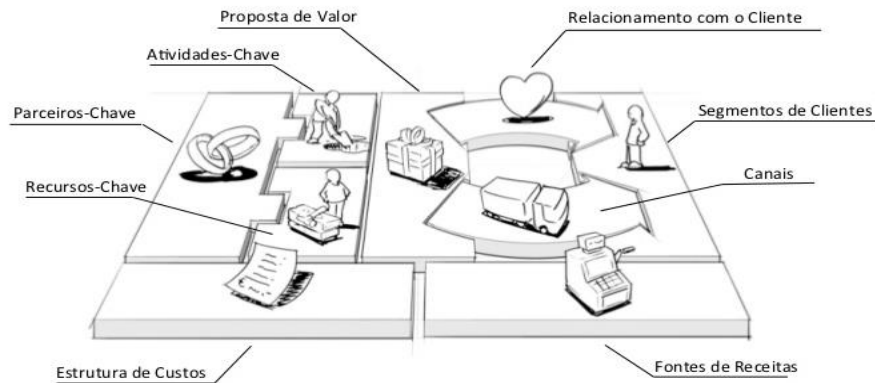


Figura 3 - Nove componentes do Modelo de Negócios  
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 42) associam o modelo a uma tela de pintura que permite a seus usuários construírem novos Modelos de Negócios ou trabalharem com os que já existem. “O Canvas funciona melhor quando impresso em uma grande superfície, para que vários grupos de pessoas possam rascunhar e discutir juntos os seus elementos”. A Figura 4 apresenta o modelo de rascunho proposto pelos autores.

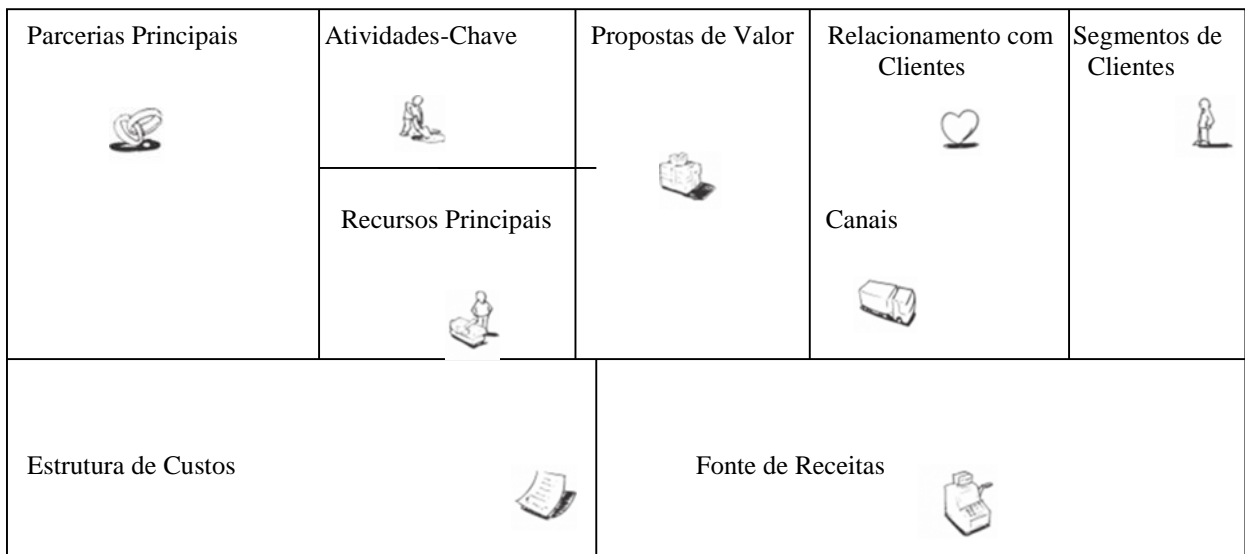


Figura 4 - Modelo CANVAS  
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Assim como os modelos citados anteriormente, tem-se o RCOV, definido pelos autores Demil e Lecocq (2010), que destacam 3 componentes básicos: recursos e competências (RC), a organização (O) do negócio considerando a rede de valor que ele faz parte, e, por último, as proposições de valor (V), por meio da oferta dos seus produtos e/ou serviços.

Demil e Lecocq (2010) apontam que as mudanças no modelo de negócios ocorrem a partir das interações entre seus componentes. Essas mudanças podem partir da combinação

de diferentes recursos buscando maior valor, ou pode ser alguma alteração externa que acarrete em modificação dos componentes internos.

Wirtz et al. (2016) ressaltam a necessidade de integrar os componentes do modelo de negócios e apresentam uma divisão dos componentes em estratégicos, clientes e mercado e criação de valor. Os elementos que compõem cada uma dessas divisões estão destacados na Figura 5:

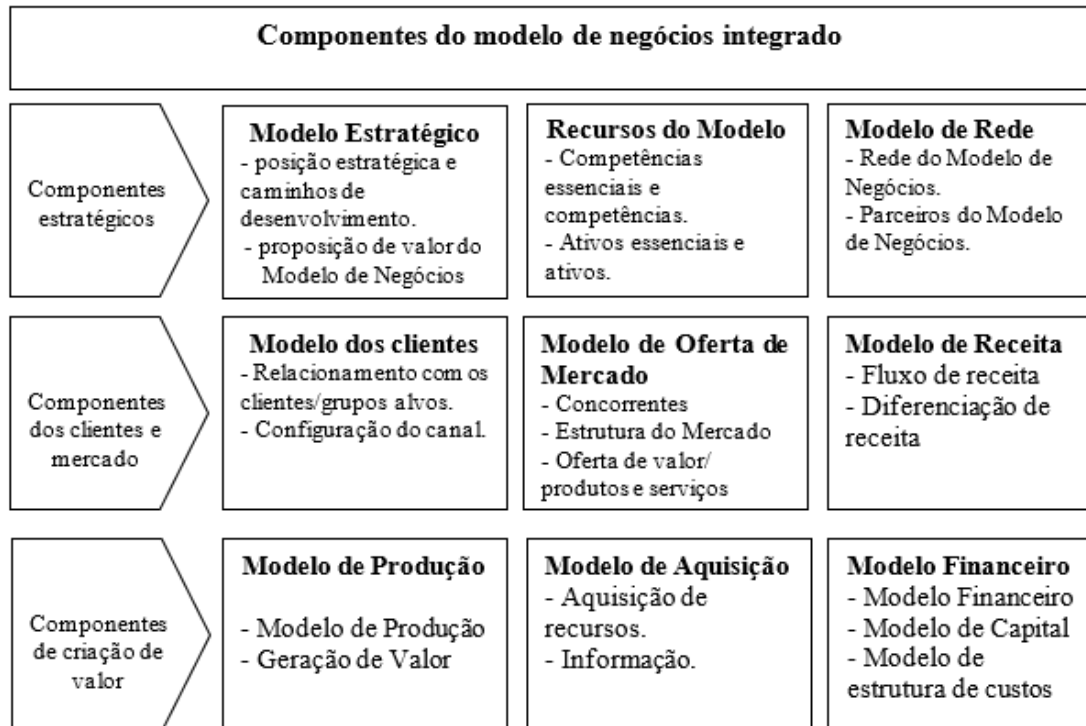


Figura 5 - Componentes e modelos parciais de um modo de negócios integrado

Fonte: Traduzido de Wirtz et al., 2016.

Todos os componentes e suas divisões devem ser analisados em conjunto, especialmente os estratégicos, que devem ser considerados como uma ligação entre cliente e mercado e a criação de valor (WIRTZ et al., 2016).

Dentre os modelos relatados, percebe-se uma busca dos autores por elucidar o conceito de modelo de negócios de forma a permitir sua compreensão principalmente por parte dos usuários, assim como a tentativa de trazer para a academia modelos teóricos para formular o construto modelo de negócios. Todos os modelos buscam detalhar componentes principais que, bem relacionados, dão origem ao modelo de negócios da organização.

Compreender modelo de negócios e descrever seus principais componentes foi um grande passo para a academia e contribuiu para a compreensão desses elementos a partir de uma visão mais estática (REMANE et al., 2017). Buscando um alinhamento com o cenário de

constantes mudanças nos negócios, a literatura detém seu foco em uma visão mais dinâmica dos modelos de negócios (WIRTZ, et al., 2016).

Amit e Zott (2012) ressaltam que a busca por inovações em processos e produtos por parte das empresas pode acarretar em custos altos e retornos demorados e muitas vezes incertos. Como forma de aposta mais efetiva na inovação, algumas organizações estão buscando inovar no modelo de negócios ou completar a inovação dos produtos e processos com as mudanças na forma de fazer o negócio.

Casadesus-Masanell e Ricart (2007) apresentam algumas razões para inovar em modelos de negócios. A primeira refere-se ao fato de a inovação proporcionar uma oportunidade de valor futuro, a segunda está associada à dificuldade de replicar as inovações em modelos de negócios, o que acarreta uma vantagem competitiva sustentável, e a última é que inovar a forma de fazer negócio pode ser uma ferramenta de competição muito forte e demanda a atenção de todos os gerentes em relação aos concorrentes que atuam na mesma área.

Inovar no modelo de negócios torna-se uma alternativa de competitividade para diferentes tipos de organizações, até mesmo àquelas que não possuem recursos para inovar em produtos ou processos, pois mudar a forma de fazer negócios pode permitir aos gerentes solucionar o *trade-off* entre custos e vantagens da inovação, focando na maneira como o negócio é feito, como exemplo desenvolvendo um novo sistema de criação de valor por meio de novos parceiros (AMIT; ZOTT, 2012).

Wirtz et al. (2016) colocam que para alcançar vantagem competitiva a organização precisa analisar seu modelo de negócios em uma perspectiva dinâmica, ou seja, compreendendo que uma evolução do modelo pode ser necessária ou até mesmo uma inovação, em função das novas demandas que surgem ao longo do tempo.

Porém, alguns autores ressaltam que inovar no modelo de negócios de uma organização pode apresentar riscos, tais como: a necessidade de adquirir novos ativos, o que pode levar a uma obsolescência das competências essenciais, à inércia organizacional e à dificuldade interna da organização de absorver mudanças. Porém, também enfatizam que a decisão de inovar ou não deve estar relacionada à capacidade de a organização conseguir obter lucro (DESYLLAS; SAKO, 2013).

Como forma de tentar proteger as inovações desenvolvidas na organização, existem dois mecanismos. Quando se trata de inovação de produto uma alternativa é procurar formalizar a propriedade intelectual a partir de patente, registro de marcas e direitos autorais.

Porém, considerando a inovação no modelo de negócios, torna-se difícil possuir direitos de propriedade intelectual, uma vez que os conhecimentos necessários são difíceis de serem mantidos em sigilo, sendo assim uma alternativa é buscar desenvolver e preservar ativos complementares a essa inovação ao longo da cadeia de valor, que podem ser as capacidades organizacionais de produção, a logística, a marca, serviços de pós-venda, ou seja, elementos indispensáveis para a inovação ser bem-sucedida (COHEN et al., 2000; LEVIN et al., 1987).

Percebe-se que, para a inovação no modelo de negócios gerar valor para a organização, é necessário um desenvolvimento de ativos complementares que sustentem as mudanças que irão acontecer. Dentro desses ativos, as capacidades organizacionais, associadas à aprendizagem e ao conhecimento dos envolvidos nesse processo ao longo da cadeia de valor, tornam-se elementos-chave, uma vez que elas dão suporte às demais atividades que vão desencadear nas mudanças necessárias, e precisam ser bem-estudadas para que a inovação de fato resulte positivamente para a organização. Cohen (2000) coloca que o valor individual da inovação para a organização está diretamente relacionado à sua capacidade de explorá-la.

Kalmuk e Acar (2015) realizaram um estudo teórico para discutir a relação das capacidades organizacionais com a inovação e concluíram que o sucesso da inovação na *performance* da empresa pode ser ainda maior quando se utiliza as capacidades organizacionais como papel mediador desse processo, principalmente para implementar estruturas de apoio e procedimentos de aprendizagem associados a atividades administrativas apropriadas.

Cirjevskis (2016) realizou um estudo de caso na Samsung, e, como generalização dos resultados encontrados, ele aponta que as organizações, para superarem a concorrência no longo prazo, devem desenvolver de forma contínua as capacidades organizacionais (dinâmicas) para que sejam capazes de transformar ou reorganizar seus recursos quando estiverem ameaçadas ou mediante uma oportunidade de negócio.

Ao final do capítulo da fundamentação teórica, no modelo teórico de análise, e no capítulo de metodologia serão apresentados o conceito de modelo de negócio assim como os demais conceitos que fundamentam empiricamente a análise do construto teórico desta investigação.

Com base no exposto e retomando o objetivo do trabalho de relacionar as capacidades dinâmicas considerando o modelo de negócios, o próximo tópico apresenta uma descrição das capacidades dinâmicas.



## 2.2 Capacidades dinâmicas

Leih, Linden e Teece (2015) apontam que as capacidades de uma organização estão associadas ao emprego de recursos físicos e ativos humanos visando à aprendizagem coletiva. Existem dois tipos principais que são as capacidades comuns e as dinâmicas. As capacidades comuns permitem que a empresa seja capaz de produzir e comercializar produtos e/ou serviços de maneira estática. Teece (2007) enfatiza que as capacidades comuns dão suporte na busca por eficiência técnica no desenvolvimento de atividades fixas sem se preocupar com os resultados positivos que elas apresentam e com a competitividade da organização.

Em alguns contextos de atuação os recursos utilizados estão apoiados nas capacidades comuns e isso seria o suficiente para garantir a competitividade da organização considerando os critérios de Barney (1991), que considera que os recursos garantem vantagem competitiva desde que eles sejam valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis. Porém, Teece (2014) afirma que com o tempo e certa frequência essas práticas podem ser adquiridas e imitadas por outras organizações.

Possuir uma excelência técnica no desenvolvimento das capacidades comuns da organização não é um elemento suficiente na busca por vantagem competitiva, é necessário entender a dinâmica de alteração do ambiente e estar preparado para as mudanças, ou seja, é preciso desenvolver capacidades dinâmicas (LEIH; LINDEN; TEECE, 2015).

Teece, Pisano e Shuen (1997) definem que o termo “dinâmico” está relacionado à capacidade de desenvolver outras ou modificar as capacidades existentes a fim de se adaptarem ao ambiente de negócios. Enquanto o termo “capacidades” está associado à gestão estratégica utilizada para modificar as competências organizacionais de forma que as mudanças ambientais sejam absorvidas pela organização.

Helfat e Peteraf (2009) conceituam capacidades dinâmicas como a “capacidade da organização de criar, ampliar ou modificar sua base de recursos”, e, a partir disso, obter vantagem competitiva.

Camargo e Meirelles (2012, p. 2) buscaram em seu trabalho clarificar a definição de capacidades dinâmicas, analisando as definições apresentadas até então. Os autores destacaram dois conjuntos teóricos, um seria o dos autores que conceituam CD com foco nas “habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais” e o outro os autores que definem a partir do foco em rotinas e processos.

Como exemplo, para o primeiro conjunto teórico tem-se a definição de Andreeva e Chaika (2006), que colocam as capacidades dinâmicas como fruto das habilidades da empresa em reinventar suas competências-chave a partir de mudanças ambientais e destacam também que a existência das capacidades dinâmicas depende de fatores como: habilidades empreendedoras da liderança, capacidade de mudanças organizacional, sendo que as autoras consideram que poder realizar mudança organizacional é o elemento central para a existência das capacidades dinâmicas.

Considerando o segundo conjunto de definições, que foca em rotinas e processos, tem-se como exemplo a definição de Winter (2003) que afirma que as capacidades dinâmicas são formadas por um conjunto de rotinas que levam a mudanças organizacionais, sendo assim, para que a capacidade possa ser definida como dinâmica, a empresa deve ter capacidade de usá-la de maneira confiável e quantas vezes forem necessárias.

Como síntese dos conceitos apresentados sobre os dois focos destacados anteriormente, tem-se que as capacidades dinâmicas são definidas:

[...] como a capacidade que é baseada em uma atitude deliberada e recorrente, composta por processos combinatórios de capacidades que permitem criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades chaves da organização e sua base de recursos e competências, fazendo uso de três elementos componentes: i) comportamentos e habilidades; ii) rotinas e processos; iii) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (CAMARGO; MEIRELLES, 2012, p. 12).

Teece (2007) divide as capacidades dinâmicas em três grupos de atividades, o primeiro denominado de *sensing opportunities and threats* está relacionado à capacidade de identificar e avaliar a viabilidade de uma oportunidade e de uma ameaça.

Esta atividade envolve desde ações que priorizem investigação e sondagem sobre necessidades dos clientes e inovações tecnológicas, como também envolvem a compreensão da demanda atual do mercado, assim como o desenvolvimento das indústrias e mercado e ações dos fornecedores e da concorrência.

O segundo grupo, conhecido como *seizing opportunities*, está relacionado com a capacidade de empregar recursos em uma nova oportunidade e gerar valor nesse processo. Para abordar as oportunidades é necessário englobar a manutenção e a melhoria de competências tecnológicas e de ativos que complementem essas competências, e, posteriormente, quando se alcançar um nível de maturidade, deve-se investir altamente em projetos e tecnologias específicos que possivelmente irão levar a uma aceitação do mercado (TEECE, 2007).

O último grupo, denominado *managing threats and reconfiguration*, é a capacidade de buscar uma renovação constante das competências essenciais da organização. Reconfigurar é necessário para que a organização se mantenha no processo evolutivo; e em alguns casos é executada como uma tentativa de fuga de caminhos desfavoráveis. O bom desempenho organizacional leva a uma rotina, visando à eficiência operacional, que proporciona uma continuidade até que haja uma mudança ambiental. Toda mudança de rotina gera custo e instabilidade e deve ser feita de maneira gradativa, a menos que a cultura organizacional tenha sido moldada para suportar altos níveis de mudança interna (TEECE, 2007).

Wang e Ahmed (2007) destacam a existência de 4 níveis de criação das capacidades dinâmicas em uma organização. O Quadro 4 detalha esses níveis.

Nível	Descrição
Nível 0: Recursos e capacidades	Possuir recursos de difícil imitação, com alto valor agregado, raros e de difícil substituição pode ser uma fonte de vantagem competitiva em ambientes mais estáticos, porém, em ambientes dinâmicos essa vantagem seria de curto prazo, o que leva os recursos a não serem diferenciais competitivos sustentáveis.
Nível 1: Capacidades comuns	Estão relacionada à capacidade que a organização possui de produzir seus produtos e/ou serviços a partir dos seus recursos e capacidades.
Nível 2: Capacidades-chave	Contemplam os recursos e as capacidades que a organização possui e que em um momento específico podem garantir vantagem competitiva.
Nível 3: Capacidades Dinâmicas	A busca pela renovação, reconfiguração e recriação dos níveis 0, 1 e 2, de forma a absorver e responder às mudanças ambientais.

Quadro 4 - Hierarquia das capacidades e recursos  
Fonte: Adaptado de Wang e Ahmed (2007).

Adicionalmente Wang e Ahmed (2007) apontam como componentes fundamentais da capacidade dinâmica a capacidade de se adaptar por meio da identificação de oportunidades e recursos, a capacidade de aprender a partir da apropriação do conhecimento externo em conjunto com o conhecimento interno e a capacidade de inovar em produtos e mercados, utilizando meios estratégicos de integrar os comportamentos e os processos de inovação.

Para Dosi et al. (2008) a possibilidade de fazer novas descobertas de oportunidades (*exploration*) ou de aproveitar as oportunidades e aumentar a eficiência daquilo que a empresa já faz (*exploitation*) é um aspecto fundamental da capacidade dinâmica.

Desenvolver as capacidades dinâmicas em uma organização muitas vezes está vinculado à alta administração. É necessário que os gestores do negócio proporcionem aos seus

colaboradores atividades de leitura, desenvolvimento da aprendizagem e criatividade e também a capacidade de interpretar mudanças e/ou oportunidades de mercado. Os gestores de organizações com capacidades dinâmicas bem desenvolvidas possuem tempo e as informações úteis para sempre ter uma resposta às mudanças do mercado ou até mesmo se antecipar às modificações (LEIH; LINDEN; TEECE, 2015).

Teece (2007) ressalta que combinar *know-how* dentro de uma organização e entre as empresas externas a ela é muito importante. Conseguir integrar o *know-how* tanto externa quanto internamente é um dos elementos necessários para o sucesso quando há a presença de sistemas e redes.

Incentivar e criar processos de aprendizagem, compartilhamento e integração de conhecimentos são elementos críticos para o bom desempenho de uma empresa e uma das bases para a consolidação das capacidades dinâmicas (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). O conhecimento é gerado de forma contínua por toda a organização e é considerado como um dos ativos mais importantes para qualquer organização (GRANT, 1996)

Nonaka e Takeuchi (2008) definem que o conhecimento também está relacionado à ação humana e o classifica em duas dimensões: tácita e explícita. O conhecimento explícito compreende fatos e informações que podem ser apresentados por meio de dados, números e/ou palavras, enquanto o conhecimento tácito é baseado em experiências pessoais e, portanto, é mais difícil de ser compartilhado.

Como evolução da visão baseada em recursos, tem-se a visão baseada no conhecimento (*knowledge based view* — KBV), que aponta que as organizações buscam dois objetivos diferentes: (i) gerar o conhecimento; (ii) e aplicá-lo (CHOU, 2005). Sendo assim, a KBV defende que o conhecimento é um dos recursos estratégicos mais importantes, já que os serviços realizados por meio de recursos tangíveis dependem da maneira como eles são integrados e aplicados, o que é uma função dos conhecimentos que a organização possui (GRANT, 1996).

“As capacidades dinâmicas não funcionam sozinhas. Elas devem ser associadas a estratégias eficazes para obter vantagem competitiva”. Uma estratégia ruim pode comprometer a eficácia das capacidades dinâmicas, sendo que quanto mais diverso e propenso a mudanças for o ambiente de negócios, mais relevante se tornam os ativos intangíveis, a necessidade de uma boa estratégia e as capacidades dinâmicas fortes. O sucesso financeiro a longo prazo de uma organização depende da presença de capacidades dinâmicas fortes, recurso VRIN (valioso, raro, imperfeitamente imitável e não substituível) e uma boa estratégia. Ressaltando que

empresas com capacidades mais fracas precisam de estratégias diferentes (TEECE, 2014, p. 334).

A partir do exposto, percebe-se que as capacidades dinâmicas associadas a estratégias adequadas oferecem à organização um caminho para que ela esteja sempre preparada para mudanças que possam vir de diferentes atores do processo organizacional.

Nesse sentido, torna-se pertinente discutir a relação entre as capacidades dinâmicas e a inovação no modelo de negócios. Amit e Zott (2016) afirmam que a combinação teórica desses dois assuntos ainda é rara e com pouca exploração empírica.

### **2.3 Capacidades Dinâmicas e Inovação no Modelo de Negócios**

Amit e Zott (2016, p. 3) apresentam a ideia de que “Os modelos de negócios, quando vistos através de uma lente de processo, podem ser considerados uma capacidade dinâmica”. Assim, para apresentarem a relação entre capacidades dinâmicas e modelo de negócios, os autores definiram o processo de elaboração do Modelo de negócios em 5 etapas e apontaram a relação de cada etapa com as capacidades dinâmicas. O Quadro 4 apresenta as etapas seguido da relação de cada uma com as capacidades dinâmicas.

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
Etapa 1: <i>Observing</i>	O objetivo principal nesta fase é que o designer (um indivíduo ou uma equipe) desenvolva uma profunda compreensão da experiência dos usuários do produto e/ou serviço. Além de entender o problema, isso também aumenta as chances de detectar oportunidades verdadeiramente novas.
Etapa 2: <i>Synthesizing</i>	O objetivo dessa atividade é compreender de maneira holística os principais desafios a serem superados no modelo de negócios. É necessário que nessa etapa seja possível identificar as lacunas de mercado que a empresa focal aborda, assim como os problemas que ela busca solucionar (considerando todas as partes interessadas) e, por fim, as forças que irão desenhar a solução do projeto.
Etapa 3: <i>Generating</i>	O objetivo é criar potenciais soluções para o projeto do modelo de negócio. Não está relacionado ainda à implementação. Pode tanto abranger mudanças em um modelo de negócios já existente ou criar um a partir do zero. Sugere-se o uso de técnicas nessa fase, por exemplo, o <i>Brainstorming</i> , sendo que a inspiração para tal vem da síntese feita na fase anterior e com isso novas ideias são geradas.
Etapa 4: <i>Refining</i>	O objetivo é consolidar os modelos de negócios definidos na etapa 3 em classes de alternativas; avaliar estas alternativas a partir de critérios relevantes para a organização; e realizar a prototipagem deles para coletar feedback dos <i>stakeholders</i> e do mercado.
Etapa 5: <i>Implementing</i>	O objetivo é implementar todos os elementos previstos no novo projeto, que se referem ao conteúdo (atividades), estrutura (sequenciamento e vínculos entre atividades) e governança (parcerias) do modelo de negócios. É importante ficar atento nesta fase à organização da empresa focal e como ela se relaciona com o novo modelo de negócio. Pode ser necessário fazer um redesenho da organização para tornar o novo modelo possível de ser trabalhado.

Quadro 5 - Etapas de construção do Modelo de Negócios

Fonte: Elaborado a partir de Amit e Zott (2014).

A fase de "observação" do processo de design do modelo de negócios capta a essência da identificação de oportunidades dentro do construto de capacidade dinâmica (AMIT; ZOTT, 2016). Teece (2007) afirma que a atividade *sensing* (detecção) está relacionando as competências que envolvem a exploração de oportunidades tecnológicas, a sondagem de mercados, a capacidade e habilidade de ouvir os clientes, juntamente com a detecção de outros elementos do ecossistema de negócios.

A segunda fase, que corresponde à “síntetização” do processo de criação do modelo de negócios, também se relaciona com a atividade de *sensing* (detecção), uma vez que sintetizar depende de percepção e visão gerencial, já que consiste na criação de hipóteses sobre a evolução do mercado e identificação de novas demandas (AMIT; ZOTT, 2016).

Na fase de “geração” do modelo de negócios, identifica-se a partir da ótica das capacidades dinâmicas uma correspondência à atividade de *sensing* (detecção), pois há o objetivo de gerar soluções a partir da construção de novos modelos ou da adaptação de modelos existentes considerando novas ideias que objetivam satisfazer os cliente e gerar valor (TEECE, 2007; AMIT; ZOTT, 2016).

A quarta fase analisada sob a ótica das capacidades dinâmicas relaciona-se às atividades de *sensing* (prototipagem) e *seizing* (consolidação, avaliação e prototipagem). Repetindo essa etapa quantas vezes forem necessárias é possível alcançar seu objetivo que é

diminuir as alternativas para o projeto do modelo de negócios e, assim, conseguir focar e compreender cada vez mais os detalhes do projeto. Isso é um dos aspectos mais importantes das capacidades dinâmicas definidas por Teece (2007) como “*seizing*”, ou seja, a apreensão de oportunidades a partir de suas análises (AMIT; ZOTT, 2016).

A última fase refere-se às capacidades dinâmicas para detecção, e também para apreensão e transformação. Nessa fase, tem-se muitas mudanças que podem ir desde processos corriqueiros até mudanças mais radicais. Particularmente, as capacidades transformacionais tornam-se poderosas quando fazem parte da empresa e não são apenas moldadas pelo ecossistema da empresa focal, pois assim elas aumentam a capacidade evolutiva do modelo de negócio da empresa focal (AMIT; ZOTT, 2016).

Amit e Zott (2016) procuraram no ensaio teórico evidenciar a relação das capacidades dinâmicas com o modelo de negócios de uma organização, principalmente ao detalhar as etapas de construção desse modelo e como elas se relacionam com o conjunto de capacidades dinâmicas (detecção, apreensão e transformação). Eles ressaltam também a necessidade de mais pesquisas que relacionem modelo de negócios e capacidades dinâmicas, considerados por eles dois temas emergentes na literatura.

Cirjevskis (2016), em seu estudo empírico sobre o caso da Samsung, utiliza três frameworks para explicar a vantagem competitiva da organização, que são: as capacidades dinâmicas (adotando as abordagens de *sensing/seizing/transforming*), modelo de negócios (considerando o uso do Modelo Canvas) e o valor ao cliente (desempenho, facilidade de uso, confiabilidade, flexibilidade e afetividade).

Como principais resultados, tem-se que, a partir da análise dos dados da Samsung, é possível afirmar que relacionar modelo de negócios com o ambiente ao qual a organização está inserida é um papel das capacidades dinâmicas, e que transformar o valor entregue ao cliente para valor adquirido pela empresa é o papel central de um modelo de negócios. O autor fez várias contribuições teóricas no trabalho, sendo uma delas a Figura 6, que é um quadro conceitual para análise das capacidades dinâmicas e de como as decisões estratégicas podem ser baseadas no desenvolvimento e com isso obter vantagem competitiva sustentada.

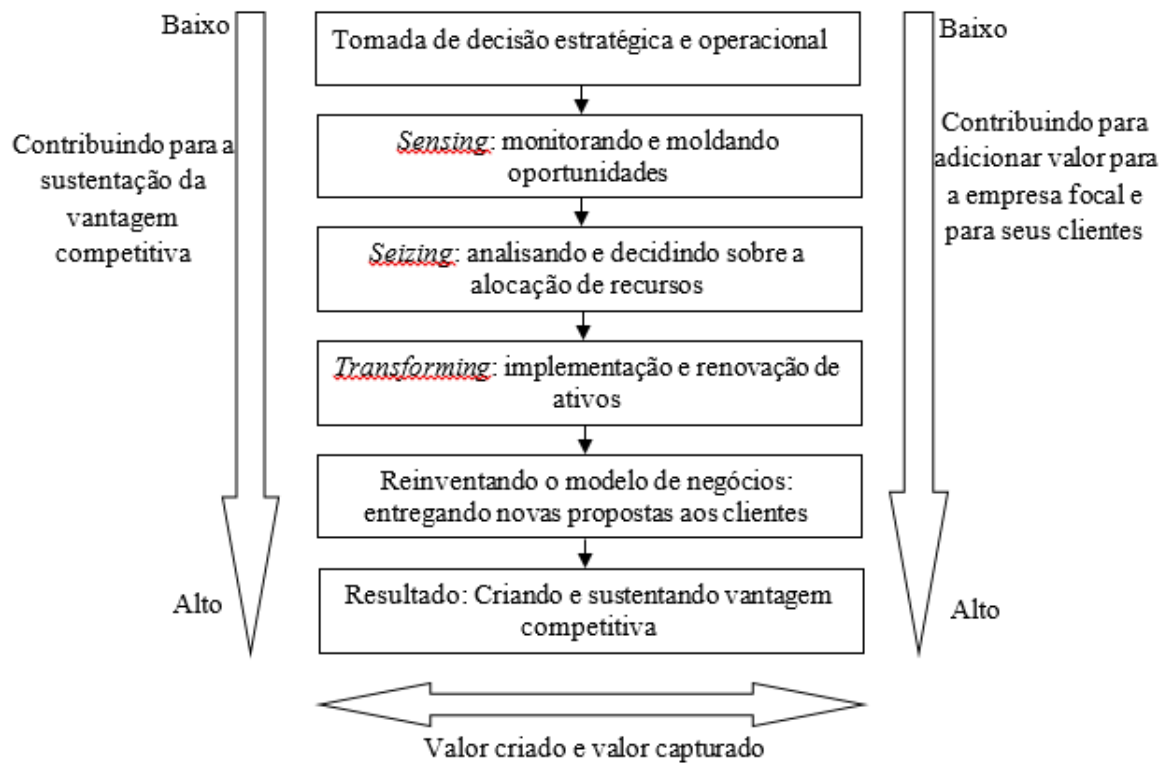


Figura 6 - Estrutura lógica do paradigma de vantagem competitiva  
Fonte: Cirjevskis (2016).

Diante do exposto, tem-se que o modelo de negócios visa sintetizar os elementos que envolvem a empresa e seu ambiente e que são fundamentais na obtenção de lucro por parte da organização. Porém, o ambiente passa por mudanças contínuas, o que configura os modelos de negócios sob a ótica da dinamicidade; ele pode sofrer mudanças adaptativas ou mudanças radicais e assim afetar toda a empresa focal e seus *stakeholders* (RICCIARDI; ZARDINI; ROSSIGNOLI, 2016).

Assim, torna-se pertinente entender melhor as relações interorganizacionais estabelecidas entre a empresa focal e seus *stakeholders* na busca por competitividade e geração de valor para todos os envolvidos na cadeia produtiva. A próxima seção aborda as temáticas envolvidas na cadeia de valor, seguida das relações interorganizacionais.



## 2.4 Cadeia de valor

Segundo Porter (1985), o conceito de cadeia de valor é essencial para entender as atividades desenvolvidas internamente pela organização e suas inter-relações visando gerar mais valor ao produto final. Ele separa essas atividades em primárias e as de suporte. Sendo as primárias as que estão relacionadas à construção física do produto, suas estratégias de comercialização de venda, entrega e pós-venda, e as atividades de suporte são as que apoiam a execução das atividades primárias.

A Figura 7 representa uma cadeia de valor de uma organização:



Figura 7 - Cadeia de valor representativa de uma empresa  
Fonte: Porter (1985).

Porter (1999, p. 85) define a cadeia de valor como “um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos. Os elos surgem quando a maneira como uma atividade é desempenhada afeta o custo ou eficácia de outra”.

Adicionalmente, Porter (1999) coloca que os elos, além de servirem para conectar as atividades que geram valor para a empresa, também geram uma relação de dependência entre a cadeia de valor da empresa, dos fornecedores e dos canais de distribuição. A vantagem competitiva da empresa pode surgir por meio da otimização desses elos com o ambiente externo.

Gamble e Thompson Jr (2012) afirmam que a lista de atividades descrita na Figura 6 não é definitiva, uma vez que a classificação da atividade como primária ou de suporte vai depender do modelo de negócio da organização e da sua estratégia empresarial. Como exemplo, tem-se que as atividades de vendas e marketing são muito importantes em organizações como

a Procter & Gamble e na Sony, porém, não são muito priorizadas em empresas de extração de petróleo e de gás natural.

Adicionalmente, Gamble e Thompson Jr (2012, p. 80) enfatizam que na busca por competitividade os gestores de uma organização devem “entender todo o sistema da cadeia de valor de um setor para entregar um bem ou um serviço aos clientes”. É preciso compreender que a cadeia de valor da empresa focal está relacionada às cadeias de valor dos demais *stakeholders*.

Definir uma cadeia de valor para uma organização pode ser um exercício muito rico, pois permite um questionamento a respeito de quais são as atividades de valor agregado que a organização pratica. Assim como leva a todos os envolvidos a se concentrarem nas atividades que agregam valor ao cliente ao invés de focarem somente em custos (NORMANN; RAMIREZ, 1995).

Alguns autores questionam o pensamento porteriano, Rocha e Borinelli (2007) colocam que primeiramente há uma ausência de definição do que realmente seria a cadeia de valor, apesar de ser possível captar o conceito que Porter apresenta. Os autores também criticam o fato de que nem sempre uma empresa desenvolve todas as atividades listadas por Porter, sendo que elas podem ser executadas por outras empresas, as quais fariam parte da cadeia de valor. Assim, Rocha e Borinelli (2007) afirmam que o conceito de cadeia de valor vai além dos limites de uma empresa e segue em duas direções: a montante (fornecedores de todas as matérias-primas e recursos) e a jusante (clientes e consumidores finais).

Normann e Ramirez (1995) colocam que um produto ou serviço é o resultado de processos que podem ser formados por um conjunto complexo de atividades desenvolvidas por uma variedade de atores. Assim, desloca-se o foco das atividades desenvolvidas pela empresa — perspectiva da Cadeia de Valor de Porter — para as atividades que precisam ser executadas para disponibilizar ofertas que são de valor para os clientes. Com base nisso, tem-se o conceito criado pelos autores de constelação de valor, que compartilha algumas características com o modelo defendido por Porter, mas apresenta uma flexibilidade maior, pois não se preocupa em identificar o conjunto de atividades de uma organização, mas sim focar no cliente e nas atividades que irão definir as ofertas de valor ao cliente.

Para Normann e Ramirez (1993), o modelo tradicional de gerar valor está pautado em um modelo linear de entradas, adição de valor interna e saída com o produto finalizado, assim o valor é criado linearmente e em uma única direção. Os autores defendem que empresas que buscam sucesso querem reinventar valor e não somente adicionar.

O processo de criação de valor é considerado dinâmico e envolve a criação de um produto ou serviço valioso que deve ser avaliado subjetivamente pelo consumidor a partir dos seus critérios de valor (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

Os consumidores são quem adquirem o produto final gerado pelo sistema de valores, e o quanto o consumidor se dispõe a pagar indica o valor criado por esse sistema de valor (PRIEM; LI; CAR, 2012).

Brandenburger e Stuart (1996) conceituam a criação de valor pela organização, como a fronteira entre o custo de oportunidade do fornecedor e a disposição a pagar pelo cliente. Sendo o custo de oportunidade o menor preço que um fornecedor se dispõe a cobrar por um produto, e esse valor depende das circunstâncias de interação entre os envolvidos, assim como da análise dos concorrentes. O custo de oportunidade não é possível de ser determinado de maneira absoluta, pois o valor a ser atribuído a ele fica sendo o resultado do processo de barganha sobre o valor já criado ou sobre a expectativa de valor a ser gerado no futuro (LIPPMAN; RUMELT, 2003). Portanto, considerando a disposição do cliente a pagar e o custo de oportunidade é possível perceber os benefícios para cada um, sendo que eles podem ser demonstrados de diversas maneiras, mas, juntos, significam o valor criado a partir desse relacionamento.

É importante destacar que a definição de disposição a pagar, a partir da literatura de marketing, caracteriza o valor financeiro que envolve todos os ganhos do cliente quanto ao uso ou consumo do produto (KRISHNA, 1991; WERTENBROCH; SKIERA, 2002).

Madi, Dahalin e Baharom (2013) destacam três abordagens diferentes para a criação de valor. *Firm or goods-dominant* é uma lógica tradicional de abordagem na qual a organização cria o valor e o usuário avalia o produto final. Nesse caso, usuário e empresa possuem papéis distintos (VARGO; MAGLIO; ALAKA, 2008). A segunda abordagem é definida como *user logic* e considera o valor como algo criado somente pelo usuário; o foco maior é definir como as organizações podem participar desse processo produtivo para o usuário (GUMMERUS, 2011).

A terceira abordagem é considerada um ponto médio das demais, é denominada de *co-creation or service-dominant*, na qual os usuários e a empresa participam juntos no processo produtivo. Assim, nessa abordagem, empresa e usuário não apresentam papéis diferentes, e o valor é sempre cocriado pelas partes (VARGO; MAGLIO; ALAKA, 2008).

Ao final do momento de criar valor, tem-se o processo de apropriação do valor entre os atores envolvidos. Coff (1999) afirma que o nível de informação e conhecimento entre os

atores influencia na capacidade de apropriação de valor de cada um, o que acarreta algumas consequências ao longo do tempo. Considerando um empreendedor, ao criar sua empresa, ele procura definir modelos que propiciem a apropriação do valor, na medida em que a organização se desenvolve seus parceiros vão buscar contratos que lhes garantam apropriação de valor, assim como no estágio de maior maturidade, a competição entre concorrentes pode garantir aos clientes se apropriarem de mais valor (COFF, 2010).

Os gestores das organizações possuem um papel importante nesse processo de apropriação de valor. Sendo importante garantir que a distribuição do valor não limite processos de aliança e reciprocidade com parceiros comerciais relevantes para a organização, uma vez que as alianças formadas são importantes para criar valor (BOSSE; PHILLIPS; HARRISON, 2009; PADULA; DAGNINO, 2007).

Diante do contexto, percebe-se um elo entre a criação de valor e as relações entre organizações que estão envolvidas nesse processo. Porém, não se sabe como as relações interorganizacionais se estabelecem e como elas podem contribuir nesse processo de geração e apropriação de valor. Assim, a próxima seção apresenta uma caracterização das relações interorganizacionais, enfatizando sua relevância dentro da cadeia de valor.

## **2.5 Relações interorganizacionais**

Compreender a formação das relações interorganizacionais é de interesse tanto da prática quanto da Ciência, uma vez que os ativos intangíveis estão obtendo maior relevância nas operações de negócios e, assim, aumentando a eficácia na condução do negócio (DANIELAK, 2016; KANG, 2015).

Oliver (1990) define as relações interorganizacionais como transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações.

Nem sempre as organizações possuem recursos necessários para executar suas tarefas e com isso precisa acessar esses recursos de outra forma.

Marion et al. (2015) afirmam que esses recursos podem ser “adquiridos” de forma transacional (terceirização) ou por meio de aliança. Sendo que a literatura de terceirização foca nos benefícios relacionados a custo e considera que as relações interorganizacionais têm por finalidade minimizar os recursos e capacidades exigidas pela organização, e a literatura de

aliança concentra nos benefícios que cada ator envolvido pode ganhar e considera a relação entre as organizações sob a ótica do desenvolvimento de novos recursos e capacidades.

Danielak (2016) ressalta que as relações entre organizações são cruciais para o funcionamento e evolução da empresa. Se essas relações são moldadas de maneira favorável é possível gerar valor para a empresa e para os atores envolvidos.

A formação de redes de cooperação entre as organizações possui um caráter estratégico para que as empresas tenham acesso a tecnologias, informações, mercados e recursos e com isso obter mais conhecimento, experiência e, consequentemente, alcançar mais vantagens competitivas (BALESTRIN; VERCHOORE, 2008).

Todeva (2006) afirma que em termos estratégicos as organizações cooperam, por meio de uma estrutura organizacional flexível, e essa cooperação confere uma nova visão econômica, ou seja, dois concorrentes se unem, por meio da cooperação, para obter melhores condições de competirem com um terceiro.

Para Barros et al. (2016), quando se trata das relações interorganizacionais, os elos de cooperação se baseiam nas práticas de aprendizagem interorganizacional, já que as organizações parceiras só têm acesso ao conhecimento porque se uniram.

As redes de cooperação permitem o compartilhamento não apenas de conhecimento mas também de práticas, valores, processos e culturas, em prol de um projeto comum. Com isso, as redes de cooperação constituem o local em que a consolidação do conhecimento e as formas de aprendizagem tomam forma (FAYARD, 2004).

Evan (1978) apresenta um conjunto teórico visando compreender as relações existentes entre organizações. O autor considera a organização como um sistema aberto, ou seja, realiza diversas trocas com o ambiente e, a partir disso, define três tipos de análise: o subsistema na organização, o sistema organizacional e o suprassistema.

O subsistema se refere à compreensão das interações entre os atores nas subunidades da empresa. O sistema organizacional engloba as análises de cultura, valores, componentes estruturais dos relacionamentos e os componentes tecnológicos.

Já no nível de suprassistema as análises são direcionadas para entender as necessidades das organizações e os motivos que levaram à formação das interações com outras organizações, sendo que as relações entre as organizações são classificadas em:

- Diádica: ocorre quando a organização focal interage com outra organização, podendo ser essa uma organização individual ou uma classe de organização;

- Ligação em roda: ocorre a partir da relação da organização focal com mais de uma organização de um tipo particular, sendo que não existe intenção mútua entre os outros membros;
- Rede de múltiplos canais: ocorre quando todos os membros do conjunto interagem entre si e cada um interage com a organização focal;
- Ligação em corrente: ocorre quando cada membro do conjunto está ligado em série com a organização focal e existe contato somente na primeira ligação (EVAN, 1978).

Além dos possíveis tipos de relações entre as organizações, tem-se os elementos que motivam esse envolvimento. Oliver (1990) analisa que as pressões contingenciais levam as empresas a trabalharem de maneira conjunta e destaca seis contingências, que estão detalhadas no Quadro 6:

Contingência	Descrição
Necessidade	Estabelece elo com outras organizações por uma necessidade latente. Essa contingência se sustenta, principalmente, a partir das abordagens de dependência de recursos.
Assimetria	A relação com outras organizações é induzida pelo poder que uma organização exerce sobre a outra.
Reciprocidade	As relações ocorrem com o propósito de alcançar interesses comuns por meio de cooperação.
Eficiência	As relações se dão por uma questão interna de busca por maior eficiência organizacional.
Estabilidade	As relações ocorrem por causa das incertezas do mercado.
Legitimidade	Sustenta-se na Teoria Institucional que busca sempre uma justificativa das atividades e resultados da organização a partir das pressões institucionais impostas internamente.

Quadro 6 - Motivação para as relações interorganizacionais

Fonte: Elaborado a partir de Oliver (1990).

Além das diferentes razões para uma organização se relacionar com as outras, é preciso atentar para o grau de envolvimento dos atores. Para que exista uma conectividade elevada entre os membros, Hage e Hollingsworth (2000) afirmam que é necessário que a comunicação ocorra na maioria das vezes face a face, e que, quanto mais frequentemente ocorrer essa comunicação, maior será a transferência de conhecimento tácito entre os envolvidos.

Outro ponto de destaque na formação das relações interorganizacionais são os funcionários das organizações envolvidas.

Danielak (2016) afirma que as relações com os atores envolvidos são moldadas pelos funcionários e que a partir do capital humano produzido por eles é possível utilizar as competências, as habilidades e a motivação para formar as relações entre organizações. Os mesmos funcionários colaboram para a formação do capital estrutural ao produzirem novos produtos, gerar patentes e marcas, entre outras ações. E por meio das competências organizacionais e as de cada colaborador se constrói o capital relacional da empresa, que é expresso a partir dos relacionamentos com as partes externas da organização.

Assim, tem-se que o uso, em conjunto, de elementos do capital humano, do capital estrutural e do relacional pode alcançar metas produtivas para a empresa focal, incluindo a criação de valor para a própria empresa e para as demais partes envolvidas nesse processo de cooperação organizacional (DANIELAK, 2016).

## 2.6 Síntese Teórica e Modelo de Pesquisa

O entendimento do construto Modelo de Negócio começa na diferenciação da Estratégia Empresarial e Modelo de Negócio. Tem-se que o Modelo de Negócio é a implementação da estratégia para que a empresa se torne rentável. Assim, a literatura defende a ideia de complementaridade entre esses construtos. Apesar de evidenciada a diferença de estratégia e modelo de negócios, a literatura busca um consenso sobre a definição do que é modelo de negócios.

Modelo de negócios é a estrutura necessária para que a empresa focal se relacione com seus *stakeholders* (ZOTT; AMIT, 2008). Teece (2010) reforça que o modelo de negócio visa gerar e agregar valor aos negócios da organização.

Com base nisso, tem-se a ideia que o modelo de negócios precisa ser lucrativo para a organização, conseguir agregar valor para os negócios e estabelecer um relacionamento com os membros da cadeia de valor, de forma que todos contribuam para o sucesso deste e também se beneficiem.

A ideia de considerar os diferentes *stakeholders* no processo de agregar valor é defendida por Teece (2014), que afirma que é necessário combinar estratégias da organização com estratégias voltadas para o relacionamento com os *stakeholders* visando garantir a captura de valor em longo prazo.

Associando a evolução dos conceitos sobre modelo de negócios apresentada acima tem-se um avanço na literatura ao explorar a Inovação no Modelo de Negócio.

Autores como (WIRTZ et al., 2016; AMIT; ZOTT, 2012; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2007) apontam para a necessidade das organizações reverem seus modelos de negócios de forma a inovarem sua maneira de realizar o negócio e conseguirem se manter no mercado competitivamente. Contudo, assim como toda inovação, essa mudança pode apresentar risco para empresa, principalmente se a organização não tiver capacidade de absorver as novas demandas de trabalho e/ou tiver uma equipe que não consiga lidar com as mudanças (DESYLLAS; SAKO, 2013).

Para mitigar os riscos a organização precisa estar preparada e Cohen (2000) ressalta que a inovação só vai gerar valor para a organização caso ela tenha capacidade de explorá-la.

Com base no exposto, reforça-se a necessidade de a organização desenvolver capacidades dinâmicas, ou seja, a capacidade que uma organização possui de modificar sua base de recursos e com isso se tornar competitiva (HELFAT; PETERAF, 2009).

Leih, Linden e Teece (2015) apontam que possuir capacidades dinâmicas bem estruturadas permite à organização rápida resposta à mudança no mercado ou, em alguns casos, se antecipar diante das mudanças.

É possível, então, destacar uma relação forte entre modelo de negócios e capacidades dinâmicas, sendo admissível identificar o MN como a maneira de executar o negócio a partir das estratégias da empresa com o objetivo de gerar valor e as capacidades dinâmicas como as habilidades organizacionais necessárias para dar suporte ao modelo e suas possíveis mudanças visando à competitividade.

Cirjevskis (2016) afirma, a partir de um estudo empírico na Samsung, que relacionar modelo de negócios com o ambiente ao qual a organização está inserida é um papel das capacidades dinâmicas, e que transformar o valor entregue ao cliente para valor adquirido pela empresa é o papel central de um modelo de negócios. O autor fez várias contribuições teóricas ao trabalho, sendo uma das mais relevantes a definição de um modelo conceitual para análise das capacidades dinâmicas e de como as decisões estratégicas podem ser baseadas no desenvolvimento, propiciando, com isso, a obtenção de vantagem competitiva sustentada.

Porém, a construção desse modelo conceitual foi feita sob a ótica da empresa focal, da garantia de vantagem competitiva sustentada e geração de valor para a empresa que promove a inovação.



Já no presente estudo, o objetivo é inserir a cadeia de valor nessa análise, considerando a relevância de estabelecer relações interorganizacionais ao longo da cadeia para capacitar as demais organizações para o processo de mudança (por meio do desenvolvimento das capacidades dinâmicas).

Percebe-se na teoria apresentada a necessidade do envolvimento dos demais membros da cadeia de valor para que o modelo de negócio de fato possa gerar valor. Porém, esse envolvimento depende do retorno que o negócio trará para os envolvidos. Teece (2014) aponta que combinar estratégias de entrada, integração e cooperação com os diferentes *stakeholders* com o desenho da organização é um caminho para a captura de valor.

Para Lecoq e Demil (2010) o modelo de negócio atua na busca em conjunto, por entender a dimensão da gestão estratégica (definir parceiros, relações entre eles, como agregar valor aos membros da cadeia) e as estratégias de diferenciação competitiva.

A partir dessa relação de dependência entre os atores, percebe-se um *gap* de pesquisa sobre o desenvolvimento das capacidades dinâmicas não somente na empresa focal mas também nas relações entre os atores da cadeia de valor, uma vez que o modelo de negócio adotado precisa de todos os atores no processo de geração de valor.

Com base no exposto, tem-se o modelo a ser pesquisado nesse trabalho, detalhado na Figura 8:

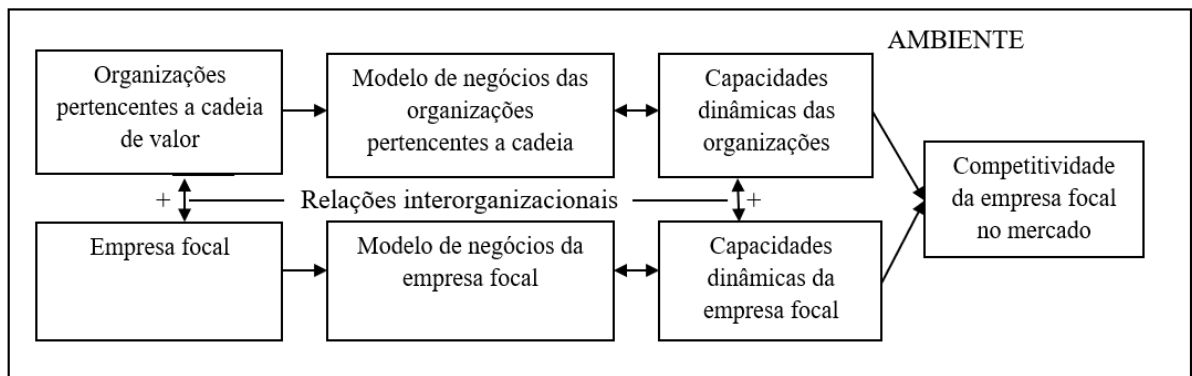


Figura 8 - Modelo de Pesquisa  
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No modelo, tem-se o ambiente que os restaurantes estão inseridos, as organizações pertencentes à cadeia de valor e seus relacionamentos, a empresa focal, o modelo de negócios adotado por cada organização, as capacidades dinâmicas derivadas do modelo de negócios e o valor agregado à empresa focal, no caso os restaurantes que fazem parte da rede, como resultado construtivo do modelo.

Quanto mais relacionadas estão as organizações com a empresa focal, mais envolvidas elas estão no modelo de negócios da organização e mais necessárias elas se tornam para o sucesso deste, ou seja, mais competitiva a empresa focal se torna.

Vale pontuar que, no presente estudo, tem-se três empresas focais que resultaram na elaboração de multicasos. Além disso, o iFood consiste na organização que conecta essas três realidades.

Danielak (2016), colaborando com a visão da reciprocidade na entrega de valor entre as empresas, afirma que as relações entre organizações são cruciais para o funcionamento e evolução da empresa. Se essas relações são moldadas de maneira favorável é possível gerar valor para a empresa e para os atores envolvidos, o que corrobora para o modelo a ser estudado nesse trabalho.

Outro ponto relevante para o delineamento do modelo de pesquisa é que o ambiente passa por mudanças contínuas, o que configura os modelos de negócios sob a ótica da dinamicidade. Devido a isso, o modelo pode sofrer mudanças adaptativas ou mudanças radicais e, assim, afetar toda a empresa focal e seus *stakeholders* (RICCIARDI; ZARDINI; ROSSIGNOLI, 2016). Com isso, quanto mais preparada uma empresa está para as possíveis mudanças, menos impacto é sentido pela cadeia de valor; com isso o processo de competitividade da organização se mantém em longo prazo.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia pode ser entendida como o conhecimento crítico das etapas do processo científico, pesquisando e questionando acerca de suas limitações e possibilidades (DEMO, 1989). Assim, a metodologia tem como principal objetivo servir a pesquisa, nela qualquer questão técnica leva a uma discussão teórica.

Neste estudo, considerando a proposição de analisar a formação de capacidades dinâmicas desenvolvidas em uma cadeia de valor, visualiza-se que é fundamental ir *in loco* para realizar a coleta dos dados e, assim, inicialmente, conhecer a realidade da organização e, posteriormente, identificar sua cadeia de valor e as demais organizações envolvidas e conseguir investigar a formação das capacidades dinâmicas a partir das relações estabelecidas entre as organizações presentes na cadeia.

Deste modo, neste tópico, discutem-se os procedimentos metodológicos que norteiam o desenvolvimento deste estudo. Para isto, tem-se a descrição das categorias de análise do modelo de pesquisa a partir das definições constitutivas e operacionais, seguidas da delimitação e delineamento da pesquisa e as orientações para o processo de coleta e análise de dados.

#### 3.1 Definições constitutivas e operacionais

Para o desenvolvimento da pesquisa acerca da questão levantada, foram delimitadas as definições constitutivas e operacionais dos constructos teóricos a serem empregados nesse estudo. Essas definições, detalhadas a seguir, visam evidenciar o posicionamento da autora e a maneira como os dados serão levantados no trabalho.

a) Modelo de Negócios

**Definição constitutiva:** Zott e Amit (2008) conceituam modelo de negócio como a estrutura definida pela empresa focal para se relacionar com os seus clientes, fornecedores e demais *stakeholders*. Faz referência à *gestalt* de todas as operações

realizadas entre os membros da cadeia de valor. Divide-se em componentes estratégicos, dos clientes e mercado e de criação de valor (WIRTZ, 2016);

**Definição operacional:** Etapa 1 - identificação dos principais elementos: produtos, perfil dos clientes, concorrentes, recursos, canais, fontes de receita, proposta de valor e parcerias (WIRTZ, 2016; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Etapa2 - tempo de atuação no mercado; tempo de atendimento via Delivery; frentes de negócio do restaurante; relações de parceria.

b) Capacidades Dinâmicas

**Definição Constitutiva:** “são as capacidades baseadas em uma atitude deliberada e recorrente, composta por processos combinatórios de capacidades que permitem criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades-chave da organização e sua base de recursos e competências” (CAMARGO; MEIRELLES, 2012, p. 12);

**Definição Operacional:** Etapa 1 - Analisar os elementos que caracterizam as capacidades dinâmicas: comportamentos e habilidades (capacidade de se adaptar); rotinas e processos (capacidade de inovar); mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (capacidade de aprender) (CAMARGO; MEIRELLES, 2012; WANG; AHMED, 2007). Etapa 2 - identificar a existência dos construtos (VERREYNE et al., 2016): sustentabilidade de Recursos; padrão de Repetição de Baixa; pretensão de Mudança; *exploration*; *exploitation*; ruptura do Caminho.

c) Cadeia de Valor

**Definição Constitutiva:** Porter (1985) define cadeia de valor a partir das atividades desenvolvidas internamente pela organização e suas inter-relações visando gerar mais valor ao produto final. Ele separa essas atividades em primárias (construção física do produto, suas estratégias de comercialização de venda, entrega e pós-venda) e as atividades de suporte (que apoiam a execução das atividades primárias); Groomes e Adams (2013) descrevem a cadeia de valor de uma organização como um sistema composto por subsistemas e vínculos que se combinam para criar valor. A cadeia de valor fornece uma estrutura para alcançar níveis mais elevados de desempenho, expandindo a profundidade e a amplitude dos benefícios gerados pelas ações competitivas adotadas pela organização;

**Definição operacional:** Etapa 1 - Identificar os vínculos entre as principais atividades, a existência das atividades primárias e de suporte e o processo de criação de valor para os envolvidos. Etapa 2 - identificar as atividades que agregam mais valor ao restaurante; identificar as parcerias que agregam mais valor ao restaurante; identificar a ordem de prioridade das principais atividades do restaurante.

d) Relações Interorganizacionais

**Definição Constitutiva:** Oliver (1990) define as relações interorganizacionais como transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações;

**Definição Operacional:** Etapa 1 - Identificar, entre as organizações: relações de cooperação; práticas de aprendizagem interorganizacional; compartilhamento de conhecimento, práticas, valores, processos e culturas em prol de um objetivo comum (TODEVA, 2006; BARROS et al., 2016; FAYARD, 2004). Etapa 2 - Relacionar a formação das capacidades dinâmicas (constructos) com a existência de alguma relação entre as organizações.

Diante disso, apresenta-se no Quadro 7 a síntese das definições constitutivas e operacionais utilizadas nesse estudo.

A partir do exposto no Quadro 7, tem-se a definição dos principais conceitos discutidos nesse trabalho e como eles serão operacionalizados para o desenvolvimento da pesquisa de campo. A seguir, tem-se a delimitação e o delineamento da presente investigação.

Constructos Teóricos	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Modelo de Negócio	Zott e Amit (2008), conceituam modelo de negócio como a estrutura definida pela empresa focal para se relacionar com os seus clientes, fornecedores e demais <i>stakeholders</i> . Faz referência à <i>gestalt</i> de todas as operações realizadas entre os membros da cadeia de valor.	<p><b>Etapa 1</b></p> <p>Identificação dos elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- produtos;</li> <li>- perfil dos clientes;</li> <li>- concorrentes;</li> <li>- recursos;</li> <li>- canais;</li> <li>- fontes de receita;</li> <li>- proposta de valor;</li> <li>- parcerias.</li> </ul> <p><b>Etapa 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo de atuação no mercado;</li> <li>- Tempo de atendimento via Delivery;</li> <li>- Frentes de negócio do restaurante;</li> <li>- Relações de parceria.</li> </ul>
Capacidade dinâmica	Helfat e Peteraf (2009) conceituam capacidades dinâmicas como a “capacidade da organização de criar, ampliar ou modificar sua base de recursos” e, a partir disso, obter vantagem competitiva. “São as capacidades baseadas em uma atitude deliberada e recorrente, composta por processos combinatórios de capacidades que permitem criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades-chave da organização e sua base de recursos e competências” (CAMARGO; MEIRELLES, 2012, p. 12).	<p><b>Etapa 1</b></p> <p>Identificar os elementos que caracterizam as capacidades dinâmicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comportamentos e habilidades;</li> <li>- rotinas e processos;</li> <li>- mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.</li> </ul> <p><b>Etapa 2</b></p> <p>Identificar a existência dos construtos (VERREYNE et al., 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sustentabilidade de Recursos;</li> <li>- Padrão de Repetição de Baixa;</li> <li>- Pretensão de Mudança;</li> <li>- <i>Exploration</i>;</li> <li>- <i>Exploitation</i>;</li> <li>- Ruptura do Caminho.</li> </ul>
Cadeia de Valor	Groomes e Adams (2013) descrevem a cadeia de valor de uma organização como um sistema composto por subsistemas e vínculos que se combinam para criar valor. A cadeia de valor fornece uma estrutura para alcançar níveis mais elevados de desempenho, expandindo a profundidade e a amplitude dos benefícios gerados pelas ações competitivas adotadas pela organização.	<p><b>Etapa 1</b></p> <p>Verificar a existência:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vínculos entre as principais atividades;</li> <li>- atividades primárias e de suporte;</li> <li>- da criação de valor para os envolvidos.</li> </ul> <p><b>Etapa 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as atividades que agregam mais valor ao restaurante;</li> <li>- Identificar as parcerias que agregam mais valor ao restaurante;</li> <li>- Identificar a ordem de prioridade das principais atividades do restaurante.</li> </ul>
Relações interorganizacionais	Oliver (1990) define as relações interorganizacionais como transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações.	<p><b>Etapa 1</b></p> <p>Identificar, entre as organizações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- relações de cooperação;</li> <li>- práticas de aprendizagem interorganizacional;</li> <li>- compartilhamento de conhecimento, práticas, valores, processos e culturas em prol de um objetivo comum.</li> </ul> <p><b>Etapa 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionar a formação das capacidades dinâmicas (construtos) com a existência de alguma relação entre as organizações.</li> </ul>

Quadro 7 - Definições Constitutivas e Operacionais

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3.2 Delimitação e Delineamento da pesquisa

Na literatura científica, a pesquisa é classificada a partir de três abordagens, a quantitativa, a qualitativa e a mista. O presente trabalho vai utilizar a pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa ‘consiste em um conjunto de práticas materiais interpretativas que tornam o mundo visível. Ela envolve uma abordagem interpretativa e naturalística do mundo e isso significa que os pesquisadores qualitativos estudam coisas dentro dos seus contextos naturais, tentando entender ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem’ (DENZIN; LINCOLN, 2011, p. 3).

Para Creswell e Clark (2013, p. 50), a pesquisa qualitativa é desenvolvida a partir da coleta de dados “em um contexto natural, sensível às pessoas e aos lugares em estudo”, sendo que a análise dos dados pode ser feita tanto a partir de dedução ou indução. Como resultado desse tipo de pesquisa é necessário ter a voz dos participantes, as considerações de quem desenvolve a pesquisa, assim como suas contribuições para a academia.

Considerando as definições apresentadas acima e analisando a natureza do problema proposto neste projeto, conclui-se que a abordagem qualitativa é a mais adequada, porque está associada ao objetivo do trabalho, que depende de considerar o contexto, a interpretação do pesquisador e também a visão dos indivíduos participantes da pesquisa para conseguir compreender a formação das capacidades dinâmicas a partir das relações interorganizacionais existentes em uma cadeia de valor.

No caso desse estudo a utilização da pesquisa qualitativa visa proporcionar maior entendimento sobre a formação das capacidades dinâmicas a partir das relações interorganizacionais na cadeia de valor, acreditando que a utilização do estudo de caso inicialmente leva a uma compreensão do panorama atual do iFood e das relações estabelecidas com os restaurantes e também proporciona uma compreensão do comportamento dos restaurantes em face dessa mudança e de outras mudanças provenientes do mercado. E posteriormente, realizar a aplicação de um questionário utilizando uma escala pré-definida e testada sobre a formação das capacidades dinâmicas em uma amostra maior de restaurantes, permite ao pesquisador identificar as capacidades dinâmicas a partir de construtos que englobam os principais elementos associados ao desenvolvimento das CDs, o que garante uma maior confiabilidade e robustez das respostas encontradas, e, com esse conjunto de

informações, torna-se possível realizar uma interpretação dos dados provenientes das duas etapas realizando uma triangulação deles.

Pontua-se, ainda, que, em termos de delineamento, o presente estudo abordará inicialmente três restaurantes e a empresa IFood, por meio de um estudo de caso, e, em seguida, serão analisados outros restaurantes considerando a realidade encontrada no estudo de caso para conseguir identificar em um número maior de restaurantes a presença de capacidades dinâmicas a partir das relações estabelecidas entre as organizações presentes na cadeia de valor.

Por meio da realização dos estudos de caso, objetiva-se compreender como a cadeia de valor dos restaurantes é consolidada, como o IFood se inseriu dentro dessa cadeia e se o mesmo trouxe mudanças expressivas no modelo de negócios dos restaurantes levando a formação de capacidades dinâmicas, assim como compreender o posicionamento do IFood frente a sua atuação na cadeia de valor dos restaurantes. Visando complementar os dados levantados a partir dos estudos de caso, tem-se a aplicação de um questionário com escala já validada com o objetivo de identificar a formação das capacidades dinâmicas nos restaurantes por meio de 6 construtos definidos por Verreyne et al. (2016).

A próxima seção detalha a realização da pesquisa qualitativa, por meio da descrição de como os estudos de caso foram conduzidos.

### **3.3 Estudo de caso**

A proposta do estudo de caso é desenvolver um trabalho de caráter empírico para investigar um elemento atual inserido em um contexto real, e normalmente se considera que as fronteiras entre o elemento e o contexto não são claramente estabelecidas (YIN, 2001).

Souza (2005) aponta como um dos benefícios da realização de um estudo de caso a possibilidade de construção de teorias novas e de proporcionar uma maior compreensão sobre eventos reais e contemporâneos.

Eisenhardt (1989) defende que quando se pretende compreender as dinâmicas existentes em uma realidade específica o estudo de caso é um método adequado para a pesquisa, o que justificativa a escolha de utilizá-lo inicialmente nos três restaurante e na empresa iFood, uma vez que a intenção é compreender o modelo de negócios e a cadeia de valor e, com isso,



identificar as relações existentes entre as organizações e o quanto elas contribuem para a formação das capacidades dinâmicas.

Como objeto de estudo da tese foi definida a cadeia de restaurantes por se tratar de um mercado que, apesar de conservador, está em constante expansão, e também devido à existência dos aplicativos de pedidos de refeições, o que leva a um apontamento de que a formação de capacidades dinâmicas pode ter sido necessária para se adaptar a essa inovação.

Adicionalmente, Eisenhardt (1989) define que, para trabalhar com estudo de caso, deve-se definir a questão de pesquisa, selecionar os casos, definir quais instrumentos serão utilizados, a forma de entrada no campo, a maneira como os dados serão analisados, construir as hipóteses e, por fim, realizar a comparação com a literatura.

A questão de pesquisa para o presente estudo é: De que modo ocorre a formação das capacidades dinâmicas a partir de relações interorganizacionais estabelecidas na cadeia de valor de restaurantes cadastrados no iFood considerando seus modelos de negócios? Sendo que essa questão apresenta um caráter inovador para a academia por buscar relacionamentos entre organizações na cadeia de valor para evidenciar a formação das capacidades dinâmicas.

Quanto à seleção dos casos, o iFood foi escolhido intencionalmente, por se tratar de uma organização que trouxe para a cadeia de restaurantes uma inovação expressiva e, conseqüentemente, levou os restaurantes a buscarem maneiras de se adaptarem a essa nova forma de prática para o *delivery*. A Diretora de RH, além de se disponibilizar a participar da pesquisa, autorizou que o nome da empresa fosse utilizado nesse estudo (Anexo 1). Os 3 restaurantes objeto de estudo desse trabalho foram escolhidos de maneira intencional, são localizados na cidade de Santos, sendo o Restaurante A um modelo mais tradicional, o Restaurante B com atendimento somente por *delivery* e o Restaurante C uma hamburgueria que segue um modelo de funcionamento conhecido como *homemade*.

O Restaurante A foi o primeiro a ser escolhido devido a seu tempo de funcionamento, por ser um dos restaurantes mais tradicionais daquela cidade e, por isso, possuir muitos clientes fiéis. Assim, ele caracteriza-se como um objeto de estudo interessante para investigar os motivos de adesão ao iFood, as relações estabelecidas entre iFood e restaurante (o Restaurante A foi um dos pioneiros na utilização do aplicativo na cidade de Santos e até hoje paga uma taxa diferenciada em função disso), as percepções de um grande restaurante sobre utilizar apps para pedidos e quais as dificuldades encontradas para essa adesão; e também por conhecer bem a cadeia de restaurantes em Santos e poder sugerir os próximos casos a serem estudados.

O Restaurante B foi uma sugestão do Restaurante A por funcionar exclusivamente como *delivery* e pelo dono ser reconhecido na cadeia por ter um amplo domínio de entrega de pedidos e por ter uma visão diferenciada do aplicativo iFood. A escolha do Restaurante C foi feita pela autora em função de ser uma hamburgueria premiada a nível nacional, com uma estrutura de atendimento diferenciada, e que, ao contrário dos demais, começou com o *delivery* há pouco tempo.

A escolha da cidade de Santos foi tanto pela facilidade de coleta dos dados, por ter uma cadeia forte de restaurantes em função de ser uma cidade que recebe muitos turistas e também muitos profissionais de diversas áreas em função do Porto e da proximidade com o Polo Industrial de Cubatão, assim como por ter mais de 200 restaurantes cadastrados no iFood.

Em relação à definição dos instrumentos e protocolos, Eisenhardt (1989) aponta a necessidade de utilizar diferentes fontes de coleta de dados de forma que seja possível garantir uma sistematização desse processo, mas ao mesmo tempo que ele seja passível de adaptações de acordo com a realidade encontrada em campo. Com base nisso, esse trabalho possui duas frentes de coleta de dados, a primeira é realizada a partir de entrevistas semiestruturadas utilizando um roteiro de pesquisa definido pela autora e a segunda engloba a aplicação de um questionário feito a partir de uma escala já testada e validada para trazer dados mais quantitativos e com isso proporcionar diferentes elementos para responder à questão de pesquisa. O desenvolvimento metodológico da segunda etapa da coleta de dados está descrito na seção 3.3.

Para a entrevista realizada no iFood e no restaurante o roteiro utilizado está no Apêndice A e para entrevista do fornecedor o roteiro está no Apêndice B.

No iFood foram realizadas 3 entrevistas, sendo os entrevistados responsáveis pelos cargos de vendedor externo da cidade de Santos, Diretora de Recursos Humanos e Diretora Comercial. Todas as entrevistas foram gravadas, sendo que as 3, juntas, totalizaram 140 minutos e 20 páginas de transcrição. Para os restaurantes foram realizadas 6 entrevistas, totalizando aproximadamente 250 minutos e 40 páginas de transcrição.

Para entrada em campo, a proposta inicial era de começar pelo iFood, porém, devido às dificuldades de resposta aos contatos feitos, optou-se por realizar o primeiro caso no Restaurante A, que, ao ser informado sobre o objetivo do trabalho, aceitou participar e forneceu o contato da Vendedora Externa do iFood em Santos, que foi a próxima entrevistada e que viabilizou a visita à unidade do iFood em São Paulo para entrevista da diretora de RH e

Comercial. A seguir, foram realizadas as entrevistas nos restaurantes B e C, respectivamente. Exceto no iFood, para a coleta dos dados foram necessárias mais de uma visita aos restaurantes.

Para a análise dos dados, Eisenhardt (1989) aponta que a separação dos dados a partir das fontes de evidência pode auxiliar na compreensão dos dados obtidos de diferentes instrumentos de coleta, sendo relevante destacar que tal comparação proporciona à pesquisa a presença de um caráter dinâmico nos dados. As entrevistas foram transcritas e posteriormente analisadas a partir do discurso dos entrevistados com o disposto na literatura, sendo que, para cada organização entrevistada, a análise foi feita individualmente e uma análise em conjunto foi feita posteriormente.

No tocante à interpretação dos dados foi utilizada a técnica de pesquisa análise de conteúdo. Bardin (1994, p. 9) descreve a análise de conteúdo da seguinte maneira:

[...] um conjunto de instrumentos metodológicos, cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas — desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos — é uma hermenêutica controlada, baseada em dedução: a inferência.

Esta técnica pode ser operacionalizada, segundo Minayo (1998), em sete etapas, descritas abaixo:

1. leitura detalhada do material colhido;
2. busca dos fragmentos das frases por tema;
3. distinção por grifos das frases significativas;
4. definição das Unidades Temáticas;
5. classificação das frases significativas por Unidades temáticas;
6. interpretação das frases no contexto da Unidade Temática;
7. produção de considerações acerca do objeto analisado.

Os dados serão interpretados a partir destas etapas, sendo que as unidades temáticas são as estruturas relevantes presentes em todos os relatos coletados e serão definidas a partir do referencial teórico construído sobre modelo de negócios e capacidades dinâmicas.

Como se utiliza nesse trabalho de perspectiva qualitativa, as hipóteses que são definidas por Eisenhardt (1989), a partir da comparação do modelo de pesquisa e dos *insights* da pesquisa de campo, são melhores definidas na triangulação dos dados realizada a partir da análise das duas fontes de dados. Entretanto, o estudo de caso evidencia a confirmação da

questão de pesquisa e do modelo de estudo proposto, considerando as evidências apresentadas nos casos analisados. No decorrer das análises a comparação com a literatura foi feita, mas, para caráter de resultado final, tem-se a utilização da literatura no processo de triangulação dos dados.

O Quadro 8 resume as definições dessa pesquisa a partir do modelo de Eisenhardt (1989).

Elemento	Definição
Questão de pesquisa	De que modo ocorre a formação das capacidades dinâmicas a partir de relações interorganizacionais estabelecidas na cadeia de valor de restaurantes cadastrados no iFood considerando seus modelos de negócios?
Selecionar os casos	A primeira organização a ser estudada é o iFood, por apresentar uma inovação para a cadeia de restaurantes. Escolhidos de maneira intencional 3 restaurantes localizados na cidade de Santos, sendo o Restaurante A um modelo mais tradicional, o Restaurante B com atendimento somente por <i>delivery</i> e o Restaurante C uma hamburgueria que segue um modelo de funcionamento conhecido como <i>homemade</i> .
Instrumentos	Duas frentes de coleta de dados: a primeira é realizada a partir de entrevistas semiestruturadas, utilizando um roteiro de pesquisa definido pela autora, e a segunda engloba a aplicação de um questionário feito a partir de uma escala já testada e validada para trazer dados mais quantitativos. Para coleta dos dados do estudo de caso foi utilizado um roteiro semiestruturado, e a pesquisadora realizou no iFood 3 entrevistas e em cada restaurante entrevistou o dono e/ou gerente e um funcionário. A partir dos resultados, foi pertinente entrevistar um fornecedor do Restaurante C.
Entrada no campo	Inicialmente os restaurantes se mostraram mais solícitos a contribuir com o trabalho do que o iFood. O acesso aos dados do iFood foi viabilizado via vendedora externa que fica na cidade de Santos e que disponibilizou o contato da responsável pelo RH.
Análise dos dados	As entrevistas foram transcritas e posteriormente analisadas a partir do discurso dos entrevistados com o disposto na literatura, sendo que, para cada organização entrevistada, a análise foi feita individualmente e uma análise em conjunto foi feita posteriormente. A técnica de análise utilizada foi a análise de conteúdo.
Hipóteses	O estudo de caso evidencia a confirmação da questão de pesquisa, considerando os casos analisados, e a pesquisa segue para a próxima etapa visando confirmar as evidências apontadas na primeira etapa.
Comparação com a literatura	No decorrer das análises a comparação com a literatura foi feita, mas, para caráter de resultado final, tem-se a utilização da literatura no processo de triangulação dos dados.

Quadro 8 - Definições da pesquisa  
Fonte: Elaborado a partir de Eisenhardt (1989).

A próxima seção detalha os procedimentos utilizados para o desenvolvimento da segunda etapa da pesquisa.

### 3.4 Segunda etapa da pesquisa

A segunda etapa da pesquisa consiste em levantar os dados a partir de um questionário estruturado, sendo que este foi elaborado a partir de uma escala definida por Verreyne et al.(2016) para identificar a existência de capacidades dinâmicas e também com perguntas elaboradas pela autora, com base nos estudos de caso previamente analisados, visando caracterizar seu modelo de negócios, cadeia de valor e as relações existentes entre organizações.

Para definição da amostra a ser estudada nessa etapa foram consideradas as diferentes técnicas de amostragem, sendo que elas podem ser probabilísticas e não probabilísticas, como detalhado na Figura 9:

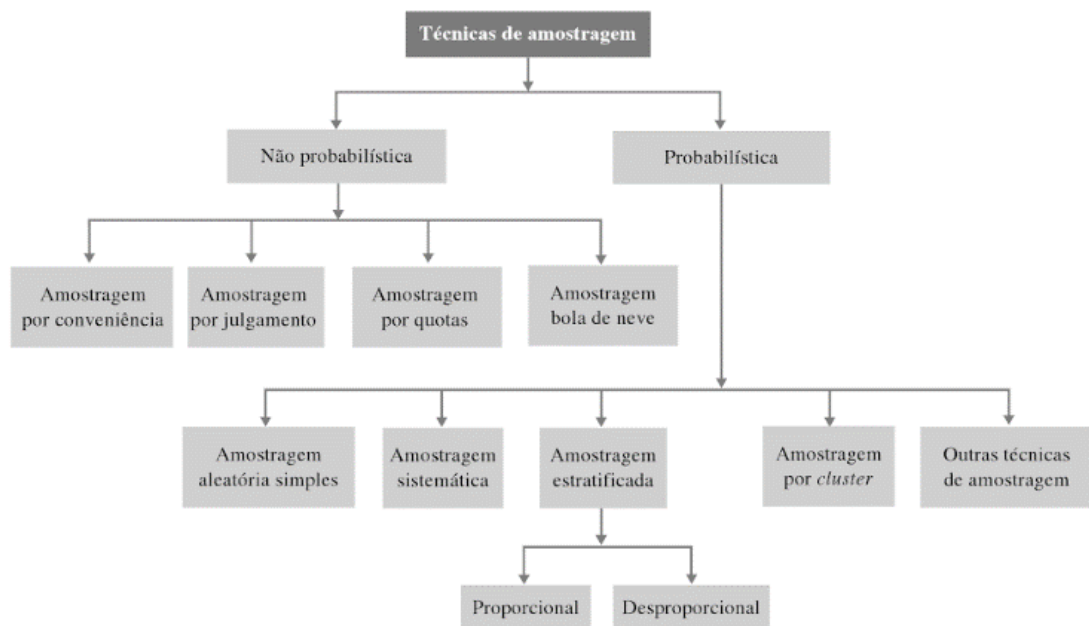


Figura 9 - Classificação das técnicas de amostragem  
Fonte: Malhotra, (2010).

Quando se trata de amostras probabilísticas, os elementos a serem amostrados são selecionados aleatoriamente e todos possuem probabilidade conhecida de serem escolhidos. Já amostras não probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população, mas os resultados não podem ser projetáveis para o restante da população, já que não é possível determinar a probabilidade de seleção dos elementos amostrados (MALHOTRA, 2010).

Malhotra (2010) também coloca que o uso da amostragem não probabilística se justifica quando a população total não pode ser listada ou é desconhecida; quando se trata de estudos preliminares; em estudos qualitativos em que o pesquisador conhece bem a população a ser pesquisada; ou quando a aplicação da amostragem probabilística é inviável, seja pelo custo, tempo ou outros fatores. Nesse estudo a amostra não probabilística foi utilizada pela justificativa do tempo (os questionários foram aplicados e não enviados para serem respondidos) e também por se tratar de um estudo qualitativo em duas etapas, sendo a primeira realizada também com o intuito de conhecer a população a ser pesquisada.

Para este estudo, utilizou-se a amostragem por conveniência, que, de acordo com Malhotra (2010), visa obter uma amostra de elementos convenientes, e a seleção é deixada a cargo do entrevistador. No estudo foram selecionados 20 restaurantes, sendo que a exigência era ser cadastrado no iFood, localizado na cidade de Santos e ter a disponibilidade e interesse de participar da pesquisa, uma vez que as entrevistas foram realizadas a partir de agendamentos.

Ainda segundo Malhotra (2010), amostras por conveniência não são recomendadas para pesquisas descritivas ou causais, mas podem ser usadas em pesquisas exploratórias a fim de gerar ideias, intuições e hipóteses.

O questionário para a coleta de dados está disponível no Apêndice C, sendo que as partes relacionadas ao Modelo de Negócios e Cadeia de valor foram desenvolvidas pela pesquisadora a partir dos dados evidenciados no estudo de caso, e a formação das capacidades dinâmicas foi levantada a partir de uma escala definida e testada na literatura.

Para o desenvolvimento da escala de capacidades dinâmicas, Verreyne, et al. (2016) seguiram 5 passos. Inicialmente identificaram na literatura escalas já existentes e itens validados teoricamente. Em segundo lugar desenvolveram um estudo qualitativo com 110 entrevistas. Em seguida, contaram com o auxílio de 8 especialistas para ajudar a refinar a escala. Em quarto lugar, a escala foi testada em 600 empresas australianas e, por fim, os dados foram analisados para reajustar e definir a escala final. Os construtos foram definidos por Verreyne et al. (2016) considerando outros autores para garantir ainda mais confiabilidade à escala.

Ao final de cada construto foi acrescentada uma questão sobre a associação de ter aquele construto consolidado na empresa a partir de alguma parceria estabelecida. As opções para essa pergunta foram extraídas do estudo de caso.

Os 20 restaurantes participantes foram escolhidos a partir da plataforma do iFood, buscando diferenciar tempo de funcionamento, área de atuação e a disponibilidade do dono e/ou gerente em participar da entrevista. Dentre os escolhidos, tem-se restaurantes com 1 ano de

funcionamento e outro com 51 anos, o que permitiu ampliar as análises já feitas no estudo de caso que consideraram a longevidade do estabelecimento. Quanto à área de atuação, buscou-se uma heterogeneidade visando ter mais um elemento de análise, dentre os entrevistados há pizzaria, cantina, restaurante japonês, franquias de doces, restaurante vegano, restaurante árabe, e essa diversidade proporcionou um maior entendimento sobre as diferenças existentes nos restaurantes no que tange à formação das capacidades dinâmicas em relação à sua atividade principal do modelo de negócios.

As entrevistas foram previamente agendadas com o dono ou gerente dos estabelecimentos e tiveram uma duração média de 30 minutos. O questionário não foi entregue ao entrevistado, a autora optou por fazer as perguntas e esclarecer todas as dúvidas existentes em cada uma delas e também foram anotados comentários feitos pelos entrevistados para justificar suas respostas. As entrevistas foram realizadas, por escolha dos entrevistados, em um horário que os restaurantes não estavam em funcionamento.

Para realizar a análise da formação das capacidades dinâmicas, cada afirmação recebeu um escore numérico, variando de 1 a 5, como proposto por Verreyne et al. (2016). Para a análise dos construtos, utilizou-se o valor médio, a fim de permitir a comparação entre eles, visto que o número de afirmativas que formavam os construtos eram diferentes. Os escores foram atribuídos de forma que, quanto maior o escore, mais favorável a resposta.

Foi utilizado o teste não paramétrico de Friedman para verificar se existe diferença estatística significativa nos valores dos escores por construto. O teste de Friedman indica se pelo menos um dos grupos se difere dos demais, e, em caso de diferenças, devem-se utilizar as comparações múltiplas (PESTANA; GAGEIRO, 2003).

Para análise dos demais elementos do questionário foi utilizada estatística descritiva, visando quantificar as variáveis levantadas para auxiliar na compreensão dos dados obtidos.

A próxima seção apresenta o estudo de caso desenvolvido a partir da cadeia de valor do iFood.

## 4 ESTUDO DE CASO

Para o desenvolvimento desse estudo foram realizadas entrevistas como descritas no Quadro 9. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Nomenclatura	Entrevistado
Vendedora Externa	Representante do iFood na cidade de Santos
Diretora Comercial	Diretora Comercial do iFood
Diretora de RH	Diretora de RH do iFood
Restaurante A	Dono do restaurante A
Funcionário A	Funcionário do restaurante A
Restaurante B	Dono do restaurante B
Funcionário B	Funcionário do restaurante B
Restaurante C	Gerente do restaurante C
Fornecedor C	Fornecedor do restaurante C

Quadro 9 - Entrevistados no Estudo de Caso  
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A partir da realização das entrevistas citadas anteriormente é possível caracterizar o modelo de negócio e a cadeia de valor das organizações estudadas (iFood, restaurante A, B e C) buscando compreender a realidade do negócio de cada empresa e com isso encontrar elementos em comum que definam as relações existentes entre as organizações e como essas relações interferem na formação das capacidades dinâmicas ao longo da cadeia.

### 4.1 Modelo de Negócios e Cadeia de Valor do iFood

O modelo de negócios do iFood está descrito no Quadro 10.

O iFood possui como principal produto a plataforma digital para pedidos de refeições em casa, um produto que atualmente está consolidado no mercado de várias cidades brasileiras e de mais 3 países. Sendo que, ao longo dos anos, com a consolidação da marca, a empresa adquiriu outras marcas para contemplar lacunas ainda não preenchidas, como foi o caso da tecnologia adquirida no Vale do Silício que possibilita não somente a realização dos pedidos mas também a entrega deles.



O iFood é líder em delivery on-line de comida na América Latina, e é uma das mais inovadoras foodtechs do mundo. A empresa conta com 6,2 milhões de pedidos mensais e 5,1 milhões de usuários ativos. Há sete anos no mercado, a empresa de origem brasileira está presente também no México, na Colômbia e na Argentina. Especialista em tecnologia, oferece serviço de delivery por meio do site e do aplicativo, e possui uma área especializada focada no parceiro, que reúne as melhores soluções do mercado para gestão e expansão dos restaurantes. (Diretora Comercial)

Elementos	Descrição
<b>Produtos</b>	Plataforma digital para pedido de refeições em casa. Para o restaurante que não possui sistema de delivery, o iFood também fornece esse serviço.
<b>Perfil dos clientes</b>	Cliente final: Público sem predomínio de faixa etária e familiarizado com o uso de apps e acostumado a pedir refeições em casa. Cliente intermediário: Restaurantes que possuem delivery e querem fazer parte da plataforma de pedido oferecida pelo app.
<b>Concorrentes</b>	Apps para pedido de refeições ou transporte de refeições.
<b>Recursos</b>	O principal recurso é o tecnológico, uma vez que a organização se considera uma empresa de tecnologia e tem como produto principal um app que precisa estar sempre atualizado. Recursos financeiros (investimentos externos) e humanos também foram muito relevantes na evolução da organização nos últimos anos.
<b>Canais</b>	Inicialmente o sistema de entrega de refeições ficava por conta dos restaurantes, o que predomina até hoje para uma grande maioria dos restaurantes cadastrados. Foi criada uma nova plataforma que visa atender a restaurantes mais sofisticados e nela o iFood passa a ser responsável tanto pela realização do pedido quanto pela entrega.
<b>Fontes de receita</b>	- Taxa cobrada aos restaurantes por pedido realizado. - Taxa cobrada aos fornecedores por pedido realizado. - Investimentos externos.
<b>Proposta de valor</b>	- Revolucionar o mercado gastronômico. - Cliente: O valor consiste em oferecer ao cliente um pedido de refeições rápido, com sistema de entrega monitorado (o cliente recebe aviso quando o pedido é aceito, quando ele sai pra entrega e quando está próximo da entrega) e com uma oferta de cardápios muito variada. - Restaurantes: O valor consiste em aumentar a demanda dos restaurantes em função dos novos clientes usuários do app.
<b>Parcerias</b>	- Restaurantes: a empresa fornece a plataforma digital para o restaurante colocar seu cardápio e recebe um valor por pedido feito. A empresa oferece orientações aos donos dos restaurantes, assim como serviço de “consultoria” para a utilização do app de forma a ter maior retorno. - Fornecedores: projeto novo da empresa é cadastrar fornecedores para que os restaurantes comprem com um preço mais acessível (embalagens e/ou matéria-prima). - Cliente: parceria por meio de promoções visando a fidelização. Ex. código de entrega grátis, desconto em alguns pedidos, etc.

Quadro 10 - Modelo de Negócios do iFood

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O iFood entende que seu público é formado não só pelos clientes finais e restaurantes, mas também pelos entregadores e pelos seus colaboradores de maneira geral, uma vez que todos podem ser seus clientes em algum momento. O perfil do cliente final é muito

diversificado; inicialmente existia um predomínio de jovens, devido à familiaridade com o uso do app, mas atualmente o aplicativo já atinge a todas as faixas etárias.

A gente mudou assim, o iFood trabalha como se fosse anos de campanha, a cada ano a gente trabalha de uma forma, a gente viu que no começo era a questão de não ter erro, de ser fácil de fazer o pedido, depois a gente entrou em um ano que a gente atingiu um público mais jovem e aí depois realmente houve a necessidade de mudar, porque a gente não tem um direcionamento fechado para um público, é que são feitos diversos spots e são lançados de acordo com, por exemplo no Google e no face, é porque nós somos novas, mas para pessoas mais velhas quando a gente está em treinamento eles mostram, são vídeos diferentes. A gente faz várias campanhas, tem as campanhas chaves, mas são várias campanhas. Então eu acho que quebrou mesmo na questão de ser inteligente, de saber que esse perfil de consumo ia chegar pra todo mundo. Eu posso te garantir, você conversou com um restaurante (caso A) que opera muito bem aqui e meus melhores restaurantes em Santos dentro da plataforma são restaurantes que não são de perfil de consumo jovem. A ideia é atender a todos os públicos. E eu vejo muito isso principalmente por conta dos resultados. Os jovens gostam de restaurante japonês, os adultos preferem frutos do mar, são culinárias diferentes e lá dentro tudo que é feito são dentro de ações estratégicas. O iFood é totalmente estratégico. (Vendedora Externa)

Quem são os clientes do iFood? São os nossos entregadores, ele é nosso cliente, ele tá representando a nossa marca, então eles passam por treinamento. Diferente de outras marcas que simplesmente “ah, quem quiser entra e faz a entrega” a gente não, a gente é bem criterioso e eles passam por treinamento. Tá, então os entregadores são nossos clientes. Os restaurantes parceiros são nossos clientes, o consumidor final também, potenciais candidatos também são nossos clientes e os nossos colaboradores, porque qualquer pessoa do Brasil pode querer trabalhar no iFood. (Diretora de RH)

Apesar de estar bem consolidado no mercado, o iFood possui concorrentes, inclusive alguns que surgiram anteriormente a ele e que buscam essa consolidação em regiões onde o iFood ainda não tem muitos clientes. Dentre os recursos utilizados pela empresa destaca-se a relevância do recurso tecnológico na busca por desenvolver cada vez mais uma plataforma melhor para seus clientes (restaurantes e cliente final), assim como o uso do *marketing*, que é citado pelos donos dos restaurantes como um elemento-chave para que a parceria entre app e restaurante seja vantajosa; recentemente, a partir de dados divulgados na mídia, tem-se o investimento de grandes empresas multinacionais visando ampliar o mercado de atuação e permitir investimentos ainda maiores para a empresa.

Eu tenho que ter facebook, ter site, ter o iFood, então eu vejo isso como uma forma de marketing, um pouco, então você ganha, ganha bem menos, mas você tem que jogar um pouco como marketing ou como uma despesa de marketing. Senão você estará fora daquele nicho e as pessoas começam a te esquecer. (Restaurante A)

O iFood é uma excelente ferramenta marketing, traz pessoas, por exemplo turista, veio passar um final de semana aqui em Santos, o cara não sabe quem é o restaurante B. Ele vai abrir o aplicativo, ele vai ver e vai pedir por lá. [...] A questão marketing, se eu pago R\$ 3000 para colocar um outdoor na cidade, eu não sei se aquilo vai me render

1 ou 30 pedidos, mas no iFood eu só vou pagar pelo que ele me render de pedido. (Restaurante B)

Quando um restaurante entra na plataforma do iFood, ele cresce, em média, 50% nos três primeiros meses. Isso se deve, em grande parte, porque ele passa a ter acesso a uma base muito grande de clientes, que ele não teria sem o Aplicativo. Em novembro de 2017, por exemplo, tínhamos na plataforma, 5,1 milhões de usuários ativos. Um levantamento interno mostra que 80% dos pedidos são de pessoas que deixaram de cozinhar para pedir, e não que migraram do salão para a plataforma. Com tudo isso, o restaurante ganha um grande aliado para ganhar visibilidade e novos consumidores. É como se ele estivesse ampliado o salão, sem precisar realizar uma reforma. (Diretora Comercial)

Apesar de ser uma empresa que trabalha diretamente com *delivery*, inicialmente o iFood não era responsável pela entrega dos pedidos, e sim os restaurantes cadastrados. Recentemente, em parceria com uma grande empresa de tecnologia, a companhia adquiriu uma nova marca que passa a ser responsável também pelo sistema de entrega.

A nova marca é uma marca, é uma empresa, que a gente adquiriu no Vale do Silício, a gente foi pra lá, viu o modelo de negócio e trouxe pra cá. A gente entendeu que pro mercado brasileiro, seria interessante a gente ter um outro perfil pro restaurante quando a gente pensa em produto, então por exemplo, restaurante mais premium que no passado teria até um preconceito de entrar no aplicativo de entrega, ele falava poxa a experiência que eu ofereço no meu salão, ninguém vai ter em nenhum outro lugar, a gente desmistificou isso, que é muito legal, a gente mostrou pra ele que dá sim pra ter uma entrega de qualidade e que a gente não está concorrendo com a pessoa que está no salão, porque a mesma pessoa que está no salão, se ela sabe que pode pedir em casa, tá chovendo, tá uma fila gigante ali, ela vai pedir em casa. (Diretora de RH)

A nova marca está cobrando 27% do pedido, ele te dá o motoqueiro, mas ele cobra 27% do teu pedido, você imagina um pedido de 100 reais, você paga 27 reais, é muita coisa, entendeu. Por outro lado, pra quem já tem motoqueiro, tem a estrutura isso é muito, isso não compensa, agora pra quem não tem aí vai naquela sua pergunta, o iFood veio a cantina para oferecer isso, não. Agora pra quem não tem motoqueiro para você implementar uma ação de *delivery*, isso vale a pena. Imagina, eu sou um estabelecimento comercial e sempre pensei em entregar, mas aí teria que contratar um motoqueiro, entro no sindicato dos motoqueiros, começo a ter minha folha de pagamento maior, eu não sei o quanto as pessoas vão pedir, então ter um funcionário ali pode ser um risco, porque não aderir a nova marca, aí sim é válido. (Restaurante A)

Dentre as fontes de receita do iFood tem-se a taxa cobrada pela empresa para realizar o pedido de cada cliente. Essa taxa é cobrada ao restaurante cadastrado, por cada pedido realizado. Sabe-se que a empresa criou uma plataforma, a princípio está funcionando somente na cidade de São Paulo, para cadastrar fornecedores de forma que eles possam vender matéria-prima direto para os restaurantes cadastrados, e por essa parceria também é cobrada uma taxa. Como mais uma fonte de receita tem-se os investimentos externos que vêm propiciando a consolidação dessa empresa no mercado.

Hoje o iFood, pra você entrar no iFood é um percentual de 12%, você imagina um percentual de 12% em cima das suas vendas. Então hoje eu digo assim o iFood é o maior restaurante que existe sem ter uma única casa. (Restaurante A)

Eu acho que eles vão revolucionar, eles já têm revolucionado, era uma startup antes a gente podia abrir dados, hoje não se pode mais porque são feitos investimentos de milhões.

Eu sou muito realista e muito consciente em saber que 12% que é a taxa que eles praticam é um valor alto, porém eu sou extremamente firme e pontual com eles que o investimento que a gente faz em milhões por mês em marketing eles não vão conseguir. (Vendedora Externa)

Eu sei que hoje são os restaurantes que tem a principal fonte de receita, então que é o percentual que a gente tem em cada pedido e tem a mensalidade de acordo com o plano do restaurante. Então é uma mensalidade de 120 reais se não me engano e o percentual. (Diretora de RH)

A proposta de valor do iFood é conseguir alcançar cada vez mais expressividade no mercado gastronômico por meio da tecnologia de pedido de refeições. “É muito pontuado que daqui a 20 anos a gente olhe pra trás e fale eu fiz parte da revolução, da revolução tecnológica e gastronômica no país” (Vendedora Externa). Já sua proposta de valor para os restaurantes está pautada no aumento da demanda de cada um e, consequentemente, nos retornos financeiros mais expressivos; em relação aos clientes finais, o iFood busca fidelizar esse cliente por meio do uso do app sempre buscando atender sua necessidade de maneira rápida e com qualidade.

Para o iFood a gente é uma formiga, eles atendem milhares de restaurante, mas são várias formigas que formam um formigueiro maior. O iFood traz valorização de marca, traz, o cliente está vendo meus concorrentes todo e está me vendo, se eu não estou lá ele não vai ver. Ele vai esquecer, se eu sair do iFood também para eles tanto faz como tanto fez, porque o cliente quer um hambúrguer se meu restaurante não tiver lá, ele vai pedir em outro. O iFood vai fazer a venda. (Restaurante B)

Ah, é um aplicativo muito utilizado, muitos pedidos a gente faz por ele, acho que é um grande acesso pra quem tem pressa. (Funcionário B)

Não tem jeito, é um mal necessário. Hoje o cara que não tem, para o consumidor parece que você não está atualizado se você não está no iFood, ou pior acreditam que a sua empresa não tenha um pré-requisito para entrar no iFood. (Restaurante A)

O iFood ele nasceu e cresce por conta de perfil comportamental mercadológico. As pessoas cada vez menos querem falar umas com as outras, infelizmente, elas não querem, elas não podem perder tempo e mesmo assim elas ainda querem escolher bem, ter poder de escolha. O iFood, como você deixa ali disponível o cardápio de todas as gastronomias, fica muito claro, né. (Vendedora Externa)

É que no iFood nenhum restaurante é pequeno. Mais de 60% da nossa base consiste em pequenos e médios estabelecimentos e 50% dos pedidos da plataforma são provenientes desses pequenos e médios empreendedores. Atuamos para potencializar o negócio do parceiro, aumentando seu faturamento e melhorando sua gestão de negócio. (Diretora Comercial)

Por fim, na construção do modelo de negócios do iFood tem-se as parcerias entre empresa e cliente, empresa e restaurante/fornecedor, empresa e investidor. Essas parcerias visam fortalecer a marca iFood, uma vez que o sucesso do seu produto depende totalmente dessas relações serem bem-sucedidas.

No aplicativo, o usuário tem acesso a uma enorme diversidade de restaurantes e tipos de culinária, pode comparar preços e promoções em tempo real e ainda escolher entre diversas formas de pagamento, com total liberdade e facilidade. Ele tem o poder de decisão e consegue planejar de uma melhor forma que caiba no seu bolso.

Para os restaurantes, o iFood serve como um consultor de negócios. A empresa consegue compartilhar dados e informações muito ricas para os restaurantes, exemplo: se a taxa de entrega está dentro do recomendado para a região, quais são os pratos mais buscados naquele local e até quais são as regiões ideais para abrir uma nova loja, de acordo com a oferta e procura. Além disso, buscamos criar soluções para beneficiar o mercado.

A empresa possui um marketplace que comercializa embalagens e insumos, com os melhores fornecedores nacionais, a um preço mais barato, negociado pelo próprio iFood. Essa iniciativa foi criada pensando, principalmente, nos parceiros menores, que não conseguem negociar preços mais competitivos devido ao volume menor de compra.

Para os fornecedores, disponibilizamos o marketplace, onde eles vendem em grande escala as embalagens e insumos para os restaurantes a um preço negociado, beneficiando a todos. (Diretora Comercial)

Visando uma melhor compreensão dessas parcerias estabelecidas pelo iFood, torna-se pertinente discutir a cadeia de valor adotada pela empresa e a partir dela elucidar essas parcerias e as trocas de valor existentes. A Figura 10 detalha a cadeia de valor da organização.

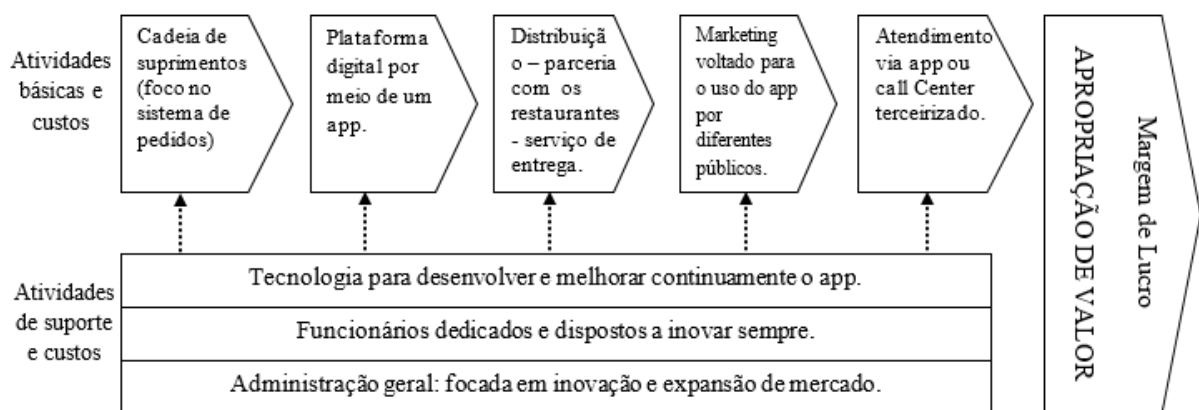


Figura 10 - Cadeia de valor do iFood  
Fonte: Elaborada pela autora a partir de Porter (1985).

Analisando a Cadeia de Valor da organização é possível perceber o quanto a empresa foca no seu principal produto, que é a plataforma digital de pedidos de refeições, e nos serviços necessários para que ele tenha desempenho satisfatório. Destaca-se o quanto o iFood vem buscando gerenciar cada vez mais a cadeia de suprimentos que envolve seu produto

principal. Apesar do seu foco ainda estar no sistema de pedidos e entregas, já estão em prática diversas ações para alcançar mais elos da cadeia.

A ideia da empresa é refletir dentro de toda a cadeia, a projeção é que daqui um tempo a gente desenvolva tecnologia até para o agricultor. Então a ideia é abranger a um todo [...] A ideia é essa, o iFood quer atingir a todos os segmentos, a ideia é que o restaurante não precise de nada fora daquilo que a gente possa vir a proporcionar e eu digo de soluções financeiras, eu digo de crédito, porque a gente sabe quanto um restaurante ganha ou não por mês, então se a gente conseguir um dia uma aliança ou algo, eu não sei o que eles podem desenvolver, mas é muito nítido isso eles conseguem expandir cada vez mais. (Vendedora Externa)

O iFood busca ganhar comissão em todos os elos da cadeia, já ganham no pedido, na forma de pagamento, com a nova plataforma ganham na entrega, quem utiliza esse serviço ganha nos fornecedores e futuramente vão ganhar com adiantamento de dinheiro (isso foi falado na palestra no antigo CEO, porque tinha muita gente preocupada, porque o que passa como venda online no iFood, não aparece como venda minha no cartão, então se você precisar fazer um empréstimo, o banco vai olhar suas vendas no cartão e será um valor bem inferior ao real. (Restaurante B)

A ideia hoje, a nossa proposta de empresa, é revolucionar todo o mercado de alimentação, então na cadeia como um todo. Então, não é só a logística de entrega da comida, não é só ser uma replace de restaurante. Então hoje a gente oferece insumo sim. Então, por exemplo, uma grande rede de supermercado hoje é um grande parceiro nosso porque eles entenderam que eles tavam deixando de olhar pra esse público e que fazia sentido a gente negociar então melhor, eles ganham também o volume, então, além disso, a gente tem outros menores também, pequenos produtores que enxergaram que eles não precisam vender ali na cidade deles localmente, mas que via iFood ou no Marketplace eles tem novas possibilidades que eles não imaginavam. Então, qual que é o nosso intuito: a gente ajudar a desenvolver a cadeia como um todo. É o que a gente fala, que hoje a gente não é uma empresa de delivery, a gente é uma foodtech.

O Brasil hoje é o quinto maior potencial nessa cadeia como um todo, então a gente tem muito ainda pra crescer e ajudar os restaurantes nesse crescimento, né. Então, assim, a ideia é exatamente essa: como que a gente pode facilitar a vida do restaurante pra que ele faça muito bem o que ele faz de melhor, que é comida. Ele não precisa ser um superespecializado em logística, ele não precisa ser superespecializado em geolocalização, não, ele tem que focar naquilo que ele é muito bom, que é comida. (Diretora de RH)

Então o meu foco é personalizar cada cliente, cada estabelecimento, eu não sei se o iFood vai me dar esse mecanismo.

Até pra você ter uma ideia os pedidos dos meus restaurantes eles tem horário de entrega. Então a gente tem grupos com os restaurantes, eles passam os pedidos de madrugada pra gente, vai fechando o restaurante vai passando o pedido, e aí chega de manhã e põe tudo no quadro, em cima do cronograma de horários de entrega, pra cumprir todos os pedidos com qualidade e entregar nos horários pontuais. Com o iFood eu já não sei se eu vou conseguir ter essa pontualidade com o cliente, se eu vou conseguir personalizar como ele precisa. Hoje eu conheço todos os meus clientes em restaurantes, mas se eu começar a não conhecer como que eu sei exatamente o que ele procura? E até, querendo ou não, hoje o meu cliente ele não quer comprar só a carne do Fornecedor C né, ele quer comprar todo o respaldo que o Fornecedor C dá pra ele. Se o cara tá vendendo a minha carne lá e não tá legal, não tá chegando no prato como ele gostaria, ele me liga né, “então, você consegue passar aqui?” eu vou lá, eu como e falo “pô, tá boa”, “pô, não tá boa”, “faz isso, faz aquilo”, se for o caso eu vou pra cozinha, ajudo. Então, assim, ele procura também essa ajuda, a grande

parte deles né, e eu tô sempre disponível pra eles, então eu acho que a gente ia perder isso com o aplicativo. (Fornecedor C)

Essa busca por ampliar o gerenciamento da cadeia de suprimentos nos aponta um caminho para o entendimento da geração de valor do iFood para os demais membros da cadeia. Como apontado por Gamble e Thompson Jr (2012), é imprescindível que os gestores de uma empresa compreendam todo o funcionamento da cadeia de valor de um setor para que seu produto seja bem-aceito pelos consumidores finais. Assim, o iFood busca cada vez mais explorar a cadeia de valor dos restaurantes, por meio de parcerias que lhes proporcionem valor, mas que também agreguem valor aos membros dessa cadeia, gerando, assim, uma relação de parceria mais duradoura.

Destaca-se assim na cadeia de valor do iFood atividades voltadas para propiciar valor aos seus parceiros e com isso conseguir aumentar o valor da empresa por meio dessas parcerias. Como exemplo tem-se as atividades de *Marketing* citadas entre os donos de restaurantes entrevistados como um dos maiores benefícios dessa parceria, assim como as atividades de suporte ao aplicativo direcionadas ao consumidor final.

Apesar dos clientes não caracterizarem uma organização, eles são um elo essencial da Cadeia de Valor de qualquer empresa focal, por isso os clientes sempre serão considerados dentro dessa pesquisa para validar a relação existente na cadeia de valor e a formação das CDs.

Quanto a relação com os clientes, o iFood possui canais de comunicação nas redes sociais e atendimento via telefone para reclamações e/ou sugestões de seus usuários. A empresa entende que restaurantes e clientes são muito relevantes para seu sucesso e procura estabelecer uma linha de comunicação direta com eles. “O modelo de negócios do iFood só funciona por causa dessa relação entre todas as pontas (clientes, restaurantes e fornecedores. Sem uma, o outro passa a não ter valor” (Diretora Comercial).

Os restaurantes parceiros são nossos clientes, o consumidor final também, potenciais candidatos também são nossos clientes e os nossos colaboradores, porque qualquer pessoa do Brasil pode querer trabalhar no iFood. Então, na verdade, todo mundo acaba sendo cliente, né. Como a gente se relaciona com todos os públicos, né, da melhor forma possível, claro que a gente sempre vai errar em algum ponto, né? Mesmo querendo acertar a gente às vezes erra, mas na verdade a gente considera que todos são clientes do iFood. (Diretora de RH)

Visando elucidar esse processo de apropriação do valor gerado pelo iFood pelas demais organizações pertencentes à cadeia, torna-se pertinente compreender a realidade organizacional dos restaurantes a partir dos seus modelos de negócios e da sua própria cadeia de valor. Com isso, será possível constatar as relações interorganizacionais estabelecidas e o

quanto essas relações favoreceram a formação das capacidades dinâmicas por parte dos restaurantes e, com isso, inovações no seu modelo de negócio.

#### 4.2 Modelo de Negócio e Cadeia de Valor do Restaurante A

O restaurante A é uma cantina italiana que já está no mercado há 15 anos. Caracteriza-se como uma empresa familiar e muito tradicional na cidade de Santos, possui um espaço físico adequado e uma localização considerada privilegiada.

Seu modelo de negócios está pautado no serviço de atendimento ao público no restaurante, por meio de opções no cardápio que contemplam, principalmente, comidas típicas italianas, assim como também oferecem o serviço de *delivery*. O Quadro 11 descreve o modelo de negócio do restaurante.

Elementos	Descrição
<b>Produtos</b>	Cardápio diversificado composto na sua maioria por comidas típicas italianas, sobremesas e bebidas diversificadas. Possuem uma carta de vinhos bem variada.
<b>Perfil dos clientes</b>	Pessoas mais velhas e família no salão e no <i>delivery</i> . Ações para o público mais jovem (iFood)
<b>Concorrentes</b>	As cantinas tradicionais que também existem na cidade e outros restaurantes a La Carte.
<b>Recursos</b>	Como destaque tem-se a matéria-prima e a mão de obra: considerados recursos-chave para o restaurante, pois garantem a qualidade do que será servido e também do atendimento aos clientes. Baixa rotatividade dos funcionários.
<b>Canais</b>	As entregas do restaurante são feitas via funcionários próprios e gerenciadas pelo dono do restaurante. Atendimento direto com o cliente.
<b>Fontes de receita</b>	A principal fonte é a comercialização das comidas típicas italianas e dos vinhos. - Apesar do restaurante possuir <i>delivery</i> , a principal fonte de receita está nas vendas no salão.
<b>Proposta de valor</b>	O valor consiste no atendimento dado ao cliente, tanto pelo serviço prestado quanto pela qualidade dos pratos. Proporciona valor ao cliente por meio do ambiente de atendimento da cantina.
<b>Parcerias</b>	- Fornecedores: para garantir a qualidade do prato servido ao cliente, alguns fornecedores são fidelizados, o que nos permite conseguir alguns benefícios. - Clientes: São feitas algumas promoções de atendimento, normalmente em datas comemorativas.

Quadro 11 - Modelo de Negócios do Restaurante A

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se, pela descrição do modelo de negócios, que a cantina possui como negócio principal a comercialização de refeições no seu salão de atendimento. Para tanto tem-se uma infraestrutura adequada e procura com isso uma diferenciação dos seus concorrentes na



busca por clientes, que é feita por meio dos diferentes canais de comunicação entre restaurante e cliente.

A cantina, desde que foi inaugurada, sempre ofereceu serviço de *delivery* próprio, por entender que esse também era um canal de atendimento importante para atender a seus clientes. “Já. Já tinha *delivery*. A cantina sempre teve *delivery*. Tudo pelo telefone e te digo ainda hoje muita coisa é pelo telefone” (Restaurante A).

Dentre os principais concorrentes do restaurante tem-se as demais cantinas que funcionam na cidade.

Como o valor gerado pelo restaurante aos clientes está pautado no atendimento e na qualidade do serviço prestado, torna-se pertinente identificar sua cadeia de valor e com isso analisar as atividades que levam essa empresa à apropriação desse valor. A Figura 11 ilustra a cadeia de valor do Restaurante A.

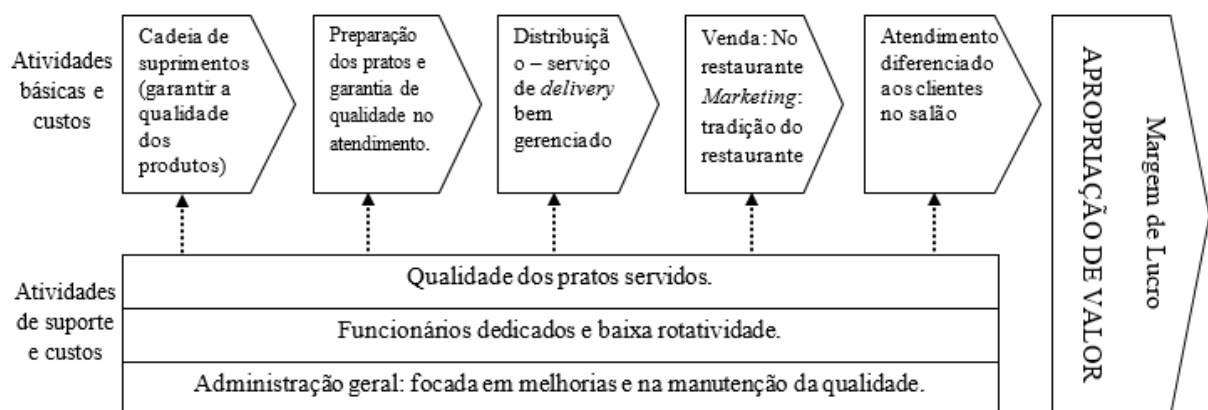


Figura 11 - Cadeia de Valor do Restaurante A  
Fonte: Elaborada pela autora a partir de Porter (1985).

A cantina entrega valor ao cliente a partir da qualidade dos produtos ofertados, apoiados na tradição do restaurante na cidade de Santos, e com isso possui vários clientes fiéis. Possuir o *delivery* é uma maneira de gerar valor tanto para os clientes fiéis quanto buscar novos clientes.

Mas hoje eu não faço campanha nenhuma pro iFood, vem por que vem porque os clientes já estão acostumados. Meus pedidos de iFood devem ser uns 5%, um pouquinho mais, talvez uns 10% e isso no meu faturamento deve estar tocando em uns 2%. Já é uma fatia que você não pode tirar. (Restaurante A)

Você conversou com o restaurante A que opera muito bem aqui e meus melhores restaurantes em Santos dentro da plataforma são restaurantes que não são de perfil de consumo jovem. A ideia é atender a todos os públicos. (Vendedora Externa)

Mas apesar de não ter como prioridade o *delivery*, o restaurante realiza entregas em casa e sempre buscou maneiras de incrementar as opções de pedido de refeições pelos clientes. A próxima seção detalha a adesão do restaurante A ao iFood e os impactos gerados ao restaurante.

#### 4.2.1 Restaurante A e iFood

Desde que a cantina foi inaugurada ela possui o serviço de *delivery* próprio. Todo o sistema de entrega e os entregadores são gerenciados pelo restaurante e inicialmente os pedidos eram feitos via telefone, porém, como a cantina é considerada por vários críticos da cidade como um dos restaurantes mais tradicionais, foi lá que um site responsável por realizar pedidos pela internet quis começar a sua operação em Santos.

No ano de 2010, o restaurante foi o primeiro da cidade de Santos a aderir a um site de pedidos online chamado de *Hungroo*. Esse site foi desenvolvido por alguns jovens da cidade de Santos e atendia a quatro cidades da baixada santista. O serviço oferecido por eles era o pedido de *delivery* feito online por meio de um site na internet.

Era um software local, com bastante pedidos, outros restaurantes entraram. Foi um negócio bem legal, só que era internet ainda não tinha app. Era tudo internet não tinha os apps. Há cinco anos atrás era uma forma ainda mais de internet. Mas era maravilhoso por que ele era muito muito melhor, hoje eu vou te explicar, do último mês para cá é que realmente o iFood tá começando a melhorar, mas o software do HUNGROO era muito melhor a forma da nossa visualização, do restaurante de quem recebe o pedido e a forma de como o cliente fazer o pedido mil vezes melhor que o iFood. (Restaurante A)

No final do ano de 2011, uma empresa, que oferecia um site para pedidos pela internet, também procurou a cantina para que ela pudesse se cadastrar. O site, que começou a funcionar primeiramente na cidade de São Paulo, já contabilizava cerca de 15 mil pedidos já realizados e entregues e aproximadamente 500 restaurantes cadastrados. De início, a empresa começou a abordar os principais restaurantes da cidade, dentre eles estava a cantina, e ofereceu aos 6 primeiros uma taxa de participação diferenciada e permitiu a cantina que continuasse utilizando o outro site. Inicialmente o site conseguiu cadastrar 20 restaurantes na cidade de Santos, hoje já são quase 300 restaurantes. A empresa responsável, visando ganhar mercado, começou a comprar os sites que também ofereciam esse serviço, porém, os proprietários do

*Hungroo* não optaram pela venda, acreditando que conseguiriam se manter competitivos, porém rapidamente o outro site dominou o mercado da baixada santista e o *Hungroo* foi encerrado.

E aí veio o iFood, muito pequenininho, não tinha percentual aí de vendas. E nisso, como eu sei e conheço o pessoal do HUNGROO, o iFood... o que acontece com o iFood hoje porque ele é um monopólio[...]Então assim, lá tinham 20 restaurantes bons, bons mesmo e eles acharam que, eles hiper mega valorizaram, porque eu já sabia da história da turma do HUNGROO, que era uma ferramenta que ia ser vendida, ia ser incluída por alguém. Só que eles hiper mega valorizaram eles perderam o time e o iFood falou é você quer isso, deixa você aí e acabou engolindo e eles morreram. Morreram literalmente, enfim, infelizmente eles morreram. Não conseguiram vender a base de dados, não conseguiram nada, porque o iFood veio e engoliu. (Restaurante A)

Outro ponto levantado é quanto ao *marketing* agressivo utilizado pelo iFood, inicialmente quando eles chegaram na cidade de Santos e queriam conquistar clientes dos outros sites, eles buscaram diferentes meios de tentar agradar aos empresários. “Colocaram uma camisa do Santos, deram ingresso pra gente, eu não sou Santista, mas foi meu sogro... Então assim, eles vieram bem forte, os investidores são fortes né”(Restaurante A). Como eles já conseguiram se consolidar em diversos restaurantes no país inteiro, eles usam essa agressividade em campanhas de *marketing* para o consumidor final, e, com isso, todos os restaurantes ganham.

Dentre as exigências, naquele momento, para fazer parte do iFood, tinha-se a necessidade de ter um computador e de já possuir um sistema de *delivery*. Assim, para o restaurante não foram necessárias grandes mudanças para atender ao iFood, pois já possuíam um bom sistema de *delivery*, sendo que os entregadores são seus funcionários e já estavam bem treinados para o serviço, o pessoal da cozinha também estava bem adaptado à quantidade de pedidos a serem atendidos tanto no salão quanto no sistema de entrega. Os funcionários responsáveis pelo caixa passaram por um treinamento, dado pelo entrevistado, para aprenderem a lidar com a plataforma desenvolvida por eles, que possui uma interface de fácil acesso, apesar de ter muito a ser melhorada.

Assim no princípio você fica meio apavorado, o negócio vai começar a fazer um monte de pedido e a pessoa vai se perder, então você tem que ficar com o alerta sempre aceso tanto no caixa quanto no motoqueiro. Porque se impactar o caixa, começa a impactar motoqueiro, então você tem que ficar com o alerta ali. Mas vai bem devagar, é bem lento assim a mudança. No caso do motoqueiro, a gente teve que ter um alerta quando a forma de pagamento já foi paga, que não foi o que entrou no iFood no começo, na verdade ele tinha que pagar, quando teve essa mudança para pago que a gente teve que avisar os motoqueiros, gente, fica atento que vai ter pedido pago. Então muda muito pouco assim, o impacto é muito pouco perto da grandeza do projeto, o impacto é pequeno demais, hoje é tudo autodata. (Restaurante A)

Portanto, o restaurante A, apesar de já ser tradicional na cidade de Santos e possuir clientes fidelizados, optou por aderir ao iFood por acreditar que ele poderia lhe trazer clientes que não estariam dispostos a ir ao salão, além de contemplar turistas e/ou visitantes da cidade de Santos. Ressalta-se que o restaurante A, por ser um dos pioneiros na adesão ao Aplicativo e por fazer parte de grupo que inicialmente resistiu ao aumento da taxa de participação do iFood, possui uma taxa diferenciada dos demais restaurantes da baixada santista.

Depois que entrei e depois dessa briga que a gente teve, que eles quiseram aumentar, porque a gente começou com 5 ou 6 % e foi aumentando, aumentando, por isso que o choppinho saiu e a pizzaria, se não me engano começamos com 5 aí foi pra 6, depois eles pularam pra 8 e foi aí que eles saíram e hoje está em 12, mas pra mim continua 8. Tinha uma pessoa responsável aqui em Santos, hoje para falar a verdade eu não tenho nem contato com ela. (Restaurante A)

Assim como alguns restaurantes deixaram de fazer parceria, outros nem começaram, porque tiveram receio de entrar no iFood, e alguns ainda têm, por acreditarem que receberão muitos pedidos ao mesmo tempo e a estrutura que possuem não é suficiente para atender a todos.

Visando acompanhar essas novas demandas do mercado de entrega de comidas, foi criado em Santos um aplicativo chamado *Box Delivery*. Esse aplicativo atende tanto ao consumidor final quanto aos restaurantes. Na cantina, quando há algum pico de pedido ou algum entregador está de folga, o *Box Delivery* é utilizado para realizar as entregas.

[...] nesse caminho chegou o Box delivery, não sei se você conhece o Box delivery. Box delivery é um outro app, o Fulano está precisando de motoqueiro, eu vou no app e chamo um motoqueiro, o Box delivery é um Uber de motoqueiros, tá. E aí o que que acontece, eu tenho também que pagar algum valor no Box delivery. Então você imagina pro comerciante, ele já paga pra um paga pra outro, já paga taxa de cartão. Hoje quem está sendo mais taxado é a pessoa que está abrindo uma porta. Isso tem uns percentuais e o cliente ainda quer mais desconto, quer mais isso, mais aquilo. Lógico todo mundo está olhando o seu lado. O que acontece, eu uso o Box delivery? Uso, muito pouco, pouquíssimo, porque hoje eu tenho motoqueiro que são meus funcionários, mas tenho um motoqueiro de folga, eu tenho que dar folga durante a semana. Se me apertar, está com muita entrega, aí eu vou lá e chamo o Box delivery. (Restaurante A)

Assim como o *Box Delivery* já existem outros aplicativos que realizam a entrega de refeições, assim como a nova marca adquirida pelo iFood, permitindo, assim, o surgimento e crescimento de empreendimentos autônomos e muitas vezes com pouca estrutura física.

Ah a Natália tem uma brigaderia dentro da casa dela, não quer ter um funcionário, um motoqueiro, montar um negócio hoje, sinceramente Natália, você pode montar qualquer coisa dentro de casa e não ter nenhum CNPJ, que você tem iFood pra entregar, Box delivery, etc. você não precisa ter funcionário nenhum. Entendeu, você tem ali, é isso que está acontecendo que não é só no ramo de comida é no ramo de tudo né. (Restaurante A)

Frente a esse avanço dos aplicativos em diferentes ramos surgem tentativas de frear ou competir com essas organizações, porém, segundo o Restaurante A, “O iFood é um monopólio, é um monopólio, dominou e infelizmente a gente tem que dar o braço a torcer para eles”.

Eu faço parte de um grupo chamado Liga Gourmet que tem 15 empresários, que chega a mais ou menos 20 restaurantes e nisso a gente falou estamos todo mundo pagando 8%, porque a gente não cria um software ISANTOS, I alguma coisa, eu sou de TI, primeira pergunta que eu falo assim vamos montar, legal é fácil isso hoje você vai gastar 10.000 divide em 15 casas, da menos de 1000 reais para cada um, aí eu te pergunto qual aplicativo que você usa para buscar qualquer coisa na internet? Você busca outro se não for o Google. Gente, ninguém vai chegar em Santos, o cara lá de São Paulo chega aqui e ah vou baixar o comida Santos. Gente não adianta, isso aqui tem que ser de cima pra baixo, tem que ser um aplicativo que vá bater de frente. Eu acredito que um dia morra, assim como morreu o Orkut, eu acredito que vá morrer entendeu, mas tem que ser alguma coisa muito forte. (Restaurante A)

Complementar a essa ideia de que o iFood dominou o mercado e a competição está cada vez mais difícil, o Restaurante A entende que apesar dele ter ampliado seu mercado de atuação e aumentado seu faturamento, quem se beneficia mais com essas parcerias é o iFood.

Se você for pensar que compensa, compensa pouquíssimo, só que aí além de pensar no meu público que eu tenho e o público que eu não tenho. Entendeu? Hoje você tem que tá indo um pouco na onda. Se é tradicional para que que você tem isso aqui? Não, mas eu tenho que ter, eu tenho que ter face, ter site, ter o iFood, então eu vejo isso como uma forma de marketing, um pouco, então você ganha, ganha bem menos, mas você tem que jogar um pouco como marketing ou como uma despesa de marketing. Senão você estará fora daquele nicho e as pessoas começam a esquecer.[...]O aplicativo está agora só se atualizando, o custo de manutenção é muito baixo, é lógico que deve ter uma equipe enorme, nos dias de hoje se tornou um monstro. O pior já passou, agora é você só se manter. (Restaurante A)

Assim, tem-se a realidade de um restaurante que, apesar de ter sido um dos pioneiros na adesão ao iFood, não o enxerga da melhor maneira. Mesmo com um aumento do faturamento por causa do aplicativo, os valores cobrados pelo *app* tanto na taxa fixa por pedido quanto na taxa por uso de cartão de crédito são considerados muito altos, e, com isso, o Restaurante A entende que há uma discrepância de ganhos entre o aplicativo e o restaurante.

O Restaurante A reconhece que aderir ao iFood é uma inovação para o seu restaurante principalmente pelo fato de assim poder oferecer uma nova forma de fazer pedido,

e acredita que isso seja um dos elementos que mais agrega valor ao restaurante. Outro ponto de destaque para o restaurante são as campanhas de *marketing* utilizadas pelo aplicativo; elas são consideradas muito agressivas e com resultados expressivos, o que faz com que o iFood seja difícil de ser superado por outros aplicativos, principalmente os regionais.

A vantagem para o restaurante é que a consolidação do iFood pelos clientes o beneficia em função da parceria com o aplicativo, mas ao mesmo tempo define a empresa como um monopólio, pois a forma como ela está estruturada limita que haja concorrências expressivas, principalmente em cidades maiores e que recebem muitos turistas ou pessoas para negócios, como é o caso, por exemplo, da cidade de Santos.

Quanto as mudanças geradas pela utilização do aplicativo, o restaurante, por já possuir um sistema de *delivery*, não precisou de grandes ações para que a implantação fosse feita da melhor maneira e com menos impactos.

Já pontuando o impacto do iFood na cadeia do restaurante é importante destacar que mesmo possuindo o serviço de *delivery* bem-consolidado, o Restaurante A relata a necessidade de utilizar por algumas vezes o Box *delivery*. Esse aplicativo representa uma mudança expressiva na cadeia, pois ele passou a existir a partir da demanda maior de *delivery*, e ele atende tanto restaurantes que possuem seus próprios entregadores como estabelecimentos que não possuem nenhum sistema de entrega. O impacto desses aplicativos na cadeia é grande e positivo para os restaurantes que podem fazer uso desse recurso quando não têm condições de estruturar um sistema de entrega próprio e também é positivo para o aplicativo, que faz com que restaurantes que não possuíam entregadores possam realizar suas entregas. Ressalta-se que o Box *Delivery* é um aplicativo da cidade de Santos, porém, já existem vários aplicativos que oferecem esse tipo de serviço localizados nas grandes cidades do país.

Com isso tem-se um aplicativo que começou com a ideia de fazer pedidos via um site de internet, movimentando toda a cadeia dos restaurantes e assim gerando novas demandas de negócios mesmo para restaurantes tradicionais, como o Restaurante A, e também possibilitando a empreendedores que criem seus negócios e tenham a possibilidade de alcançar um público maior mesmo que com um espaço físico limitado.

A próxima seção detalha a realidade de um restaurante que começou com a ideia de oferecer somente o sistema de *delivery*: ele não possui um espaço físico para atendimento aos clientes, por isso, ele tem o sistema de entregas como seu ponto-chave, e, assim como o Restaurante A, também aderiu ao iFood.

### 4.3 Modelo de Negócio e Cadeia de Valor do Restaurante B

O restaurante B existe desde 2015 e não conta com um espaço físico destinado ao atendimento de clientes, seus produtos são comercializados somente por *delivery*, os pedidos inicialmente eram feitos somente via telefone e pelo site do restaurante.

O modelo de negócios do restaurante é pautado no *delivery* e na oferta de variados produtos de qualidade ao cliente. O Quadro 12 descreve os elementos que caracterizam o modelo de negócio do restaurante.

Elementos	Descrição
<b>Produtos</b>	Sanduíches variados, porções, sobremesas, Milk-shakes, bebidas (refrigerante nacional e importado, suco e cerveja).
<b>Perfil dos clientes</b>	Abrange diferentes perfis de clientes, desde que usuários de <i>delivery</i> .
<b>Concorrentes</b>	Hamburguerias que possuem <i>delivery</i> .
<b>Recursos</b>	Além da matéria-prima e mão de obra para a elaboração dos produtos, tem-se como principal recurso a informação e como ela foi utilizada para aprimorar a mão de obra e o serviço ofertado ao cliente.
<b>Canais</b>	Elemento-chave para o sucesso do restaurante, uma vez que sua competência principal é a entrega. As entregas do restaurante são feitas via funcionários próprios e gerenciadas pelo dono do restaurante.
<b>Fontes de receita</b>	A principal fonte é a comercialização de sanduíches e demais itens do cardápio. - Os pedidos podem ser feitos de diferentes formas. Por meio de um aplicativo próprio do restaurante, por meio de um aplicativo de alcance nacional (pagamento de taxa de uso), por telefone, pelo site, pelo facebook e pelo whatsapp.
<b>Proposta de valor</b>	O valor consiste na profissionalização do sistema de entrega do restaurante, visando que o cliente fique sempre satisfeito com o padrão adotado. - Desde o tempo de preparo até o tipo de embalagem adequada, tudo foi pensado para que o produto chegue perfeito ao consumidor final. - A percepção de valor pelo cliente se estabelece pela rápida entrega (29 minutos é o tempo máximo) e pela qualidade do produto (sabor, aparência, temperatura).
<b>Parcerias</b>	- Fornecedores: Alguns fornecedores são fidelizados ao restaurante, o que garante descontos fixos nas compras e também a qualidade do produto entregue ao cliente. - Clientes: são realizadas promoções e/ou premiações a clientes que pedem com frequência ou que usam o aplicativo do próprio restaurante para fazer o pedido.

Quadro 12 - Modelo de Negócios do Restaurante B

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Percebe-se, por meio da caracterização do modelo de negócios, que o Restaurante B oferece um cardápio variado, sendo os diferentes tipos de sanduíches os principais produtos comercializados, eles representam aproximadamente 65% das vendas. O público-alvo do restaurante são pessoas que pedem refeições em casa, não havendo um perfil predominante de público entre os solicitantes. O entrevistado ressalta que seu público é bem diversificado e que

possui muitos clientes fiéis que pedem refeições no restaurante de duas a três vezes na mesma semana.

A diversificação do público é também fruto da adoção de novas formas de realizar o pedido. Há 2 anos atrás o restaurante começou a utilizar o iFood para receber pedidos, o que permitiu que sua marca passasse a ser mais conhecida e com isso alcançar novos clientes. Apesar dos valores cobrados, taxa de 12% por pedido, o aplicativo representa uma fonte de receita expressiva para o restaurante atualmente, são cerca de 1200 pedidos/mês chegando a cerca de 40% do faturamento do restaurante.

Com a expansão do mercado de *delivery* e com a adesão ao iFood, o público que antes era principalmente de moradores da Baixada Santista, agora também é composto de turistas e de pessoas que vêm a cidade por negócio. É importante ressaltar a mudança de hábitos do público que pede refeições em casa: com a chegada de aplicativos e com a disseminação de *smartphones*, o *delivery* deixou de contemplar principalmente pedidos via ligação telefônica e passou a ser realizado por meio de aplicativos de celular.

O telefone aqui não toca, quem pede pelo iFood, pelo nosso site, ou pelo nosso aplicativo, o pedido sai direto da impressora pra cozinha. Então hoje existe uma tendência da pessoa não pedir mais pelo telefone. Ela quer facilidade, pagamento online está crescendo muito. Porque o cara quer chegar na casa dele e não quer nem dar oi para o motoboy às vezes, ele quer pegar receber e tchau. (Restaurante B)

Dentre os recursos que o restaurante utiliza destaca-se a informação de que é constante a busca por palestras e/ou cursos de formação para profissionalizar a gestão e fazer com que o restaurante alcance excelência. Ao decidir que o restaurante seria somente *delivery*, o entrevistado buscou qual era a melhor maneira de fazer esse sistema funcionar. Atualmente, ele conta com um sistema de integração de pedidos, que permite que os pedidos provenientes de diferentes origens (aplicativo, telefone, site) possam ser enviados automaticamente para a cozinha, minimizando, assim, erros e/ou possíveis trocas; estabeleceu também um sistema de entregas de pedidos e desenvolveu mecanismos de treinamento para todos os funcionários envolvidos para que eles consigam acompanhar e executar todas as tarefas.

O sistema de entrega, se for executado conforme planejado, consegue entregar o produto ao cliente final em no máximo 29 minutos. Esse é o tempo que o restaurante trabalha atualmente, podendo sofrer variações de acordo com mudanças climáticas, horário de pico, mas o entrevistado garante que na maioria das vezes eles cumprem esse tempo. “O iFood permite que a gente controle quem está com atraso de entrega, estamos há 3 semanas sem atraso



nenhum, até parabenizei os motoboys, isso para o delivery é um grande desafio” (Restaurante B).

O sucesso de um restaurante que faz entregas de pedidos não depende somente do sabor dos produtos, muitas vezes grandes marcas acabam não obtendo sucesso no *delivery* justamente por não dominar essa competência, que para ser bem-desenvolvida requer um sistema de gestão e controle bem-elaborado.

Foram meses de estudo, investimento em treinamento de equipe, a metodologia de fazer o lanche, você tem um coordenador de pedidos, que por exemplo a gente entrega 90% das entregas em 1 entrega. Só que existem casos que não tem como, tem um cliente que pede aqui na rua de trás, então qualquer entrega que eu tiver compensa o motoboy levar do que ir e voltar. Então existem casos que tem que fazer uma separação, se pega um prédio que tem várias torres e o morador tem que descer, o tempo é muito maior, então acabo mandando mais de um pedido porque acaba sendo mais rápido. (Entrevistado B).

Dentre as parcerias destaca-se as realizadas com o consumidor final. O restaurante, atento à nova demanda do mercado de uso de aplicativo para pedido de refeições, criou seu próprio aplicativo, porém, sempre ciente de que não é uma concorrência em potencial ao iFood. O intuito do aplicativo próprio foi fidelizar clientes que já pediam com mais frequência. Para que os clientes passassem a usar o aplicativo do restaurante, ele passou a oferecer promoções e diferenciais para quem pedia por esse canal.

Temos um aplicativo próprio que é muito forte hoje, estamos trabalhando com ele há 11 meses e hoje ele representa muito pra gente. Então quem pede pelo nosso aplicativo que é nosso cliente fiel, a gente tem sempre um benefício, seja um desconto, seja um brinde, o próprio sistema já contempla isso. A gente brinca, porque eu tenho essa gordura pra queimar, porque vendendo pelo meu aplicativo eu não tenho que dar nada pra ninguém. (Restaurante B)

O valor gerado pelas práticas estratégicas do restaurante é percebido tanto pelos clientes e fornecedores quanto, e principalmente, pelo próprio estabelecimento.

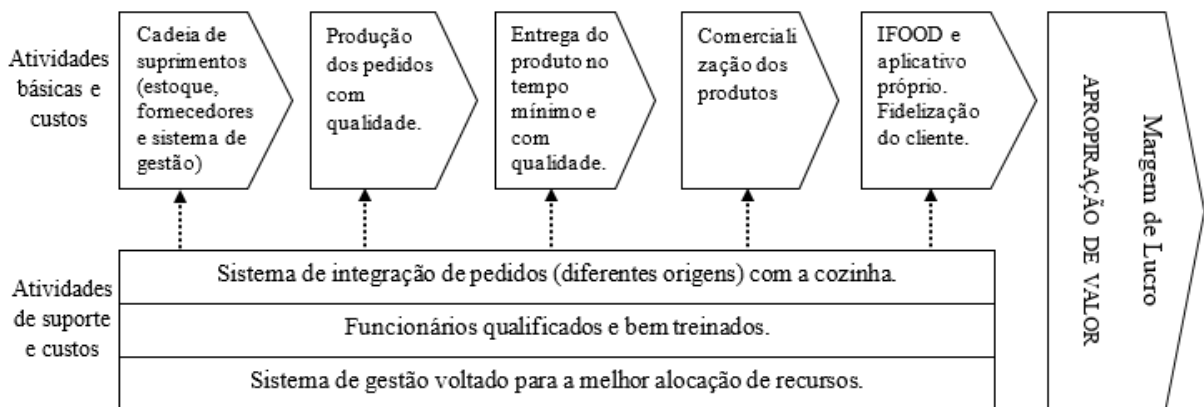


Figura 12 - Cadeia de Valor do Restaurante B  
 Fonte: Elaborada pela autora a partir de Porter (1985).

A Figura 12 detalha a cadeia de valor do restaurante. A cadeia de valor do restaurante tem como destaque, dentre as atividades básicas, a gestão da cadeia de suprimento e a distribuição e comercialização dos produtos. Quando trata-se de um restaurante que possui como competência essencial realizar entregas em casa, é necessário gerar valor para o cliente por meio da eficiência e da garantia de que o lanche vai chegar em sua residência com a qualidade esperada, assim como precisa gerar valor para os fornecedores, pois a disponibilidade da matéria-prima é item básico para atendimento dessa competência.

Eu trabalho com quatro principais fornecedores de matéria prima aqui, todos são muito profissionais, eu nunca tive problemas, lógico se eu tenho mais pedido, eu tenho mais quantidade para passar pra eles, eu nunca tive problema de não receber, até porque eu tenho uma organização interna na empresa de nunca faltar nada. Tenho algumas parcerias com empresas que sempre compro e com isso me garantem descontos fixos” (Restaurante B)

A percepção de valor por parte dos fornecedores é estabelecida por meio das parcerias, que garantem a eles vendas fixas do seu produto, assim como trabalhar com um restaurante que está atento a novas demandas de mercado - e que consegue se manter entre os mais competitivos - faz com que seus fornecedores, principalmente os fidelizados, sintam-se mais estáveis em relação às vendas feitas para esse restaurante, assim como também conseguem obter mais lucro à medida que ele vai ganhando mais mercado.

Quando trata-se do cliente a percepção de valor em relação a um restaurante que tem como modelo de negócio o *delivery* está pautada na qualidade da refeição e no que o cliente considera como qualidade na entrega. Para agradar o cliente e buscar uma fidelização, o restaurante utiliza alternativas como promoções e brindes para os consumidores que pedem com mais frequência, assim como para aqueles que utilizam o próprio aplicativo do restaurante para

realizar o pedido. O entrevistado ressalta que o sistema adotado pelo restaurante conseguiu fidelizar muitos clientes a partir do aplicativo próprio e também a partir do iFood, pois eles estão sempre na lista dos mais procurados. Dessa maneira, o restaurante busca agora um novo desafio, ampliando seu modelo de negócios para além do delivery e abrindo um *lounge*.

O restaurante atende praticamente toda Santos e 13 bairros de São Vicente. Pelo delivery, não conseguimos expandir a área tendo uma única sede. Temos diversos pedidos de Cubatão, Praia Grande, Guarujá e outros bairros de São Vicente que não atendemos. O lounge, num primeiro momento, foi uma maneira de atender esse público. E claro, captar mais recurso no balanço final. (Restaurante B)

A próxima seção detalha a adesão do restaurante B ao iFood e os impactos gerados ao restaurante.

#### 4.3.1 Restaurante B e iFood

No mercado de *delivery* o impacto de realizar pedidos via aplicativo foi expressivo, pois os restaurantes não estão mais presentes na memória do consumidor final, o usuário do aplicativo escolhe o que quer comer e a partir disso passa a analisar suas opções de restaurante e faz sua escolha a partir de elementos como tempo de espera, avaliação dos outros usuários, preço, etc.

É fato notório a expressividade e o alcance do iFood, os restaurantes já consideram que fazer parte desse aplicativo é um item obrigatório, assim como destacam que ele atua também como uma campanha de *marketing*, uma vez que o restaurante se torna visível para diferentes tipos de clientes.

Então o iFood me traz cliente novos, ele fideliza os clientes antigos também. Existe uma crescente de usuários aqui na baixada, se não me engano são 300 mil pedidos aqui em Santos. Então estando no iFood hoje você está no mercado. Ao mesmo tempo como é muito elevado o número de restaurantes que está no iFood, você começa a dividir muito o bolo. Quando eu entrei eram 3 hamburguerias e hoje são cerca de 34. Mas tem muita gente que entra no iFood e morre, é aquele cara que não tem o serviço profissional. (Restaurante B)

O Restaurante B não precisou de muitas adequações, uma vez que ele já tinha estruturado um sistema de entrega bem-consolidado. Ele precisou contratar mais um

funcionário para conseguir atender às novas demandas; ressalta, ainda, que possuir o sistema de funcionamento do restaurante integrado ao aplicativo faz toda a diferença para prestar o serviço com qualidade.

Um ponto de destaque no processo de adaptação foi as adequações ao preço dos produtos realizadas antes de entrar no iFood. Ciente de que sua participação estava condicionada ao pagamento das taxas por pedido, o dono fez alterações de valores no cardápio para que a taxa não seja descontada integralmente do restaurante, mas que seja cobrada também do cliente final.

É uma comissão, apesar de eu achar muito alta essa comissão, principalmente no ramo de alimentação, mas quem acaba pagando no final, é o cliente final, né. Porque eu não posso tirar do meu custo o que vou passar para o iFood, eu tenho que majorar. (Restaurante B)

Outro ponto de mudança no restaurante, como citado anteriormente, foi a criação do próprio aplicativo, isso ocorreu depois da utilização do iFood. O dono relata que ele tem autorização para ter esse aplicativo, pois ele não tem contrato de exclusividade com o iFood, e optou por isso, na época, por não ter conseguido negociar uma taxa diferenciada para ser exclusivo.

O aplicativo veio 10 meses depois de eu estar no iFood. O intuito de ter um aplicativo, primeiro a gente acompanha todas as tendências tecnológicas de mercado, né, nós fomos a primeira hamburgueria da baixada a ter um aplicativo próprio. Hoje as pessoas não tem espaço no celular para baixar aplicativo. Então a gente teve que desenvolver um aplicativo que fosse leve, as pessoas não tem paciência de ficar baixando nada. Só que minha marca está no celular das pessoas, eu tenho 5000 downloads de pessoas que tem o aplicativo baixado no celular hoje. (Restaurante B)

Com isso é perceptível que o restaurante procura sempre se adequar às novas demandas provenientes tanto do mercado quanto do cliente final. A integração do modelo de negócio adotado pelo restaurante é possível a partir do sistema de gestão adotado e da maneira como ele é executado.

O Restaurante B afirma que o sucesso do negócio vem de muito esforço e dedicação e também de muita pesquisa sobre o mercado que atua, para que eles possam estar sempre à frente da concorrência. A busca por informação e novos conhecimentos fez com que o restaurante aderisse ao iFood logo no começo, e o bom desempenho dele permitiu que tivesse um relacionamento diferenciado com o iFood.

A gente aqui tem um atendimento diferenciado pelo iFood, a gente é atendido por um grupo chamado grandes contas. Se não me engano são 6 restaurantes em Santos que tem esse atendimento especial, isso é por volume de vendas. Quem dá mais dinheiro pra eles, eles possuem pessoas especializadas para atender aqui. Existe uma aba no aplicativo, os mais vendidos, a gente acompanha, estamos sempre ali. (Restaurante B)

Um ponto importante na análise da cadeia de valor são as relações existentes entre as organizações que estão inseridas nela. No caso do restaurante muitas das atividades de valor são executadas e gerenciadas pelo próprio gestor do restaurante, mas a presença de empresas responsáveis pelo abastecimento da matéria-prima e da empresa responsável pelo iFood fez com que o restaurante precisasse estabelecer relações visando a geração e a percepção de valor por todos.

Quanto a relação com a empresa responsável pelo iFood, o Restaurante B pontua que recebeu, ao longo do tempo de utilização do aplicativo, duas visitas e foi a uma palestra do CEO da empresa. Segundo ele, o contato ficou um pouco mais frequente depois de fazer parte das grandes contas, mas ele acontece via telefone, site ou aplicativo, e normalmente porque ocorreu algum problema no sistema. Ter o atendimento diferenciado conta muito devido à quantidade de restaurantes que são cadastrados hoje no país inteiro.

Outro ponto de destaque na relação estabelecida por eles é que o iFood possui um canal de informativos sobre o mercado de *delivery*, uma espécie de blog, onde são postados reportagens e textos informativos sobre o sucesso e o fracasso do *delivery*. “Existe um aplicativo, é uma espécie de blog, e é legal que tudo que eu leio lá a gente aplica”.

No tocante à relação com os clientes, o fato do restaurante não possuir um espaço físico minimiza o relacionamento, porém, não faz ser menor a necessidade de ter um cliente satisfeito e de atender à sua demanda. Assim, o restaurante está sempre atento ao que o público espera de uma hamburgueria e busca oferecer alguns produtos diferenciados, como refrigerante importado, opções de sanduíches vegetarianos e da linha fit. Devido ao número de vendas satisfatório, o entrevistado considera que consegue ouvir bem o que o seu consumidor deseja. Com a adesão ao iFood o restaurante está exposto a uma concorrência maior, e estar entre os mais procurados é considerado pelo entrevistado como uma resposta positiva do consumidor sobre o serviço prestado por eles.

Quanto a relação com os fornecedores, o restaurante já possui seus principais fornecedores fidelizados e o relacionamento com eles se dá para a efetivação das compras. Um destaque é para o fornecimento de embalagens; o entrevistado aponta que a embalagem adequada é um dos principais segredos para o produto chegar em condições adequadas.

Atualmente, as embalagens são compradas via iFood, que é ciente dessa demanda por embalagens e desenvolveu um aplicativo próprio para uso dos restaurantes cadastrados que comercializa diferentes tipos de embalagem, a maioria com a logomarca do iFood, com preços diferenciados dos praticados no mercado.

Nesse aplicativo tem um link que a gente clica e você tem acesso a uma lista de itens que podem ser comprados direto pelo iFood, ele vai intermediar, possivelmente ganhar uma comissão em cima disso. (Restaurante B)

Sobre a percepção de valor do restaurante em relação ao iFood, o Restaurante B entende que, apesar de estar nas grandes contas, ele é mais um para o aplicativo, mas ao mesmo tempo a consolidação do *app* se deu e ainda dá a partir de vários pequenos restaurantes, portanto, o valor maior pode ser percebido pelo iFood, por ele representar um conjunto de restaurantes no país todo, mas todos os membros desse aplicativo também percebem, proporcionalmente, o valor que a empresa gera pra eles.

Para o iFood a gente é uma formiga, eles atendem milhares de restaurantes mas são várias formigas que formam um formigueiro maior e por isso eles tem um atendimento diferenciado para que os vendem mais, que são chaves pra eles. O iFood traz valorização de marca, o cliente, está vendo meus concorrentes e está me vendo, seu eu não estou lá ele não vai ver. Só que pensando em macro, eu sou mais um para o aplicativo, pode ser que seja, só que se todo mundo for mais um para o aplicativo ele não é nada. (Restaurante B)

Assim como o restaurante, a cadeia de valor dele acaba sofrendo algumas mudanças em função da disseminação do iFood. Para o Restaurante B, a maior mudança foi no mercado de *delivery*, uma vez que o iFood conseguiu popularizar esse mercado.

Como relatado no Restaurante A, a cidade de Santos possui um aplicativo de entrega de produtos que atende a muitos restaurantes que fazem parte do iFood, porém, não possuem um sistema de entrega ou o que possuem não é suficiente.

O entrevistado ressalta que esse aplicativo tem um longo alcance na baixada santista, porém, ele não gostou quando o utilizou, pois eles não atenderam a demanda com a qualidade esperada.

O Restaurante B ressalta que o iFood gerou impacto na sua cadeia, assim como gerou um impacto no mercado de *delivery*, já que ele busca alcançar todos os elos envolvidos no processo de entrega de mercadorias. O impacto vai desde a criação de novos aplicativos para entrega de produtos, tanto aplicativos regionais como alguns já de alcance nacional, até a busca

por um controle cada vez maior por parte do iFood de todos os processos principais dessa cadeia.

O iFood busca ganhar comissão em todos os elos da cadeia, já ganham no pedido, na forma de pagamento, com o novo aplicativo ganham na entrega, quem utiliza o serviço de compra de produtos como embalagens faz com que eles ganhem nos fornecedores e futuramente vão ganhar com adiantamento de dinheiro (isso foi falado na palestra do antigo CEO, porque tinha muita gente preocupada, porque o que passa como venda online no iFood, não aparece como venda minha no cartão, então se você precisar fazer um empréstimo, o banco vai olhar suas vendas no cartão e será um valor bem inferior ao real. (Restaurante B)

A próxima seção detalha a realidade de um restaurante que começou com a ideia de oferecer somente o atendimento no salão; ele possui um espaço físico diferenciado e produtos de alta qualidade, o que garante a eles sempre filas de espera para atendimento no salão. Assim como o Restaurante A e B, quando passaram a fazer entregas também aderiram ao iFood.

#### **4.4 Modelo de Negócio e Cadeia de Valor do Restaurante C**

O restaurante C foi inaugurado na cidade de Santos, no final de 2015, com a proposta de fornecer para os consumidores uma nova experiência no segmento de hambúrguer, de carnes nobres, de entradas e sobremesas diferenciadas. O restaurante segue o conceito norte-americano, uma vez que utilizam o conceito *homemade*, ou seja, eles produzem seus próprios pães, molhos e realizam o processamento dos hambúrgueres, influência também notada no estilo do salão e no menu oferecido.

O modelo de negócios do restaurante é pautado principalmente no atendimento ao cliente no salão e apresenta como diferencial a realização de eventos em um espaço privativo no salão - ou então realiza o evento na casa ou espaço de festa definido pelo cliente -, levando as opções do menu do restaurante para uma festa particular. O Quadro 13 descreve os elementos que caracterizam o modelo de negócio do restaurante.

Elementos	Descrição
<b>Produtos</b>	Foco principal nos sanduíches, stakes(carnes) e bebidas variadas. Realização de eventos externos com os produtos do restaurante.
<b>Perfil dos clientes</b>	Predomínio do público mais jovem, mas abrange outros perfis principalmente na realização dos eventos.
<b>Concorrentes</b>	Hamburguerias em geral.
<b>Recursos</b>	O principal recurso do restaurante é a mão de obra qualificada para produzir todos os produtos que são de fabricação própria do restaurante, assim como para garantir o padrão de qualidade e atendimento. A qualidade da matéria-prima também é um recurso essencial para o restaurante.
<b>Canais</b>	O principal canal do restaurante com o cliente é o atendimento no salão e a realização de eventos é tida como um diferencial do restaurante para atender a novos tipos de clientes.
<b>Fontes de receita</b>	A principal fonte de receita é a comercialização dos produtos no salão, mas contam também com o <i>delivery</i> e a realização dos eventos.
<b>Proposta de valor</b>	O valor consiste no padrão e na qualidade dos produtos oferecidos. A fabricação própria e o design do restaurante, seguindo o conceito norte-americano <i>homemade</i> , é a proposta do proprietário para a geração de valor.
<b>Parcerias</b>	- Fornecedores: Alguns fornecedores são fidelizados ao restaurante, o que garante descontos fixos nas compras e também garante a qualidade do produto entregue ao cliente. - O fornecedor das carnes, além de ser fidelizado, tem uma parceria mais efetiva com o restaurante, oferecendo cursos para os cozinheiros e participando da definição do cardápio no que tange ao uso das carnes. - iFood: parceria para pedido de refeições em casa.

Quadro 13 - Modelo de Negócios do Restaurante C

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A partir da descrição dos principais elementos do Modelo de Negócios adotado pelo restaurante percebe-se que ele tem como ponto principal a inspiração no modelo norte-americano *homemade*, ou seja, boa parte da matéria-prima é produzida no próprio restaurante.

Então quando o proprietário trouxe essa ideia de montar o Restaurante, era pra montar mesmo com a cara dele. Tem a padaria, o padeiro faz o pão, a gente monta o blend da carne, é tudo nosso. Mantém a qualidade e também é um diferencial. (Restaurante C)

Com essa filosofia de produzir a matéria-prima o restaurante aposta muito na marca do seu produto, por isso optou por, além de ter um salão bem-estruturado e com um design atrativo para receber os clientes, fazer eventos externos e ter no próprio salão um ambiente reservado para pequenos eventos.

O nosso forte aqui é o hambúrguer né e os steaks que são as carnes, mas a gente tem também como linha de frente os eventos, além do restaurante. A gente tem também os eventos que a gente tá colocando no mercado que é uma coisa que aqui em Santos não tem muito. Esse sistema de atendimento privativo ou em festas. (Restaurante C)



A realização dos eventos é uma proposta do dono do restaurante desde a inauguração e vem expandindo ao longo dos anos. Os eventos externos envolvem profissionais especializados e que têm a responsabilidade de levar a marca do restaurante até o cliente.

A gente tem um espaço aqui em cima que faz reserva e tem os eventos externos também, a gente faz tanto em festas, balada a gente vai pra venda, quanto evento privativo. Se você quiser a gente leva o Restaurante C para sua casa, faz formatura, aniversário, casamento. (Restaurante C)

Já o *delivery* não começou assim que o restaurante inaugurou, ele teve início cerca de 1 ano depois. O funcionamento do *delivery*, de maneira diferente dos restaurantes A e B, não acontece no mesmo ambiente do salão de atendimento aos clientes. Para não trazer tumulto ao atendimento do salão, o *delivery* funciona em uma casa separada que possui uma estrutura voltada para atender os pedidos feitos de casa. “O delivery funciona em outro lugar. É uma cozinha diferente, tem o pessoal do atendimento, os motoboys” (Restaurante C).

Inicialmente o *delivery* começou recebendo pedidos somente pelo telefone e cerca de três meses depois o restaurante passou a utilizar também o iFood. Diferente do relato dos restaurantes A e B, o restaurante C pontua que a adesão ao aplicativo é muita vantajosa para eles e o enxergam como um parceiro na busca por mais clientes.

Eu lembro que não foi logo que a gente abriu porque estava com problema na plataforma tudo. A gente abriu o delivery em maio do ano passado e entramos no iFood lá pra agosto.

[..] Mas também eu acho que ele é bom para colocar o delivery no mercado, como a gente entrou um tempo depois que já estava a casa e já tem muita gente, ele foi para inserir a gente nesse meio de delivery, de entregas. (Restaurante C)

O restaurante possui três frentes principais de negócio que são o salão, o *delivery* e os eventos, sendo que sua proposta de valor está pautada na diferenciação do produto oferecido ao cliente devido à fabricação própria de boa parte da matéria-prima. Com o objetivo de melhorar ainda mais o serviço prestado e conseguir manter o padrão de qualidade dos produtos e dos atendimentos, o restaurante contratou uma empresa de consultoria e também estabeleceu parcerias consideradas essenciais para o funcionamento do restaurante.

Agora a gente está com consultoria, a gente elaborou um treinamento até para manter o padrão, porque a gente força muito isso, de ter um padrão, para a pessoa lembrar do Restaurante C pelo padrão que tem, não só porque ah o hambúrguer é gostoso, mas porque o atendimento é bom, o lanche sempre vem igual. Então a gente está com esse treinamento pronto até a gente ia fazer agora, mas pra gente fazer precisa fechar a casa e a gente não fecha nenhum dia.

A gente contratou assim para manter o padrão, a qualidade, até a questão de custos, pra alinhar tudo certinho, como já tem dois anos a casa, tem umas necessidades que a gente tem, até de troca de cardápio, de diversas coisas assim, não envolve só a questão de estar bom ou ruim, é pra manter mesmo. (Restaurante C)

As parcerias estabelecidas com os fornecedores também fazem parte do processo de busca por qualidade e padrão que o restaurante adota. Destaca-se nessa parceria a relação estabelecida com o fornecedor de carne, que além de fornecedor também atua diretamente no treinamento na cozinha para preparação do *blend* de carnes e ajuda na definição e melhoria do cardápio.

Eu não sei se o pessoal lá do Restaurante C te falou, eles compravam um produto meu que eles faziam a limpeza lá e aí conversando com eles eu vi que tava tendo uma margem de desperdício muito grande, mas muito grande, aí eu fui lá dar um treinamento na cozinha deles, de limpeza da carne, estavam desperdiçando dois mil reais por semana, eu deixei de vender pra eles dois mil reais a menos por semana, que são oito mil reais em um mês, aí cê fala “nossa, tá perdendo dinheiro”, não, eu tô ganhando porque esse meu cliente vai ganhar longevidade e enquanto ele tiver longevidade eu tô fornecendo pra ele, então esse é o trabalho. (Fornecedor C)

Além de atuar nesse processo de treinamento para uso correto da matéria-prima fornecida, o fornecedor C também auxiliou na definição do melhor *blend* de carnes para os hambúrgueres. Esse serviço é oferecido por ele nas hamburguerias, pois ele entende que esse é um diferencial para o restaurante e também para que ele continue sempre comprando seus produtos.

Eu tenho mais de mil blends catalogados, eu não tenho duas hamburguerias que trabalham com o mesmo blend de hambúrguer. Se você é a hamburgueria ‘X’ o seu blend é um, se você é a hamburgueria ‘Y’ seu blend é outro, eu não vendo o mesmo blend de hambúrgueres. Blend é a mistura de carnes pra fazer o hambúrguer, eu não vendo a mesma mistura pra duas hamburguerias diferentes. (Fornecedor C)

Outra parceria estabelecida pelo restaurante é com o iFood, para a realização de pedidos de refeição em casa por meio do aplicativo. O restaurante, que já possui duas frentes de negócio pautadas no reconhecimento da sua marca, entende que poder oferecer o produto na casa dos clientes, mesmo que ele não desfrute da experiência oferecida pelo ambiente do restaurante, também é mais uma oportunidade de negócio, e o iFood é um facilitador nesse processo.

Uma terceira parceira estabelecida pelo restaurante é com uma empresa de consultoria. Por já estar há um tempo no mercado o dono viu a necessidade de uma análise externa sobre questões relacionadas à gestão do restaurante na busca constante por melhoria.

Não, a gente contratou assim para manter o padrão, a qualidade, até a questão de custos, pra alinhar tudo certinho, como já tem dois anos a casa, tem umas necessidades que a gente tem, até de troca de cardápio, de diversas coisas assim, não envolve só a questão de estar bom ou ruim, é pra manter mesmo. (Restaurante C)

A partir da descrição do modelo de negócios, tem-se a cadeia de valor do restaurante C representada na Figura 13.

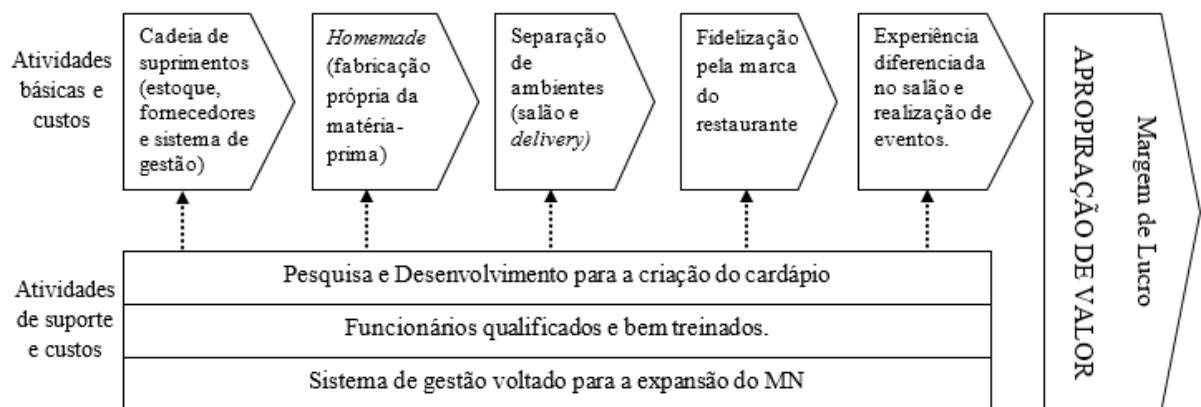


Figura 13 - Cadeia de Valor do Restaurante C  
Fonte: Elaborada pela autora a partir de Porter(1985).

A cadeia de valor do Restaurante C tem em suas atividades básicas um enfoque no conceito norte-americano utilizado pelo estabelecimento, que afeta diretamente desde sua gestão da cadeia de suprimentos até o atendimento ao cliente. Uma vez que o valor de utilizar esse conceito vai desde oferecer produtos diferenciados e únicos, devido à fabricação própria, até a infraestrutura do salão, que é todo decorado no estilo de hamburguerias norte-americanas. Isso leva a uma valorização da marca do restaurante, o que abriu frente para uma expansão do MN, que é a possibilidade de ter dentro da sua festa alguns dos produtos oferecidos pelo restaurante, ou então realizar seu evento em um local reservado do salão.

Para garantir esse diferencial ao cliente, destaca-se, nas atividades de suporte, a busca constante por pesquisa e desenvolvimento para conseguir oferecer produtos diferenciados e com qualidade. Vale ressaltar a parceria com o fornecedor de carne e também a qualificação dos funcionários para fabricarem todos os produtos, assim como para realizar bons atendimentos no salão e nos eventos.

Analisando a cadeia de valor, entende-se que o *delivery* não é prioridade no negócio do restaurante, mas é visto como mais uma frente de negócio, e, para que ele seja bem-feito, foi

estabelecida uma parceria com o iFood e a criação de uma unidade separada para atender aos pedidos com o objetivo de não prejudicar o atendimento no salão.

A próxima seção detalha a adesão do restaurante C ao iFood e os impactos gerados ao restaurante.

#### 4.4.1 Restaurante C e iFood

O *delivery* no Restaurante C começou a funcionar aproximadamente 1 ano após o restaurante ser inaugurado. Inicialmente, ele funcionava na mesma estrutura do salão, mas o dono viu que não era o melhor método e transferiu o *delivery* e o controle dele para outro lugar. “Então no começo eu que cuidava dessa parte e depois que abriu lá o delivery, aí ficou um responsável lá, porque até então não tinha a gente fazia tudo por aqui” (Restaurante C).

A adesão ao iFood veio pouco tempo depois do começo do funcionamento do *delivery* e o intuito de aderir ao Aplicativo foi buscar alcançar mais mercado no segmento de entrega, uma vez que ele tem um alcance de público muito grande.

Inicialmente houve um período de adaptação, pois chegavam muitos pedidos ao mesmo tempo e a gestão de entregas ainda não estava bem-estruturada. Por isso, o iFood fez algumas sugestões para que eles melhorassem no *ranking* de avaliação dos clientes.

Eles sugeriram no começo logo que a gente abriu o delivery, até a gente se adaptar acaba atrasando, demora o pedido. Então a gente acabou sendo negativado em alguns pedidos que acaba baixando a estrela. Então eles entraram em contato com a gente sugerindo ah tira a taxa de entrega pra gente conseguir subir, estar lá em cima pra galera pedir mais e sugeriram algumas formas da gente melhorar nosso posicionamento no iFood. (Restaurante C)

Assim como o Restaurante A e B, o Restaurante C também precisa fazer contatos com o serviço de atendimento aos restaurantes do iFood para resolver problemas no sistema, ou inserir promoções e/ou mudanças no cardápio; essas normalmente são as necessidades que fazem o restaurante se comunicar com o Aplicativo. A questão da cobrança da taxa também é levantada pelo restaurante, mas a entrevistada entende que o ganho do restaurante com essa parceria também é expressivo, principalmente em função da popularidade do iFood.

Tem essa questão do valor da taxa, assim querendo ou não ele ajuda um pouco, porque hoje em dia pela praticidade, muita gente pede direto pelo iFood, eu tô falando mais

porque eu tava mais no começo. Eu lembro que às vezes era muito pedido e acabava atropelando, então assim traz pedido, traz o retorno, mas tem a questão da taxa de manutenção, tudo isso que é um dinheiro que a gente acaba perdendo, se fosse direto com a gente... Mas também eu acho que ele é bom para colocar o delivery no mercado, como a gente entrou um tempo depois que já estava a casa e já tem muita gente, ele foi para inserir a gente nesse meio de delivery, de entregas. (Restaurante C)

No caso do Restaurante C, por focar em um modelo de negócios voltado para o atendimento no salão em função da força da marca e da qualidade dos produtos oferecidos, acrescentar o *delivery* é mais uma maneira de fazer negócio e de conseguir levar o produtos deles para a casa dos clientes, mas não é o foco principal. Portanto, o restaurante coloca o iFood como um parceiro, que o auxilia nessa nova frente de negócio e que agrega valor trazendo novos clientes.

## 5 ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO

O Estudo de Caso realizado nesse trabalho tem o intuito de elucidar as relações interorganizacionais existentes entre o iFood e Restaurantes. Para compreender essas relações e o quanto elas propiciam a formação das capacidades dinâmicas, utiliza-se como perspectiva de análise o modelo de negócios das organizações, uma vez que ele contempla as principais atividades que caracterizam o negócio central da organização.

A seção anterior descreve os dados levantados por meio de entrevistas realizadas em 3 restaurantes e no iFood. Em todas as organizações estudadas foram levantadas as atividades que compõem o modelo de negócios, assim como sua cadeia de valor e as relações interorganizacionais existentes enfatizando a relação com o iFood.

No desenvolvimento desse estudo o modelo de negócios adotado pelas organizações caracteriza o cenário de análise para a formação das capacidades dinâmicas a partir das relações interorganizacionais na cadeia de valor. Assim, para compreender esse cenário, considera-se as cinco perspectivas de pesquisa apontadas por Ritter e Lettl (2018) que englobam as definições apresentadas pelos principais autores na área de Modelo de Negócios. Essas perspectivas serão adotadas nesse estudo por representarem de forma conjunta e sólida uma análise das principais abordagens do modelo de negócios e por isso serão consideradas as unidades temáticas para a realização da Análise de Conteúdo.

A Figura 14 apresenta as cinco perspectivas de análise do modelo de negócio considerando as variáveis de pesquisa utilizadas nesse trabalho. Assim, tem-se uma apropriação do modelo desenvolvido por Ritter e Lettl (2018) para a realidade da pesquisa estudada.

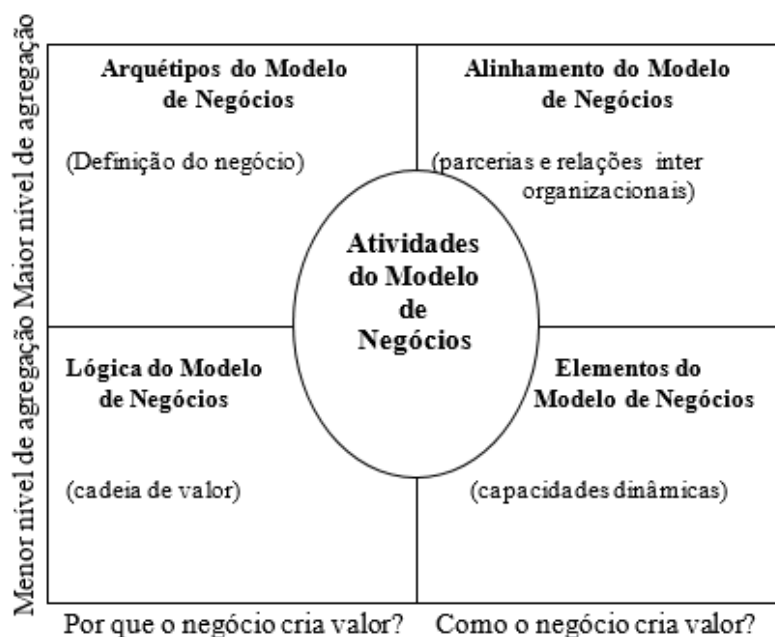


Figura 14 - Perspectivas de análise do modelo de negócios

Fonte: Adaptado de Ritter e Lettl (2018).

As atividades do MN caracterizam a análise central do modelo utilizado por uma organização. Para identificar essas atividades é importante conhecer produtos, perfil dos clientes, concorrentes, recursos, canais, fontes de receita, proposta de valor e parcerias (WIRTZ, 2016; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). A partir do entendimento do que uma organização faz a partir das suas atividades é preciso empregar valor nessas atividades por meio da lógica no modelo de negócios, ou seja identificar as principais atividades na busca por criação de valor, no caso desse estudo serão identificadas a cadeia de valor das organizações estudadas. Definindo as atividades e compreendendo a lógica de geração de valor, tem-se o arquétipo do modelo, ou seja, a combinação das lógicas para definir o perfil do negócio. Já em relação aos elementos do MN, destaca-se o desenvolvimento de capacidades dinâmicas por parte das organizações, uma vez que eles buscam melhorar os resultados do MN a partir de mudanças nas atividades; e, por fim, tem-se o alinhamento do MN, que está diretamente relacionado com o alcance das estratégias organizacionais, e no caso desse estudo as relações interorganizacionais e as parcerias serão consideradas como elementos de análise para o alinhamento do MN.

O Quadro 14 apresenta uma síntese da utilização do modelo de Ritter e Lettl (2018) para a análise de conteúdo da pesquisa em questão.

<b>Unidades Temáticas</b>	<b>Perspectivas</b>	<b>Proposta de pesquisa</b>	<b>(RITTER; LETTL, 2018)</b>
<b>Unidade 1</b>	Atividades do Modelo de Negócios	Identificar produtos, perfil dos clientes, concorrentes, recursos, canais, fontes de receita, proposta de valor e parcerias.	As atividades, recursos e transformações são a base de uma organização. Com isso as atividades (processos e capacidades) servem como elemento principal para compreender o que uma organização faz. Elas se tornam a base de construção do modelo de negócios e com isso tornam-se a perspectiva central frente as demais.
<b>Unidade 2</b>	Lógica do Modelo de Negócios	Identificar a cadeia de valor a partir das principais atividades que geram valor para o restaurante.	Para as atividades terem sentido econômico elas precisam seguir uma lógica de criação e captura de valor, ou seja, as atividades precisam ser combinadas para constituírem uma lógica na busca por valor.
<b>Unidade 3</b>	Arquétipos do Modelo de Negócios	Definir o perfil do negócio.	Os arquétipos descrevem as lógicas genéricas de como as empresas fazem negócios. As lógicas de cada organização podem ser estruturadas em arquétipos de modelos de negócios, e, com isso, eles constituem níveis mais altos de agregações do que as lógicas.
<b>Unidade 4</b>	Elementos do Modelo de Negócios	Identificar a existência de capacidades dinâmicas nas organizações.	Elementos essenciais para capturar as partes importantes de um modelo de negócio. Adicionar às atividades elementos do modelo de negócios proporciona mais qualidade na busca por resultados.
<b>Unidade 5</b>	Alinhamento do Modelo de Negócios	Identificar as relações interorganizacionais e parcerias existentes entre os restaurantes, iFood e outras organizações.	O alinhamento e a agregação dos elementos podem levar à otimização de modelos de negócios, aproximando-os das estratégias organizacionais.

Quadro 14 - Síntese do Modelo de Ritter e Lettl (2018)

Fonte: Adaptado de Ritter e Lettl (2018).

Definido como será a análise dos dados levantados nas entrevistas realizadas no iFood e nos restaurantes tem-se a primeiro momento a análise individual de cada organização.

## 5.1 iFood

O Quadro 15 caracteriza as unidades temáticas definidas na seção anterior a partir dos trechos das entrevistas realizadas no iFood.



(Continua)

Unidades Temáticas	Perspectivas	iFood
<b>Unidade 1</b>	Atividades do Modelo de Negócios	<p>“Especialista em tecnologia, oferece serviço de delivery por meio do site e do aplicativo, e possui uma área especializada focada no parceiro, que reúne as melhores soluções do mercado para gestão e expansão dos restaurantes.” (Diretora Comercial)</p> <p>“O iFood ele nasceu e cresce por conta de perfil comportamental mercadológico. As pessoas cada vez menos querem falar umas com as outras, infelizmente, elas não querem, elas não podem perder tempo e mesmo assim elas ainda querem escolher bem, ter poder de escolha”. (Vendedora Externa)</p>
<b>Unidade 2</b>	Lógica do Modelo de Negócios	<p>“O iFood é uma excelente ferramenta marketing, traz pessoas, por exemplo turista, veio passar um final de semana aqui em Santos, o cara não sabe quem é o Restaurante B”. (Restaurante B)</p> <p>“Eu tenho que ter facebook, ter site, ter o iFood, então eu vejo isso como uma forma de marketing, um pouco, então você ganha, ganha bem menos, mas você tem que jogar um pouco como marketing ou como uma despesa de marketing”. (Restaurante A)</p> <p>“Quando um restaurante entra na plataforma do iFood, ele cresce, em média, 50% nos três primeiros meses. Isso se deve, em grande parte, porque ele passa a ter acesso a uma base muito grande de clientes, que ele não teria sem o Aplicativo”. (Diretora Comercial)</p> <p>“Hoje o iFood, pra você entrar no iFood é um percentual de 12%, você imagina um percentual de 12% em cima das tuas vendas. Então hoje eu digo assim o iFood é o maior restaurante que existe sem ter uma única casa”. (Restaurante A)</p> <p>“Eu sou muito realista e muito consciente em saber que 12% que é a taxa que eles praticam é um valor alto, porém eu sou extremamente firme e pontual com eles que o investimento que a gente faz em milhões por mês em marketing eles não vão conseguir”. (Vendedora Externa)</p>
<b>Unidade 3</b>	Arquétipos do Modelo de Negócios	<p>“É muito pontuado que daqui a 20 anos a gente olhe pra trás e fale eu fiz parte da revolução, da revolução tecnológica e gastronômica no país”. (Vendedora Externa)</p> <p>“O iFood busca ganhar comissão em todos os elos da cadeia, já ganham no pedido, na forma de pagamento, com a nova plataforma ganham na entrega, quem utiliza esse serviço ganha nos fornecedores e futuramente vão ganhar com adiantamento de dinheiro (isso foi falado na palestra no antigo CEO.” (Restaurante B)</p> <p>“A ideia hoje, a nossa proposta de empresa, é revolucionar todo o mercado de alimentação, então na cadeia como um todo. Então, não é só a logística de entrega da comida, não é só ser uma replace de restaurante. Então hoje a gente oferece insumo sim.” (Diretora de RH)</p>

(Conclusão)

<b>Unidade 4</b>	Elementos do Modelo de Negócios	<p>“A nova marca é uma marca, é uma empresa, que a gente adquiriu no Vale do Silício, a gente foi pra lá, viu o modelo de negócio e trouxe pra cá.” (Diretora de RH)</p> <p>“A nova marca está cobrando 27% do pedido, ele te dá o motoqueiro, mas ele cobra 27% do teu pedido, você imagina um pedido de 100 reais, você paga 27 reais, é muita coisa, entendeu.” (Restaurante A)</p> <p>“A empresa possui um marketplace que comercializa embalagens e insumos, com os melhores fornecedores nacionais, a um preço mais barato, negociado pelo próprio iFood. Essa iniciativa foi criada pensando, principalmente, nos parceiros menores, que não conseguem negociar preços mais competitivos devido ao volume menor de compra.” (Diretora Comercial)</p>
<b>Unidade 5</b>	Alinhamento do Modelo de Negócios	<p>“O modelo de negócios do iFood só funciona por causa dessa relação entre todas as pontas. Sem uma, o outro passa a não ter valor.” (Diretora Comercial)</p> <p>“Os restaurantes parceiros são nossos clientes, o consumidor final também, potenciais candidatos também são nossos clientes e os nossos colaboradores, porque qualquer pessoa do Brasil pode querer trabalhar no iFood. Então, na verdade, todo mundo acaba sendo cliente, né. Como a gente se relaciona com todos os públicos, né, da melhor forma possível, claro que a gente sempre vai errar em algum ponto, né? Mesmo querendo acertar a gente às vezes erra, mas na verdade a gente considera que todos são clientes do iFood”. (Diretora de RH)</p>

Quadro 15 - Unidades Temáticas do iFood

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A partir da interpretação das unidades análises, definem-se as características das cinco perspectivas do Modelo de Negócios do iFood. A Figura 15 descreve as cinco perspectivas de análise do modelo de Negócios adotado pelo iFood, elaborada a partir dos discursos identificados com as unidades temáticas definidas para esse estudo.

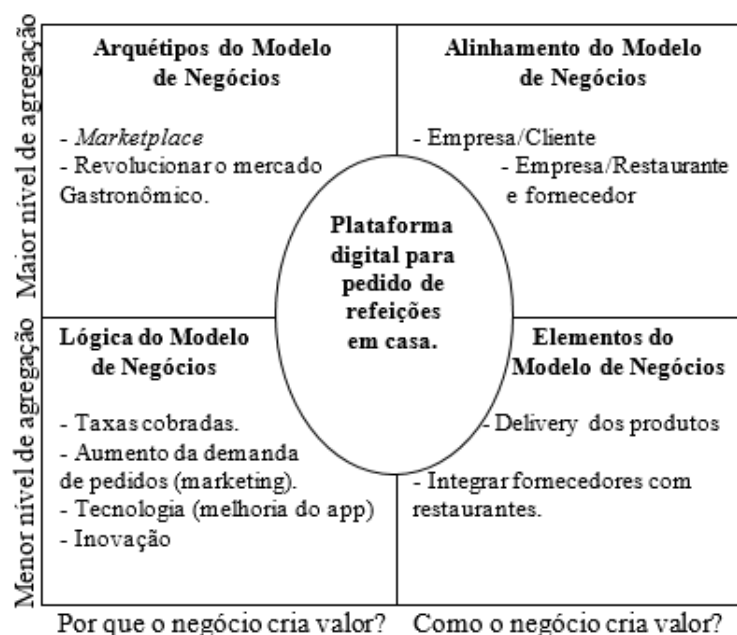


Figura 15 - Perspectivas de análise do modelo de negócios do iFood

Fonte: Adaptado de Ritter e Lettl (2018).

A atividade central do iFood é uma plataforma digital para a realização de pedidos de refeições em casa. Essa proposta de negócio tem como base o perfil do consumidor que busca cada vez mais comodidade e rapidez na entrega dos seus produtos, assim é possível escolher uma refeição dentre todos os restaurantes cadastrados, realizar o pedido e o pagamento via aplicativo, sem a necessidade de entrar em contato pelo telefone.

Assim, define-se o iFood como uma *marketplace* que é considerada uma espécie de Shopping Virtual, pois reúne diferentes opções/marcas em um só lugar facilitando a escolha do produto desejado e do melhor preço.

Para o sucesso dessa proposta fica evidente a necessidade de aceitação dos restaurantes se cadastrarem no aplicativo, assim como dos clientes utilizarem o app para o pedido de refeições. Buscando esse alinhamento para o modelo de negócios o iFood estabelece relações com os restaurantes, sendo que os restaurantes pagam uma taxa fixa para o iFood a cada pedido realizado, e, em contrapartida, utilizando o aplicativo, eles conseguem aumentar a demanda do restaurante por meio de novos clientes e também o aplicativo oferece muitas análises do negócio do restaurante (região a ser atendida pelo delivery, taxa de entrega, número de vendas por região, sugestão de promoções, etc.). Com essas relações que são essenciais para o iFood, a empresa acredita que há uma troca de benefícios e que ambos saem ganhando nesse processo. Como apresentado por Danielak (2016), se as relações são moldadas de maneira favorável é possível gerar valor para a empresa e para os atores envolvidos.

Pensando nos clientes o iFood também precisa dessa relação bem consolidada para que seu aplicativo fique sempre à frente da concorrência. Para tanto, a empresa busca oferecer aos clientes um serviço de qualidade, um monitoramento do sistema de entrega (o cliente é avisado sobre todas as etapas da entrega) e uma oferta cada vez mais diversificada de restaurantes e produtos.

Outra parceria estabelecida pelo iFood está relacionada com a sua proposta de revolucionar o mercado gastronômico. A empresa criou uma outra plataforma voltada para que os fornecedores dos restaurantes (principalmente de embalagens, mas em São Paulo já existe a oferta de outros insumos) possam vender seus produtos para os restaurantes em condições diferenciadas de preço e qualidade. Assim o iFood agrega mais valor para o restaurante e também consegue controlar mais uma fatia desse mercado, uma vez que cobra uma taxa dos fornecedores pelos itens vendidos aos restaurantes.

A partir das relações estabelecidas entre organizações, o iFood, como destacado pela sua Diretora Comercial, entende que “seu modelo de negócios só funciona por causa dessa relação entre todas as pontas. Sem uma, o outro passa a não ter valor”. Assim, a partir das definições apresentadas por Oliver (1990), destaca-se que o iFood busca as relações organizacionais visando a necessidade, uma vez que precisa dos recursos oferecidos por outras organizações para seu funcionamento e também busca a reciprocidade, já que considera que o objetivo de todos é comum, ou seja, atender ao consumidor final com qualidade e manter seus negócios frente à concorrência.

Com isso o iFood estabelece uma lógica para seu modelo de negócios, a partir do entendimento da sua cadeia de valor, destacando dentre as atividades de maior valor para a organização e seus parceiros as taxas cobradas pelo aplicativo na prestação dos seus serviços, o aumento da demanda de usuários do app e, consequentemente, de demanda de consumidores para o restaurante, por meio de um investimento constante em *marketing*, o uso de tecnologias novas para melhorar o sistema de pedidos tanto para os usuários quanto para os restaurantes e a busca por inovação, uma vez que para o iFood continuar no mercado é importante sempre agregar valor às suas atividades e criar novas propostas para ampliar sua proposta de negócio.

Frente a isso tem-se os elementos do modelo de negócio, caracterizados nesse trabalho pela formação das capacidades dinâmicas pela organização.

A Diretora de RH do iFood coloca que

Desde o processo de recrutamento de pessoas, em tudo que a gente faz, a gente faz de um jeito diferente. E sim, a gente não pode se acomodar, como qualquer negócio, né. Não somos mais uma startup, né, somos uma empresa já consolidada em crescimento exponencial, a gente teve um crescimento de mais de 100% ano passado,

mas ao mesmo tempo a gente não pode relaxar e achar que é suficiente, né. Então, assim, na verdade é um insight muito da empresa, não só do iFood como dos investidores, que a gente não pode deixar de inovar. Então o que que existe de tendência no mundo, né, o que a gente pode trazer pra cá, o que a gente pode criar. A gente oferece por um lado treinamentos, eventos, intercâmbios até pra fora do país, por outro lado a gente cobra que essas pessoas também, né, estejam à frente.

Destaca-se no iFood, como apontado por Camargo e Meirelles (2012), os três elementos componentes das capacidades dinâmicas, ou seja, o comportamento e habilidades dos seus colaboradores desde o processo de recrutamento feito pela empresa, assim como a existência de rotinas e processos voltados para a capacidade de inovar, e a existência de mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento por meio das ofertas de qualificação para os colaboradores e o retorno que eles precisam dar para a organização.

Assim, destacam-se no iFood dois elementos do modelo de negócios que caracterizam a existência das capacidades dinâmicas nas organizações. O primeiro é a criação de uma nova marca conhecida por *Spoon Rocket*, que, além de realizar os pedidos, também é responsável pela entrega deles. Essa marca foi adquirida no Vale do Silício, com o objetivo de ampliar a atuação do aplicativo para restaurantes mais sofisticados que dificilmente utilizariam sistema de *delivery*. Tem-se que a utilização dessa nova marca é uma ampliação da base de recursos da organização visando ampliar seu mercado de atuação e com isso se consolidar ainda mais, o que reforça o conceito de capacidades dinâmicas apresentado por Helfat e Peteraf (2009), que definem essa capacidade como a “capacidade da organização de criar, ampliar ou modificar sua base de recursos” e a partir disso obter vantagem competitiva.

O segundo é a integração de fornecedores com restaurantes. Como definido no arquétipo do modelo de negócios o iFood se propõe a realizar uma revolução gastronômica nos próximos 20 anos e para isso desenvolve capacidades dinâmicas voltadas para integrar toda a cadeia de valor dos restaurantes. Desde o início a organização já possuía os clientes e restaurantes, e, posteriormente, desenvolveu uma plataforma para que os fornecedores pudessem comercializar seus produtos para os restaurantes cadastrados no iFood. Essa ação foca tanto na expansão de mercado mas também como uma maneira de agregar mais valor aos restaurantes, podendo atuar como um facilitador na relação fornecedor/restaurante. Teece (2014) aponta que as capacidades dinâmicas não funcionam sozinhas, elas precisam de estratégias eficazes na busca por competitividade. O que reforça a proposta do iFood de utilizar as capacidades dinâmicas para explorar novos mercados e se antecipar frente a outros aplicativos nessa busca por integração da cadeia, o que é considerado pela diretora de RH como uma das principais estratégias da empresa.

A ideia hoje, a nossa proposta de empresa, é revolucionar todo o mercado de alimentação, então na cadeia como um todo. Então, não é só a logística de entrega da comida, não é só ser uma replace de restaurante. Então, qual que é o nosso intuito: a gente ajudar a desenvolver a cadeia como um todo. É o que a gente fala, que hoje a gente não é uma empresa de delivery, a gente é uma foodtech. (Diretora de RH)

Considerando os dois elementos do MN desenvolvidos a partir da formação das capacidades dinâmicas é possível associá-los às relações interorganizacionais estabelecidas pelo iFood. Para a criação da nova marca foi necessário trocar conhecimento e tecnologia com a empresa localizada no Vale do Silício, o que reforça a teoria defendida por Barros et al. (2016) de que os elos de cooperação entre organizações se formam a partir da aprendizagem organizacional, uma vez que para ter acesso aos conhecimentos necessários elas precisam se unirem.

Assim, para que o iFood pudesse buscar mais essa forma de fazer negócio foi indispensável estabelecer parceria com outra organização, o que reforça a proposta desse trabalho de que as capacidades dinâmicas se formam também a partir das relações interorganizacionais na cadeia de valor.

Já no caso da criação de uma outra plataforma digital para integrar fornecedores e restaurantes, a necessidade de estabelecer relações interorganizacionais também fica evidente. É preciso desenvolver parcerias vantajosas com os fornecedores e restaurantes para que essa nova proposta dê certo.

Por fim, tem-se o iFood como uma empresa que busca constantemente desenvolver capacidades dinâmicas e que estabelece relações com outras organizações de maneira estratégica para que ela possa estar sempre à frente do mercado e se manter competitiva em um cenário tão dinâmico quanto a indústria de apps no Brasil. Leih, Linden e Teece (2015) reforçam que as empresas que possuem capacidades dinâmicas bem construídas possuem tempo e as informações úteis para sempre ter uma resposta às mudanças do mercado ou até mesmo se antecipar às modificações, como é o caso do iFood.

## 5.2 Restaurante A

O Quadro 16 apresenta os discursos relacionados às unidades temáticas para o Restaurante A:

Unidades Temáticas	Perspectivas	iFood
<b>Unidade 1</b>	Atividades do Modelo de Negócios	“Temos um cardápio diversificado composto na sua maioria por comidas típicas italianas, sobremesas e bebidas diversificadas, mas o principal é a comida italiana”. (Restaurante A)
<b>Unidade 2</b>	Lógica do Modelo de Negócios	“Eu trabalho aqui desde que abriu, sei como tudo funciona”. (Funcionária A)  “Não posso trocar meus fornecedores, para mantermos a qualidade e padrão dos pratos”. (Restaurante A) “Estamos localizados na Rua Gastronômica de Santos, as pessoas gostam de vir à cantina”. (Restaurante A)
<b>Unidade 3</b>	Arquétipos do Modelo de Negócios	“Já. Já tinha delivery. A cantina sempre teve delivery. Tudo pelo telefone e te digo ainda hoje muita coisa é pelo telefone”. (Restaurante A)  Meus pedidos de iFood devem ser uns 5%, um pouquinho mais, talvez uns 10% e isso no meu faturamento deve estar tocando em uns 2%. Já é uma fatia que você não pode tirar, mas o principal é o salão. (Restaurante A)
<b>Unidade 4</b>	Elementos do Modelo de Negócios	“Acho que sim, tudo é uma inovação. Você está andando conforme a onda, por isso aderi ao iFood”. (Restaurante A)
<b>Unidade 5</b>	Alinhamento do Modelo de Negócios	“O atendimento no salão é prioridade. Meus clientes são fieis”. (Restaurante A)  “Tem famílias que vem aqui quase toda semana”. (Funcionária A)  “Não posso trocar meus fornecedores, para mantermos a qualidade e padrão dos pratos”. (Restaurante A)

Quadro 16 - Unidades Temáticas do Restaurante A  
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A partir da interpretação das unidades análises, definem-se as características das cinco perspectivas do Modelo de Negócios do iFood. A Figura 16 descreve as cinco perspectivas de análise do Modelo de Negócio adotado pelo Restaurante A.

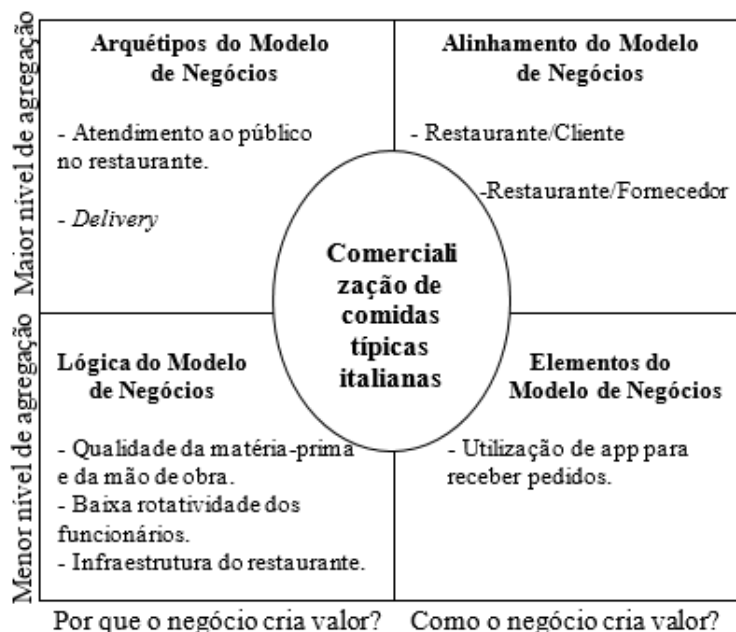


Figura 16 - Perspectivas de análise do modelo de negócios do Restaurante A

Fonte: Adaptado de Ritter e Lettl (2018).

O Restaurante A possui como atividade central a comercialização de comidas típicas italianas no salão. Por ser um restaurante muito tradicional na cidade de Santos, seu modelo de negócio está pautado na fidelização dos clientes por meio de um serviço de qualidade oferecido no salão do restaurante. Assim tem-se o arquétipo do seu modelo pautado no serviço oferecido no salão, com destaque para a qualidade dos pratos e os funcionários, que, em sua maioria, trabalham na casa desde que ela inaugurou, mas apesar do enfoque principal ser o salão, desde seu funcionamento o restaurante também oferece *delivery* por entender que essa também é uma frente de negócio rentável para o restaurante.

O alinhamento do MN do Restaurante A se concentra mais nas parcerias e fidelizações com os clientes, e quanto aos fornecedores a empresa possui alguns parceiros, mas enfatiza que as relações com os fornecedores se limitam a negociações em relação a preços dos insumos. Quanto à parceria iFood e Restaurante A, percebe-se que o restaurante utiliza o aplicativo por entender que ele traz aumento de demanda, que ele se beneficia pelo nível de adesão que o consumidor final tem com o aplicativo e também pelo marketing que ele oferece. Porém, não considera o iFood como parceiro, é bem crítico quanto aos valores cobrados e considera o uso do aplicativo como um mal necessário.

Se você for pensar que compensa, compensa pouquíssimo, só que aí além de pensar no meu público que eu tenho e o público que eu não tenho [...] eu vejo isso como uma forma de marketing, um pouco, então você ganha, ganha bem menos, mas você tem



que jogar um pouco como marketing ou como uma despesa de marketing. Senão você estará fora daquele nicho e as pessoas começam a esquecer, e hoje é tudo app, hoje a pessoa quer ficar ali. (Restaurante A)

Dentro da lógica do MN destaca-se a qualidade da mão de obra e matéria-prima, baixa rotatividade de funcionários e a infraestrutura do restaurante. O valor entregue ao cliente para um restaurante tradicional como o A está pautado na padronização das suas atividades, como ter um garçom que já conhece a preferência dos consumidores, chama os clientes mais frequentes pelo nome, atende as mesas sempre com a mesma excelência e os produtos oferecidos também são bem padronizados e de qualidade. Consequentemente, para esse perfil de estabelecimento, tem-se um cliente fiel e também um funcionário de mais longo prazo, uma vez que o restaurante busca manter seus funcionários por mais tempo para garantir a excelência do serviço. Não menos expressivo tem-se a infraestrutura do restaurante, já que ele é localizado em uma rua considerada como gastronômica, pela variada oferta de restaurantes que ela possui, e o salão, além de ter um espaço expressivo para receber os clientes, possui acessibilidade e estacionamento.

Assim, percebe-se que o valor que o restaurante busca passar para os clientes está bem associado à experiência de desfrutar não só dos pratos de qualidade, mas também do serviço oferecido. Quanto aos elementos do MN, por ser um estabelecimento pautado muito na tradição, não existe uma busca constante por trazer coisas novas, até mesmo para o cardápio, não sendo sugeridas muitas inovações. A utilização de um app para o pedido de refeições em casa é visto pelo dono como uma inovação, adotada porque ele entende que é necessário não ficar fora do mercado e que o iFood tem uma expressividade muito grande na cadeia de restaurantes. “Acho que sim, tudo é uma inovação. Você está andando conforme a onda. Mas, não mudou muita coisa...”

Apesar de não possuir rotinas para a busca por inovações, o Restaurante A se mantém no mercado em função da tradição e da qualidade dos serviços ofertados, o que ocasionou uma fidelização de seus clientes, e também por, mesmo que com ressalvas, acompanhar o mercado gastronômico e entender que por mais que o MN seja pautado em atividades padronizadas é sempre possível sofrer mudanças adaptativas e que sejam positivas para o crescimento sustentável do restaurante.

Como apontado por Ricciardi, Zardini e Rossignoli (2016), o ambiente passa por mudanças contínuas, o que configura os modelos de negócios sob a ótica da dinamicidade; e com isso ele pode sofrer mudanças adaptativas ou mudanças radicais e assim afetar toda a empresa focal e seus *stakeholders*. O que corrobora com a postura do Restaurante A, que,

apesar de não ter o perfil de gerar inovações para o mercado, consegue acompanhar as mudanças impostas por ele e com isso continuar buscando a longevidade do seu negócio.

### 5.3 Restaurante B

O Quadro 17 apresenta os discursos relacionados às unidades temáticas para o Restaurante B:

(Continua)

Unidades Temáticas	Perspectivas	iFood
Unidade 1	Atividades do Modelo de Negócios	<p>“A gente sempre foi 100% delivery”. (Restaurante B)</p> <p>“Foram meses de estudo, investimento em treinamento de equipe, a metodologia de fazer o lanche, você tem um coordenador de pedidos, que por exemplo a gente entrega 90% das entregas em 1 entrega (Restaurante B)</p>
Unidade 2	Lógica do Modelo de Negócios	<p>“A gente aqui no restaurante tem um sistema chamado integração, não é todo mundo que tem iFood que tem isso. Quem não tem, recebe o sinal do pedido, escreve manualmente e o rapaz do caixa entrega pra cozinha, a gente era assim antigamente e dava muito problema.” (Restaurante B)</p> <p>“Ah, vou abrir o delivery, todo mundo está fazendo delivery vou abrir também. O tempo varia um a pouco, devido a condições climáticas, horário de pico, mas em geral 29 minutos”. (Restaurante B)</p> <p>“Então o iFood me traz cliente novos, ele fideliza os clientes antigos também”. (Restaurante B)</p>
Unidade 3	Arquétipos do Modelo de Negócios	<p>“Foram meses de estudo, investimento em treinamento de equipe, a metodologia de fazer o lanche, você tem um coordenador de pedidos”. (Restaurante B)</p>
Unidade 4	Elementos do Modelo de Negócios	<p>“O intuito de ter um aplicativo, primeiro a gente acompanha todas as tendências tecnológicas de mercado, né, nós fomos a primeira hamburgueria da baixada a ter um aplicativo próprio. Hoje as pessoas não têm espaço no celular para baixar aplicativo. Então a gente teve que desenvolver um aplicativo que fosse leve, as pessoas não têm paciência de ficar baixando nada. Só que minha marca está no celular das pessoas, eu tenho 5000 downloads de pessoas que têm o aplicativo baixado no celular hoje”. (Restaurante B)</p> <p>“Então o iFood me traz cliente novos, ele fideliza os clientes antigos também. Existe uma crescente de usuários aqui na baixada se não me engano são 300 mil pedidos aqui em Santos. Então, estando no iFood, hoje, você está no mercado”. (Restaurante B)</p> <p>“O restaurante atende praticamente toda Santos e 13 bairros de São Vicente. Pelo delivery, não conseguimos expandir a área tendo uma única sede. Temos diversos pedidos de Cubatão, Praia Grande, Guarujá e outros bairros de São Vicente que não atendemos. O lounge, num primeiro momento, foi uma maneira de atender esse público. E claro, captar mais recurso no balanço final.”(Restaurante B)</p>

(Conclusão)

<b>Unidade 5</b>	Alinhamento do Modelo de Negócios	<p>“Eu trabalho com quatro principais fornecedores de matéria-prima aqui, todos são muito profissionais, eu nunca tive problemas, lógico se eu tenho mais pedido, eu tenho mais quantidade para passar pra eles, eu nunca tive problema de não receber, até porque eu tenho uma organização interna na empresa de nunca faltar nada. Tenho algumas parcerias com empresas que sempre compro e com isso me garantem descontos fixos.” (Restaurante B)</p> <p>“O meu cliente tem o aplicativo porque ele ganha alguma coisa pedindo por lá. Nunca meu aplicativo teria o sucesso que tem hoje se eu vendesse da mesma maneira, o cara já tem o iFood, pra que ele vai ter meu aplicativo. Ele precisa ter uma vantagem, desconto, produto, voucher de desconto, a gente premia cliente que pede muito”. (Restaurante B)</p>
------------------	-----------------------------------	---

Quadro 17 - Unidades Temáticas do Restaurante B

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A partir da interpretação das unidades análises, definem-se as características das cinco perspectivas do Modelo de Negócios do iFood. A Figura 17 descreve as cinco perspectivas de análise do Modelo de Negócio adotado pelo Restaurante B.

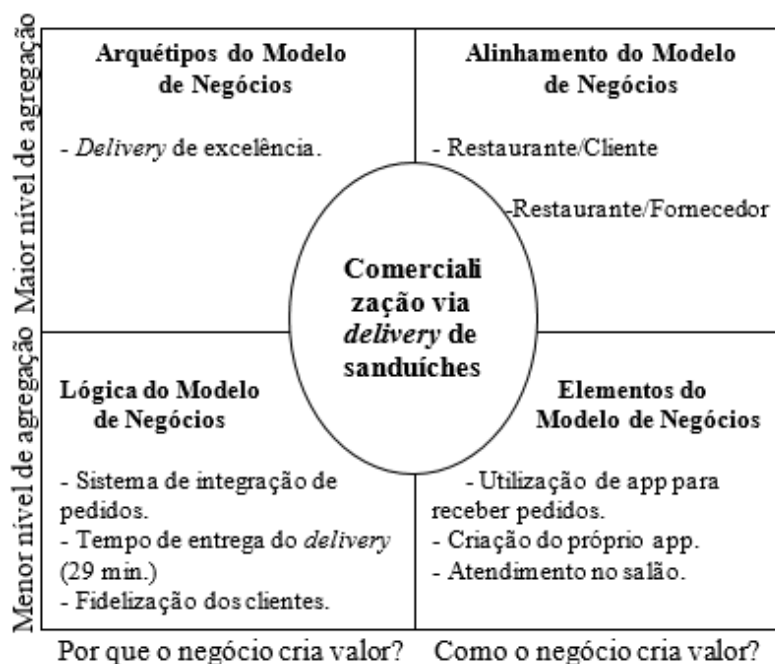


Figura 17 - Perspectivas de análise do modelo de negócios do Restaurante B

Fonte: Adaptado de Ritter e Lettl (2018).

O Restaurante B possui como principal atividade o *delivery*, desde que ele foi criado não conta com atendimento no salão. O espaço físico possui uma cozinha, uma sala para estoque, uma sala para recebimento dos pedidos, com essa proposta o dono do restaurante ressalta que para se manter somente como *delivery* é imprescindível que a entrega seja perfeita e no menor tempo possível.

Dentro dessa proposta o restaurante enfatiza que sua principal parceria é com o cliente, uma vez que, para obter sucesso, os clientes, principalmente os fiéis, foram essenciais. Quanto aos fornecedores tem-se muitos fornecedores também fidelizados em função do volume de pedidos e da qualidade dos produtos que eles vendem. Assim como o Restaurante A, também não considera o iFood como uma parceria por acreditar que na troca de benefícios o iFood arrecada mais valor pra si do que para os restaurantes, mas não deixa de ressaltar que fazer parte do iFood é muito importante para seu negócio. Apesar de o iFood ser uma empresa muito maior, e consequentemente ter ganhos maiores, o que o dono do restaurante cobra é em relação aos valores de taxa pagos ao iFood e o serviço que eles prestam ao restaurante, que segundo ele deixa a desejar, como exemplo: o sistema do iFood dá muito problema e a assistência não é efetiva, assim como a relação iFood e restaurante é quase inexistente.

O iFood traz valorização de marca, traz o cliente está vendo meus concorrentes todo e está me vendo, seu eu não estou lá ele não vai ver. Ele vai esquecer, se eu sair do iFood também para eles tanto faz como tanto fez, porque o cliente quer um hambúrguer se meu restaurante não tiver lá, ele vai pedir em outro. O iFood vai fazer a venda.[...] Só que pensando em macro, eu sou mais um para o iFood, pode ser que seja, só que se todo mundo for mais um para o iFood ele não é nada. Então, ele precisa ter vários pequenos ajudando ele. (Restaurante B)

O arquétipo do MN é definido pela excelência do *delivery*. O restaurante atribui seu sucesso de vendas tanto à qualidade dos produtos oferecidos como principalmente ao *delivery*, que hoje consegue atender toda a Baixada Santista com tempo médio de 29 minutos. É importante ressaltar que para atingir essa média de tempo de entrega o restaurante buscou as melhores metodologias de *delivery*. “Ah, vou abrir o delivery, todo mundo está fazendo delivery vou abrir também. Não. Foram meses de estudo, investimento em treinamento de equipe, a metodologia de fazer o lanche, você tem um coordenador de pedidos, que por exemplo a gente entrega 90% das entregas em 1 entrega”.

A partir desse arquétipo pode-se destacar que o restaurante focou no desenvolvimento de uma capacidade visando excelência e buscando ser referência no mercado. Assim como apontado por Teece (2007), as capacidades comuns dão suporte na busca por eficiência técnica no desenvolvimento de atividades fixas, e o restaurante, à medida que consegue ter um tempo de entrega baixo, alcança essa eficiência técnica, porém não se sabe até quando essa capacidade comum pode manter o restaurante no mercado.

Com isso tem-se a lógica do MN pautada na utilização de um sistema de integração de pedidos entre quem recebe e a cozinha, ou seja, para evitar erros o sistema recebe o pedido de diferentes canais (aplicativos, redes sociais, telefone), ele é processado e impresso para ser

encaminhado para a cozinha. Esse sistema não só auxilia na redução de pedidos enviados errados, como também contribui para atender as entregas no menor tempo possível. Outra atividade dentro da lógica do MN é a fidelização dos clientes por meio de promoções e brindes enviados aos clientes que pedem com frequência. Esse controle de quantas vezes o mesmo cliente pediu só é possível em função da utilização do sistema de integração dos pedidos.

Assim, a lógica do MN caminha no sentido de demonstrar que o restaurante, além de desenvolver capacidades comuns, também busca valor nas suas atividades para desenvolver capacidades dinâmicas. Como defendido por Leih, Linden e Teece (2015), possuir uma excelência técnica no desenvolvimento das capacidades comuns da organização não é um elemento suficiente na busca por vantagem competitiva, é necessário entender a dinâmica de alteração do ambiente e estar preparado para as mudanças, ou seja, é preciso desenvolver capacidades dinâmicas. Sob essa ótica destacam-se os elementos do MN que caracterizam a existência das capacidades dinâmicas nesse restaurante.

O dono, por ter pensando todo o negócio e estudado antes de abrir, adota esse procedimento de sempre buscar informações e conhecimento sobre alguma novidade no mercado e se preparar para absorver essa mudança quando for conveniente ao restaurante. Como colocado por Nonaka e Takeuchi (1995), incentivar e criar processos de aprendizagem, compartilhamento e integração de conhecimentos são elementos críticos para o bom desempenho de uma empresa e uma das bases para a consolidação das capacidades dinâmicas

No caso do iFood, antes de aderir ao aplicativo, o restaurante fez algumas alterações no preço do cardápio, já ciente da taxa a ser paga ao iFood, mas não fez isso compensando o valor total da taxa, por entender que seu preço não ficaria compatível com a concorrência.

A gente não vende com preço diferente. Tem uma cláusula que é obrigado a vender igual. Mas por exemplo se eu vendia um lanche x a 10 reais, eu tenho que pagar 12% pro iFood então eu tive que majorar um pouco na época. A gente não subiu a porcentagem que paga pro iFood, primeiro, porque ele representa 40% do meu faturamento hoje e não a totalidade. Então quem pede pro outro meio, não pode pagar e eu não posso fazer preços diferentes. (Restaurante B)

Pensando nos seus clientes que não utilizam o iFood e também como forma de tentar não precisar pagar a taxa cobrada pelo aplicativo, foi criado o aplicativo próprio do restaurante, que não tem a intenção de competir com o iFood, mas que visa ser uma alternativa a tantos clientes fiéis, para que eles possam se beneficiar com promoções exclusivas, e o restaurante também se beneficiar, por não precisar pagar nenhuma taxa por pedido.

Então a jogada do Restaurante B hoje é assim, a gente tem um aplicativo próprio que é muito forte hoje, estamos trabalhando com ele há 11 meses e hoje ele representa muito pra gente. Então quem pede pelo nosso aplicativo que é nosso cliente fiel. [...] A gente tem sempre um benefício pra quem pede pelo nosso aplicativo. Seja um desconto, seja um brinde. Hoje, por exemplo, quem pede acima de 50 reais vai ganhar uma batata frita, o próprio sistema já contempla isso [...] A gente brinca, porque eu tenho essa gordura pra queimar, porque vendendo pelo meu aplicativo eu não tenho que dar nada pra ninguém. Então eu prefiro dar para o meu cliente um brinde, um agrado. (Restaurante B)

Continuando nessa busca por se manter competitivo no mercado, o Restaurante B, depois de se consolidar como *delivery*, vai abrir um espaço para atendimento ao público. A princípio um espaço pequeno, mas que funcionará no mesmo local do *delivery*, mas com a ideia de ser um atendimento diferente. “A gente aqui com a abertura do lounge está tudo esquematizado, como se fossem duas casas diferentes. Quem está atendendo o *delivery*, fica no *delivery*, quem está atendendo o salão, fica no salão” (Restaurante B).

Com base no exposto é possível afirmar que o Restaurante B desenvolve capacidades dinâmicas dentro da sua cadeia de valor, pautadas principalmente por essa busca por conhecimento e aprendizagem. Apesar do dono não valorizar tanto as relações entre organizações para a formação dessas capacidades, é possível destacar que o relacionamento com o iFood está associado diretamente à criação do novo aplicativo, assim como à fidelização com fornecedores também é peça-chave para conseguir manter seus preços competitivos e com isso buscar novas oportunidades de negócio.

## 5.4 Restaurante C

O Quadro 18 apresenta os discursos relacionados às unidades temáticas para o Restaurante C:

Unidades Temáticas	Perspectivas	iFood
Unidade 1	Atividades do Modelo de Negócios	“Então quando o proprietário trouxe essa ideia de montar o Restaurante, era pra montar mesmo com a cara dele. Tem a padaria o padeiro faz o pão, a gente monta o blend da carne, é tudo nosso. Mantém a qualidade e também é um diferencial”. (Restaurante C)
Unidade 2	Lógica do Modelo de Negócios	<p>“O delivery funciona em outro lugar. É uma cozinha diferente, tem o pessoal do atendimento, os motoboys”.(Restaurante C)</p> <p>“Tem a padaria o padeiro faz o pão, a gente monta o blend da carne, é tudo nosso. Mantém a qualidade e também é um diferencial”. (Restaurante C)</p> <p>“Se você quiser a gente leva o Restaurante C para sua casa, faz formatura, aniversário, casamento”. (Restaurante C)</p>
Unidade 3	Arquétipos do Modelo de Negócios	<p>“A gente tem um espaço aqui em cima que faz reserva e tem os eventos externos também, a gente faz tanto em festas, balada a gente vai pra venda, quanto evento privativo.” (Restaurante C)</p> <p>“Eu lembro que não foi logo que a gente abriu porque estava com problema na plataforma tudo. A gente abriu o delivery em maio do ano passado e entramos no iFood lá pra agosto.” (Restaurante C)</p>
Unidade 4	Elementos do Modelo de Negócios	A gente abriu o delivery em maio do ano passado e entramos no iFood lá pra agosto. [...]Mas também eu acho que ele é bom para colocar o delivery no mercado, como a gente entrou um tempo depois que já estava a casa e já tem muita gente, ele foi para inserir a gente nesse meio de delivery, de entregas”. (Restaurante C)
Unidade 5	Alinhamento do Modelo de Negócios	<p>“Eu tenho mais de mil blends catalogados, eu não tenho duas hamburguerias que trabalham com o mesmo blend de hambúrguer. Se você é a hamburgueria ‘X’ o seu blend é um, se você é a hamburgueria ‘Y’ seu blend é outro, eu não vendo o mesmo blend de hambúrgueres. Blend é a mistura de carnes pra fazer o hambúrguer, eu não vendo a mesma mistura pra duas hamburguerias diferentes”.(Fornecedor C)</p> <p>“Não a gente contratou (consultoria) assim para manter o padrão, a qualidade, até a questão de custos, pra alinhar tudo certinho, como já tem dois anos a casa, tem umas necessidades que a gente tem, até de troca de cardápio, de diversas coisas assim, não envolve só a questão de estar bom ou ruim, é pra manter mesmo”. (Restaurante C)</p> <p>“Eles sugeriram no começo logo que a gente abriu o delivery, até a gente se adaptar acaba atrasando, demora o pedido. Então a gente acabou sendo negativado em alguns pedidos que acaba baixando a estrela. Então eles entraram em contato com a gente sugerindo, ah, tira a taxa de entrega pra gente conseguir subir, estar lá em cima pra galera pedir mais e sugeriram algumas formas da gente melhorar nosso posicionamento no iFood”. (Restaurante C)</p>

Quadro 18 - Unidades Temáticas do Restaurante C

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A partir da interpretação das unidades análises, definem-se as características das cinco perspectivas do Modelo de Negócios do iFood. A Figura 18 descreve as cinco perspectivas de análise do Modelo de Negócio adotado pelo Restaurante C.

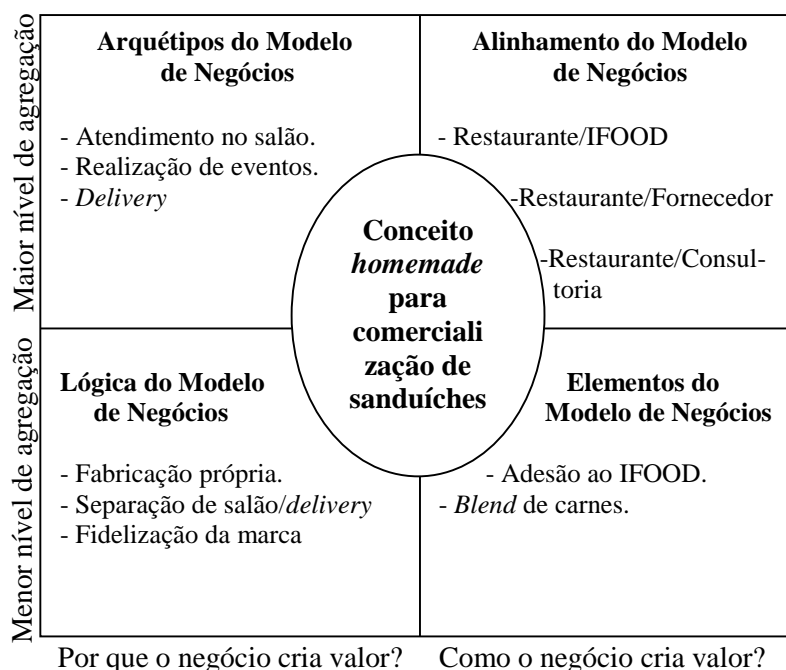


Figura 18 - Perspectivas de análise do modelo de negócios do Restaurante C  
Fonte: Adaptado de Ritter e Lettl (2018).

O Restaurante C possui como atividade central do MN a utilização do conceito *homemade*, ou seja, fabricação própria de boa parte de sua matéria-prima, o que caracteriza a grande aposta do restaurante frente a seus concorrentes. O ambiente do atendimento ao público possui também uma decoração diferenciada e inspirada em hamburguerias americanas, o que faz com que o cliente queira ir ao restaurante para conhecer e desfrutar do espaço.

Com isso tem-se o arquétipo do MN pautado no atendimento do salão, que, além de contar com a decoração diferenciada, como citado anteriormente, possui qualidade e agilidade no atendimento pelos garçons. Ciente de que a marca do restaurante estava ganhando força no mercado, o dono optou por criar mais uma frente de negócio que é a realização de eventos. Os eventos podem acontecer tanto em um espaço reservado do salão, a partir de agendamento prévio, como é possível levar alguns dos produtos do restaurante para um evento domiciliar.

Salienta-se que para o sucesso dessa nova frente de negócio foi necessário desenvolver uma equipe de trabalho muito qualificada para que pudesse levar a experiência oferecida pelo restaurante para a casa dos clientes.



Ainda no arquétipo do MN o *delivery* passa a ser a terceira frente de trabalho do restaurante. O *delivery* começou a funcionar um tempo depois do restaurante, e, preocupado que ele funcionasse da melhor maneira possível, a estrutura do *delivery* foi montada em outro estabelecimento, não comprometendo a qualidade do atendimento no salão.

No alinhamento do MN o restaurante enfatiza a necessidade de estabelecer parcerias para alcançar seus melhores resultados. Como apontado por Bosse, Phillips e Harrison (2009); Padula e Dagnino (2007), os gestores são essenciais no processo de apropriação do valor, principalmente ao garantir que a distribuição do valor não limite processos de aliança e reciprocidade com parceiros comerciais relevantes para a organização, uma vez que as alianças formadas são importantes para criar valor.

Diferente dos Restaurantes A e B, eles consideram o iFood como parceiro, uma vez que ter o aplicativo é uma maneira a mais de trazer clientes e de conseguir consolidar o sistema de entrega em casa, que já funcionava antes com a utilização de telefone, redes sociais, etc.

[...] mas também eu acho que ele é bom para colocar o delivery no mercado, como a gente entrou um tempo depois que já estava a casa e já tem muita gente, ele foi para inserir a gente nesse meio de delivery, de entregas. (Restaurante C)

A parceria com o fornecedor de carnes também é vista pelo restaurante como essencial para a definição dos cardápios e o melhor uso dessa matéria-prima, uma vez que o fornecedor, além de fornecer os produtos, também oferece cursos de treinamento para o correto manuseio da carne e auxilia na preparação do *blend* de carne a ser utilizado na fabricação de cada hambúrguer. Destaca-se, nessa relação, como afirmado por Barros et al. (2016), que os elos de cooperação se baseiam nas práticas de aprendizagem interorganizacional, uma vez que para ter acesso ao conhecimento a parceira foi indispensável.

Buscando fazer um diagnóstico do restaurante e identificar possíveis erros e melhorias após 2 anos de funcionamento o dono contratou uma consultoria. A consultoria atua também no auxílio aos treinamentos dos funcionários, facilitando que o padrão exigido pelo restaurante seja mantido.

Agora a gente está com consultoria, a gente elaborou um treinamento até para manter o padrão, porque a gente força muito isso, de ter um padrão, para a pessoa lembrar do Restaurante C pelo padrão que tem, não só porque ah o hambúrguer é gostoso, mas porque o atendimento é bom, o lanche sempre vem igual. Então a gente está com esse treinamento pronto [...]. (Restaurante C)

Esse tipo de relacionamento entre organizações, como definido por Oliver (1990), ocorre na busca por maior eficiência organizacional. Apesar do restaurante estar consolidado no mercado, ele acredita que é possível e necessário melhorar para conseguir manter competitividade frente as outras hamburguerias.

Assim destaca-se a lógica do MN pautado nas atividades que agregam mais valor ao restaurante. A busca por fidelizar a marca trouxe ao restaurante a possibilidade de expandir seu negócio para além do salão e do *delivery* e levá-la até a casa dos clientes na realização de eventos particulares ou em grandes festas. O reconhecimento da marca é fruto da busca constante do restaurante pelo padrão de qualidade, do produto e do atendimento que os clientes recebem no salão, todos os hambúrgueres vendidos estampam a marca nos pães e apresentam um sabor diferenciado em função da fabricação própria, que é também uma das atividades que propiciam mais valor ao restaurante na busca por diferenciação competitiva.

Essa relação entre as atividades que geram valor para a empresa reforça a definição de cadeia de valor de Porter (1999), que a define como um conjunto de atividades interdependentes conectadas por elos, e esses elos surgem à medida que uma atividade afeta o custo ou o resultado final da outra.

Ainda na lógica do MN a separação do espaço físico do *delivery* e do salão visa que as duas atividades consigam ser melhor geridas e com isso agregar ainda mais valor ao restaurante. Por ser um restaurante bem conhecido na cidade de Santos é comum que haja fila de espera para atendimento no salão; e se o *delivery* funcionasse a partir da mesma estrutura, possivelmente o tempo de atendimento no salão seria prejudicado, os funcionários acumulariam mais funções, prejudicando a qualidade do serviço prestado ao consumidor.

Antes de pontuar sobre os Elementos do MN, vale destacar que esse restaurante optou por criar um MN inovador desde o início, quando definiu que utilizaria um modelo já existente e referência em outro país. Isso já ressalta a preocupação inicial do dono em buscar a diferenciação competitiva no mercado, não é mais uma hamburgueria que trabalha com hambúrguer artesanal, é um estabelecimento que foi consolidado desde a sua estrutura até o seu cardápio para trazer esse conceito americano e com isso agregar mais valor ao consumidor final.

Assim, ao apontar os elementos do MN, é preciso destacar que a rotina e processos característicos da formação das capacidades dinâmicas já estão presentes no restaurante pela figura do dono, que entende que o padrão de atendimento e qualidade é indispensável, mas que trazer novidades ao consumidor é o que faz a sua marca e crescer e buscar longevidade. Portanto, o papel do gestor e/ou dono é essencial no processo de formação das capacidades

dinâmicas, como apontado por Leih, Linden e Teece (2015), as capacidades dinâmicas em uma organização muitas vezes estão vinculadas à alta administração. Os gestores de organizações com capacidades dinâmicas bem-desenvolvidas possuem tempo e as informações úteis para sempre ter uma resposta às mudanças do mercado ou até mesmo se antecipar às modificações, como foi o caso do Restaurante C.

Dentre os elementos do MN que representam o resultado das capacidades dinâmicas destacam-se a adesão ao iFood e a preparação do *blend* de carnes para a produção de hambúrgueres. Buscar se adequar ao mercado ou inovar antes dos concorrentes é um caminho na busca por ganho de mercado, apesar da adesão ao iFood não ser uma exclusividade do Restaurante C, a forma como o *delivery* foi estruturado e como ele é visualizado pelo restaurante faz com que o aplicativo seja mais uma forma de aumentar clientes e consolidar o restaurante no ramo de *delivery*.

Já a preparação do *blend* de carnes caracteriza-se a partir da formação de uma capacidade dinâmica adquirida por meio da relação restaurante e fornecedor. Entender que não é suficiente somente ter acesso a um bom recurso, mas que também é necessário fazer o uso eficiente desse recurso, mostra o quanto pode ser benéfico se aliar a outra organização que detém um conhecimento diferenciado do seu e com isso consegue suprir essa lacuna e explorar melhor seus recursos. Marion et al. (2015) colocam que nem sempre as organizações possuem os recursos necessários para o desenvolvimento das suas atividades, sendo que eles podem ser adquiridos por meio de terceirização ou parceiras, como é o caso do Restaurante C.

## 5.5 Considerações dos Estudos de Caso

A partir da análise individual do iFood e dos três restaurantes estudados destaca-se inicialmente o quanto o aplicativo é relevante para a cadeia de restaurantes, pois, de maneira direta ou indireta, levou os estabelecimentos a buscarem algum tipo de inovação e/ou adaptação para se inserirem nesse novo modelo de *delivery*.

A proposta de expansão do iFood é muito clara, a organização começou como uma startup, foi investindo no negócio, ganhando cada vez mais a adesão do consumidor final, e, com isso, obteve-se também a aceitação de muitos restaurantes no país todo e também em alguns outros países.

Os restaurantes entrevistados, principalmente o A e o B, relatam uma mudança expressiva de comportamento do iFood com o passar do tempo e com a evolução da empresa. O que nos leva ao primeiro apontamento do trabalho no que tange às relações organizacionais na cadeia de valor. A percepção de valor a partir das parcerias estabelecidas é entendida de maneira diferente por cada participante. O iFood, como colocado anteriormente, entende que o benefício é mútuo, que tanto ele ganha quanto os restaurantes, uma vez que, além de aumentar a quantidade de pedidos para o restaurante, eles possuem um sistema de consultoria que auxilia a melhorar as vendas, a sugerir promoções, taxa de entrega grátis, assim como estão implantando esse sistema de integrar fornecedor e restaurante, que também é colocado como mais uma vantagem para o restaurante.

Em contrapartida, os restaurantes reclamam do valor da taxa cobrada pelo aplicativo, do funcionamento do sistema app/restaurante e do atendimento que eles recebem quando precisam entrar em contato. O Restaurante A se mostra mais incomodado com a necessidade de fazer parte do app e define que o iFood é um mal necessário, já o B também não concorda com os valores, mas ele se preparou antes para que essa taxa pudesse ser repassada um pouco para o consumidor e também desenvolveu seu próprio aplicativo para tentar que os seus clientes fiéis façam seus pedidos por lá, e o Restaurante C é o único que coloca o iFood como parceiro e entende que o valor de fazer parte do aplicativo foi representativo para eles principalmente no processo de consolidação do *delivery*.

A diferença de apropriação de valor pode ser um elemento dificultador para as organizações estabelecerem relações entre si, pois elas entendem que o benefício não é mútuo. Porém, é importante ressaltar, como visto nos casos estudados, que cada organização tem um papel fundamental na busca de valor a partir das parcerias estabelecidas, o importante não é quem ganha mais, mas sim que os atores envolvidos obtenham os ganhos esperados. A parceria com o iFood trouxe benefícios a todos os restaurantes, assim como para o próprio aplicativo, só que em função do iFood ser uma empresa de atuação nacional, com financiamentos externos, sua proporção de crescimento de mercado é maior e, conseqüentemente, seus ganhos mais expressivos.

A diretora comercial do iFood e Vendedora Externa reforçam que todos os restaurantes, por menores que sejam, são importantes para a empresa, porque um dos elementos de sucesso é justamente as várias opções que o consumidor possui na hora de escolher sua refeição, porém, com a consolidação do app o impacto desses restaurantes se eles deixarem o

aplicativo é muito maior pra eles do que para o iFood; rapidamente já são substituídos por outros.

Essa percepção também acontece com o fornecedor do Restaurante C ao ser questionado se ele entraria na plataforma (fornecedor/restaurante) do iFood para vender seus produtos para os restaurantes. Ele coloca que fazer parte de algo tão grande faz com que você seja somente mais um e, na visão dele, não seria possível dar o atendimento diferenciado e de qualidade (cursos, atualização de cardápio, diminuição de desperdícios) que ele oferece hoje, porque a demanda aumentaria e o foco passaria a ser quantidade e não qualidade.

Assim, mais uma vez é possível afirmar que a apropriação de valor depende das organizações envolvidas na parceria e, principalmente, do que elas esperam como retorno daquela relação.

Além do iFood, os restaurantes também possuem outras parcerias, como consultoria e fornecedores na busca por recursos, eficiência operacional e/ou melhorias de maneira geral. Assim, alinhado com o objetivo desse estudo, destacam-se as capacidades dinâmicas originadas a partir das relações estabelecidas entre essas organizações.

Como critério de análise, apresentado nas definições operacionais desse estudo, as capacidades dinâmicas se formam a partir de comportamentos e habilidades (capacidade de se adaptar); rotinas e processos (capacidade de inovar); mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (capacidade de aprender) (CAMARGO; MEIRELLES, 2012; WANG; AHMED, 2007). O Quadro 19 destaca as capacidades dinâmicas de cada organização a partir das três perspectivas.

<b>Empresa</b>	<b>Capacidade de se adaptar</b>	<b>Capacidade de Inovar</b>	<b>Capacidade de aprender</b>
iFood	- Spoon Rocket	- Desenvolvimento e melhorias do app - Plataforma Fornecedor/Restaurante	- Plataforma Fornecedor/Restaurante - Spoon Rocket - Desenvolvimento e melhorias no app
Restaurante A		- Adesão a um site de pedidos de refeição - Adesão ao iFood	
Restaurante B	- Preparação para aderir ao iFood	- Criação do próprio app - Atendimento no salão - Adesão ao iFood	- Criação do próprio app
Restaurante C	- Separação <i>delivery</i> /salão	- Fabricação própria - Adesão ao iFood	- Fabricação própria - <i>Blend</i> de carnes

Quadro 19 - Capacidades Dinâmicas das empresas estudadas

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O iFood, em parceria com uma empresa do Vale do Silício, adquiriu a tecnologia, os conhecimentos necessários e o investimento para utilizar mais uma plataforma, conhecida como *Spoon Rocket*, que, além de realizar os pedidos, também realiza as entregas; seu público-alvo são restaurantes mais sofisticados. Caracteriza-se como capacidade de se adaptar por ser uma ação na busca de um público novo, o que exige mudanças de comportamento e desenvolvimento de novas habilidades por parte dos funcionários, e também como capacidade de aprender, pois a tecnologia utilizada na plataforma foi criada por outra organização e para ser utilizada pelo iFood é necessário que os funcionários tenham total conhecimento das suas funções. A utilização da plataforma *Spoon Rocket* está associada à relação estabelecida entre iFood e a empresa desenvolvedora da tecnologia.

Como já destacado anteriormente, desenvolver o aplicativo para pedidos de refeição em casa é a grande inovação da empresa para o mercado gastronômico. Por mais que já existissem outros sites com a mesma funcionalidade, a empresa conseguiu consolidar seu site e logo depois seu app. Assim como qualquer tecnologia, a possibilidade dela ser melhorada continuamente é um requisito básico para sua longevidade, por isso, destaca-se, além da capacidade de inovar, a de aprender. Para tanto, o iFood tem uma unidade separada das demais, com funcionários qualificados e constantemente treinados para que o sistema funcione da melhor maneira possível. Nesse caso não se pode atribuir a formação dessas capacidades dinâmicas à aliança iFood e outra organização, por mais que a troca de conhecimento possa existir, o mérito encontra-se internamente nas rotinas e processos e na capacidade de gerar conhecimentos que a empresa proporciona para seus colaboradores. Assim como também depende da interação com os usuários do app para entender melhor as dificuldades e pontos de melhoria a serem explorados.

A Plataforma Restaurante/Fornecedor caracteriza-se tanto pela capacidade de inovar como de aprender, já que essa integração entre eles visa oferecer uma forma diferente de fazer negócio entre eles e requer do iFood um aprendizado sobre as necessidades individuais de cada um e a busca por fornecedores interessados em vender seus produtos nessa plataforma. Essa formação das capacidades dinâmicas está totalmente associada a estabelecer relações entre vários atores: restaurante, fornecedor e iFood. O desafio para a consolidação dessa plataforma, que já está em funcionamento na cidade de São Paulo, é conseguir gerar valor para todos os envolvidos.

No Restaurante A, por ser um estabelecimento mais tradicional, seu modelo de negócios é voltado para manter o padrão de atendimento com o qual os clientes estão

habituaados, não há uma busca constante por adaptações ao mercado, o que se tem é a capacidade de inovação do restaurante; por ser pioneiro na cidade em aderir a um site de pedidos de refeição em casa (HUNGROO) e logo depois também ser um dos primeiros a ser procurado pelo iFood, ganhando com isso melhores benefícios, que perduram até os dias de hoje, para aderir ao aplicativo. Não foram necessárias muitas adaptações para a utilização do aplicativo, e para manter seu padrão de atendimento o restaurante foca mais em ações para manter a baixa rotatividade dos funcionários do que desenvolver procedimentos de treinamento e novos aprendizados. Apesar de não reconhecer o iFood como parceiro, a possibilidade de utilizar um app para pedidos de refeições que atualmente é responsável por uma fatia significativa de receita do restaurante é consequência da relação estabelecida entre restaurante e iFood.

No Restaurante B, que funciona somente como *delivery*, destaca-se a capacidade de se adaptar ao mercado ao se preparar para aderir ao iFood. Ciente das condições impostas pelo aplicativo, o dono fez algumas alterações de preço no cardápio para que o impacto de pagar a taxa para o iFood fosse um pouco menor. Já quanto a capacidade de inovar, esse restaurante caracteriza-se por uma busca constante por inovação, além da adesão ao iFood como o A e o C, ele também desenvolveu seu próprio aplicativo, não com o intuito de competir com o iFood, mas sim na intenção de beneficiar a si próprio e a seu cliente fiel. Após conseguir a consolidação no mercado de *delivery*, o restaurante opta por inovar ao montar um *lounge* para atendimento aos clientes. Tem-se na formação das capacidades dinâmicas as relações entre iFood e restaurante, como no Restaurante A.

No Restaurante C a capacidade de adaptação fica evidente ao abrir mais uma frente de negócio, o *delivery*, e para isso criar um outro ambiente para atender a essa nova demanda, para que o atendimento no salão não fosse prejudicado. Quanto à capacidade de inovação, a proposta de criação do restaurante é inovadora ao utilizar um conceito americano para montar a estrutura do restaurante e também para ter a fabricação própria da maioria dos seus produtos. Assim como nos outros restaurantes também buscou a inovação ao aderir ao iFood e visualiza essa parceria como a possibilidade de ganhar mercado no *delivery*. Já quanto a capacidade de aprender destaca-se a fabricação própria, uma vez que para poder utilizar um conceito como atividade principal do MN é preciso entender muito sobre suas características e funcionamento e também para desenvolver modelos de treinamento para seus funcionários. A criação de um *blend* exclusivo de carnes também é fruto dos mecanismos de aprendizagem desenvolvidos pelo restaurante. Para essas capacidades dinâmicas, tem-se, além da parceria com o iFood, a parceria com o fornecedor, que é fundamental para melhor uso das carnes, a parceria com a consultoria,

que auxilia não somente na melhoria da gestão do restaurante como no desenvolvimento de treinamentos para os colaboradores visando garantir o padrão dos produtos e serviços.

Com base no exposto é possível afirmar, a partir do estudo de caso, que para os restaurantes estudados e para o iFood a formação das capacidades dinâmicas pode ser facilitada pelas relações estabelecidas entre organizações que fazem parte de uma mesma cadeia de valor. Salienta-se, no entanto, que possuir as relações entre os atores não é o único elemento que leva à formação das capacidades dinâmicas, mas é uma maneira de conseguir dividir com outras organizações alguns ônus que existem nesse processo de forma que ambas se beneficiem com o resultado final.

Com o objetivo de ampliar a perspectiva de análise de formação das CDs a partir das relações interorganizacionais, tem-se a seguir a descrição e análise dos dados provenientes da utilização de um questionário com escala definida aplicado em 20 restaurantes. Assim como nos estudos de caso, não se tem o intuito de generalizar resultados, mas sim de mostrar para os restaurantes estudados como se dá a formação dessas capacidades dinâmicas.



## 6 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

Foram entrevistados 20 restaurantes e eles possuíam, em média, 10,4 anos de funcionamento, sendo o tempo mínimo observado de 1 ano e o máximo de 51 anos de funcionamento. Considerando o valor da mediana, metade dos restaurantes funcionavam há até 5,5 anos.

Todos os restaurantes que participaram da pesquisa tinham entrega *delivery*, em média, 6,7 anos, mínimo de 0,2 anos, e máximo de 36 anos. Quando considerada a diferença entre o tempo de funcionamento do restaurante e o tempo em que ele faz entrega *delivery*, a média foi de 3,6 anos, mínimo de zero e máximo de 41 anos. Salienta-se que, dos 20 restaurantes, 11 já iniciaram o funcionamento juntamente com o serviço de *delivery*. O valor da diferença máxima (41 anos) refere-se a um restaurante que estava em funcionamento há 51 anos.

A Tabela 1 apresenta a estatística descritiva do perfil dos restaurantes em relação ao tempo de funcionamento, tempo de funcionamento do *delivery* e a diferença entre esses tempos.

Tabela 1 - Estatísticas descritivas do tempo de funcionamento do restaurante, tempo de *delivery* e diferença entre esses dois tempos

Estatísticas	Tempo de Funcionamento	Tempo <i>Delivery</i>	Tempo Funcionamento com <i>Delivery</i>
N	20	20	20
Média	10,4	6,7	3,6
Desvio Padrão	13,3	9,4	9,2
Variância	177,5	87,5	84,7
Mínimo	1,0	0,2	0,0
Máximo	51,0	36,0	41,0
1º Quartil	2,0	1,5	0,0
2º Quartil (Mediana)	5,5	3,0	0,0
3º Quartil	11,5	7,0	4,1

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como o objetivo da análise desses dados é abordar restaurantes de diferentes perfis e não uma amostra homogênea, optou-se por entrevistar restaurantes que estão há pouco tempo no mercado e outros que estão há mais tempo, o que segue o mesmo padrão do Estudo de Caso.

Dos 9 restaurantes que iniciaram suas atividades há quatro anos ou menos, apenas 2 não iniciaram as atividades de *delivery* desde o início do funcionamento, o que aponta para a expansão do mercado de *delivery* nos últimos anos.

Quanto ao modelo de negócios dos restaurantes, optou-se por focar nas atividades centrais e no arquétipo do MN. As demais perspectivas foram analisadas em separado.

Uma das questões do MN é investigar sobre outra fonte de negócios além dos atendimentos no salão e no *delivery*. Dos entrevistados, apenas dois restaurantes responderam de forma positiva, sendo o primeiro um restaurante que funcionava há um ano, e tinha como outra fonte de negócios eventos, e o segundo restaurante, com tempo de funcionamento de 6 anos, que tinha pontos de vendas como outra fonte de negócio. Esses pontos de vendas são outros estabelecimentos que vendem os produtos desse restaurante, que são de fabricação própria. A Tabela 2 mostra os resultados para outras frentes de negócio.

Tabela 2 - Outra frente de negócios além do atendimento

Outra frente de negócio	Frequência	Porcentagem
Não	18	90,0
Sim	2	10,0
Total	20	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Assim como no estudo de caso também foram levantadas as atividades e as parcerias que mais trazem valor para os restaurantes. Para isso foram feitas 3 perguntas e suas análises seguem abaixo.

### Qual das atividades do restaurante agrega mais valor?

Para 13 dos restaurantes pesquisados, as atividades de salão são as que agregam mais valor, para 6, são as atividades de *delivery*, e para 1, ambas as atividades. Nenhum entrevistado escolheu a opção *outras*. A Tabela 3 detalha os resultados:

Tabela 3 - Atividades que agregam maior valor ao restaurante

Atividades	Frequência	Percentual
Salão	13	65,0
<i>Delivery</i>	6	30,0
Salão e <i>Delivery</i>	1	5,0
Total	20	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

### Qual das parcerias agrega mais valor para o restaurante?

Quando questionados sobre as parcerias que agregam maior valor para o restaurante, 9 citaram iFood, 7 fornecedores, 5 *delivery*. Foram citadas ainda “Outros aplicativos” e “Aplicativos de desconto”, uma vez cada (Tabela 4):

Tabela 4 - Parcerias que agregam maior valor

Parcerias	Frequência	Percentual
iFood	9	45,0
Fornecedores	7	35,0
<i>Delivery</i>	5	25,0
Outros aplicativos	1	5,0
Aplicativos de desconto	1	5,0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

### Ordene as atividades por ordem de relevância para o sucesso do restaurante.

Dentre as 6 atividades apresentadas, a “Atualização do cardápio” foi apresentada como a atividade mais relevante por 8 restaurantes, seguida por “Gestão do restaurante/serviços”, considerada a mais relevante por 5 restaurantes, e “Qualidade do *delivery*”, que ocupa a primeira posição, para 3 restaurantes. Essas escolhas reforçam a relevância de se ter um bom *delivery*, assim como de ter um cardápio sempre atualizado de acordo com o mercado; e também a forma como o MN é estabelecido e gerenciado também é relevante para o sucesso dos restaurantes.

A atividade citada como a segunda mais relevante foi o “Treinamento dos funcionários”, citado por 14 restaurantes. Para 8 restaurantes, a “Qualidade do *delivery*” é o terceiro item mais importante. Ressalta-se que entre os entrevistados 4 não possuem atendimento no salão, somente *delivery*, e em função disso não consideraram a atividade qualidade de atendimento no salão. Aparecendo como a segunda na ordem de relevância para mais da metade dos entrevistados, o treinamento do funcionários retrata a importância de se ter bons atendimentos e de se preocupar em formar pessoas capazes de representar sua marca e vender seus produtos, seja no salão ou *delivery*, da melhor forma possível.

A Tabela 5 mostra a ordem de relevância das atividades:

Tabela 5 - Ordenação dos construtos por ordem de relevância

Atividades	1º	2º	3º	4º	5º	6º
1 - Treinamento de funcionários	2	14	0	0	3	3
2 - Qualidade e padrão dos produtos	2	2	1	4	5	8
3 - Atualização do cardápio	8	3	2	3	1	3
4 - Gestão do restaurante/serviços	5	1	0	7	7	1
5 - Qualidade do delivery	3	0-	8	4	2	1
6 - Qualidade do atendimento no salão	0	0	9	2	2	0
<b>Total</b>	20	20	20	20	20	*16

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

\*4 restaurantes não possuíam serviço de salão, e, portanto, ordenaram as atividades de 1 a 5.

Depois de detalhar as atividades principais do MN e as atividades que mais geram valor para os restaurantes entrevistados, tem-se abaixo a análise da formação das capacidades dinâmicas a partir dos construtos definidos por Verreyne et al. (2016) que estão detalhados no Quadro 20:

Construto 1	Sustentabilidade de Recursos	Organizações com capacidade para propositalmente criar, estender e modificar sua base de recursos e rotinas. Principais temas: recursos estratégicos, recursos especializados, tecnologias sofisticadas, recursos diferentes, <i>expertise</i> e altas tecnologias.
Construto 2	Padrão de Repetição Baixa	Padronização refere-se à frequência e à repetição que um comportamento ocorre, ou uma empresa evoca uma rotina. Padrões comportamentais regulares e previsíveis das empresas. Principais temas: repetição, flexibilidade, atividades adaptativas, abordagem de mudança de foco e rotinização.
Construto 3	Pretensão de Mudança	Busca por liderança global. Principais temas: conhecimento não escrito, baixa repetição, trajetória ascendente, primeiro movimento, ficar à frente, sustentabilidade, buscando oportunidades.
Construto 4	<i>Exploration</i>	As atividades de aprendizado para <i>exploration</i> estão associadas à variação, exploração, criatividade, mudança de caminho e recombinação. Principais temas: novos bens, oportunidades, novas ideias, novas abordagens, novos canais, conhecimento e experimentar.
Construto 5	<i>Exploitation</i>	É o que muitas vezes se reconhece como inovação: as empresas buscam novas alternativas para responder a novos e futuros desafios e com isso criar novas oportunidades. Principais temas: refinamento, adaptação, melhoria, escala, expandir e mais eficiência.
Construto 6	Ruptura do Caminho	Diferenciação de uma empresa de seus concorrentes, movendo-se primeiro no mercado.

Quadro 20 - Construtos para análise da formação das capacidades dinâmicas

Fonte: Traduzido de Verreyne et al. (2016).

Além de analisar a formação das CDs por meio desses construtos, o questionário também aborda, ao final de cada construto, a questão das parcerias necessárias para que o restaurante possa realizar essas atividades. A escala utilizada para resposta varia de 1 a 5, sendo 1 Discordo totalmente; 2 Discordo parcialmente; 3 Não atende; 4 Concordo parcialmente; 5 Concordo Fortemente.

É importante destacar que apesar de Clientes não ser uma organização, optou-se por colocar os clientes entre as alternativas, uma vez que na pesquisa qualitativa eles aparecem muitas vezes como fator motivador de mudanças para os restaurantes entrevistados e fazem parte da cadeia de valor de qualquer organização.

### 6.1 Construto 1: Sustentabilidade de Recursos

Questões avaliadas nesse construto:

- Nossa base de recursos atual apoia nossa competitividade a longo prazo;
- Nossa equipe está constantemente buscando melhorar suas práticas;
- Nossas atividades estão focadas em nossos recursos estratégicos;
- Temos práticas voltadas para a competitividade sustentável.

A Tabela 6 descreve a frequência de respostas para o construto 1 :

Tabela 6 - Frequência dos itens de avaliação da concordância, por afirmativa do construto Sustentabilidade de Recursos.

Itens	Uso dos recursos		Treinamento da equipe		Recursos estratégicos		Competitividade sustentável	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Discordo totalmente		0,0		0,0		0,0		0,0
Discordo parcialmente	1	5,0	2	10,0		0,0	1	5,0
Não concordo nem discordo		0,0		0,0	1	5,0	6	30,0
Concordo parcialmente	5	25,0	6	30,0	13	65,0	7	35,0
Concordo totalmente	14	70,0	12	60,0	6	30,0	6	30,0
Total	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O número de respondentes que concordaram totalmente foi de 14 para primeira afirmativa (sobre uso dos recursos) e de 12 para a segunda afirmativa (sobre treinamento de equipes). Na terceira afirmativa (sobre recursos estratégicos), 13 concordam parcialmente com

a afirmativa. Apenas na quarta afirmativa (sobre competitividade sustentável), 6 dos respondentes não concordaram nem discordaram, 7 concordaram parcialmente e 6, concordaram totalmente.

Esse resultado expressa a preocupação que os restaurantes possuem com o uso de seus recursos e o entendimento de quanto eles são valiosos para o sucesso do negócio. Já em relação à longevidade do restaurante, que seria essa busca por competitividade que se sustenta a longo prazo, percebe-se uma dificuldade maior em conseguir fazer essa gestão de recursos.

Retomando o conceito de Helfat e Peteraf (2009) sobre capacidades dinâmicas que aborda a ideia de possuir capacidades voltadas para gerir recursos e a partir disso obter vantagem competitiva, fica perceptível que os restaurantes compartilham dessa ideia, porém, nem todos conseguem fazer essa gestão além do curto prazo.

O Gráfico 1 mostra o nível de concordância dos entrevistados por afirmativa e a Tabela 7 mostra a estatística descritiva desse construto. Considerando os escores, os valores médios das afirmativas foram de 4,6 (uso dos recursos), 4,4 (treinamento da equipe), 4,3 (recursos estratégicos) e 3,9 (competitividade sustentável). O valor do escore “Sustentabilidade de Recursos”, obtido calculando-se o valor das médias dos escores de cada uma das afirmativas, apresentou valor médio de 4,3, valor mínimo de 3,3 e máximo de 5,0.

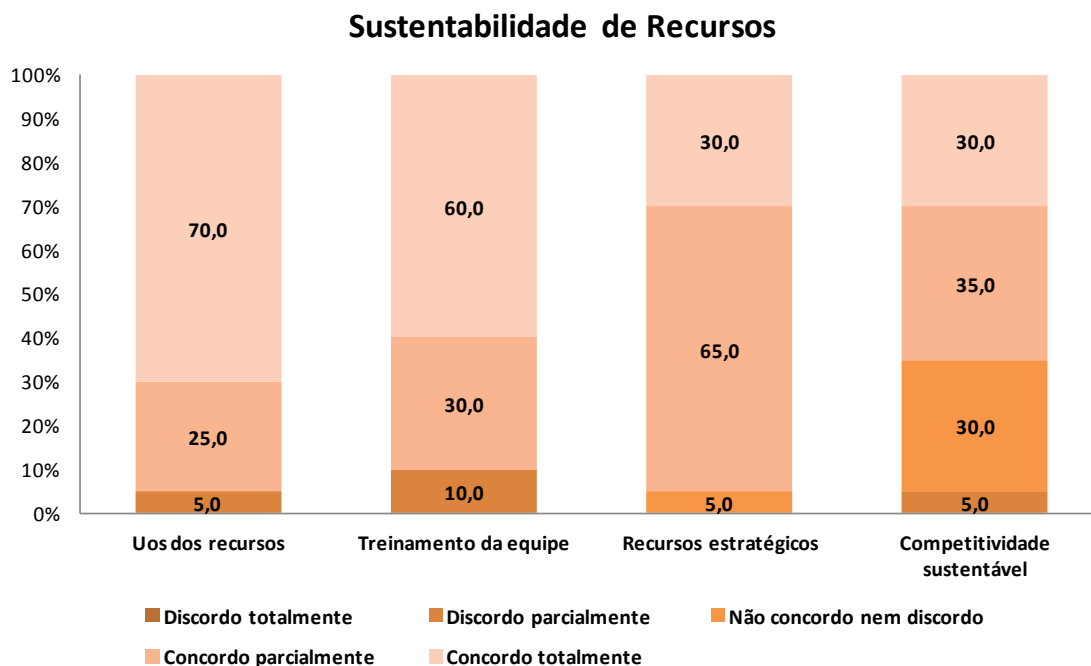


Gráfico 1 - Distribuição do nível de concordância por afirmativas (Construto 1)  
 Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Tabela 7 - Estatísticas descritivas do construto 1

Estatísticas	Uso dos recursos	Treinamento da equipe	Recursos estratégicos	Competitividade sustentável	Sustentabilidade de Recursos
N	20	20	20	20	20
Média	4,6	4,4	4,3	3,9	4,3
Desvio Padrão	0,8	0,9	0,6	0,9	0,5
Variância	0,6	0,9	0,3	0,8	0,2
Mínimo	2,0	2,0	3,0	2,0	3,3
Máximo	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
1º Quartil	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0
2º Quartil	5,0	5,0	4,0	4,0	4,3
3º Quartil	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como forma de analisar o entendimento dos entrevistados sobre cada construto, alguns comentários feitos durante as respostas às afirmativas foram anotados e seguem abaixo:

- Realizamos reuniões semanais com os funcionários sobre: evitar quebras; controle de material e desperdícios (restaurante há 4 anos no mercado);
- Buscamos aproveitar o óleo para reciclagem (restaurante há 37 anos no mercado);
- Separa todo material reciclado, a sobra de comida distribui para instituição de caridade (restaurante há 4 anos no mercado);
- Penso em sustentabilidade, mas até o momento não aplico (restaurante há 27 anos no mercado).

O que se destaca entre os comentários é principalmente o entendimento que o uso sustentável dos recursos está pautado somente na sustentabilidade ambiental e não abrange a sustentabilidade do restaurante no mercado. Ressalta-se que essa questão foi esclarecida aos entrevistados para não comprometer as respostas.

### **Relações Interorganizacionais x Capacidades Dinâmicas (Construto 1)**

Para 8 dos 20 restaurantes entrevistados, a sustentabilidade de recursos do restaurante estava associada à parceria “Cliente x Restaurante”, para 2 à “Fornecedor x Restaurante”, outros 10 não associaram a nenhuma parceria, e sim ao mérito próprio do restaurante. Foram citadas, ainda, uma vez cada, as parcerias “Outra: franquia” e “iFood x Restaurante”.

Tabela 8 - Distribuição do tipo de associação entre tipo de parceria e sustentabilidade de recursos.

<b>A sustentabilidade de recursos do Restaurante está associada a alguma parceria?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Cliente x Restaurante	8	40,0
Fornecedor x Restaurante	2	10,0
Outra: franquia	1	5,0
iFood x Restaurante	1	5,0
Não	10	50,0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quanto às relações de parcerias que auxiliam na formação desse construto destaca-se a preocupação em agradar os clientes e com isso fazer uso dos recursos de forma que se tenha o melhor retorno em satisfação do consumidor. O número baixo de respondentes para Fornecedor x Restaurante mostra o quanto essa relação pode ser mais explorada pelos restaurantes, uma vez que os fornecedores dominam o *know-how* de seus produtos e podem auxiliar para que eles sejam usados da melhor maneira e também de formas diferenciadas.

Os restaurantes que não responderam, totalizando metade dos entrevistados, afirmam que a sustentabilidade dos recursos é feita por mérito próprio do restaurante. Reforçando a questão de pesquisa levantada ao final da análise do Estudo de caso, sobre os fatores internos do restaurante que auxiliam na formação das CDs.

Assim, para o construto 1, tem-se, considerando a maioria das respostas, a formação das capacidades dinâmicas atreladas à sustentabilidade de recursos, sendo que os restaurantes afirmam que o uso eficiente dos recursos está atrelado principalmente à parceria com os clientes ou por mérito próprio do restaurante.

## 6.2 Construto 2: Padrão de repetição baixa

Questões avaliadas nesse construto:

- A maioria das tarefas realizadas na nossa empresa não pode ser capturada no manual;
- O conhecimento mais importante na nossa empresa não pode ser anotado;
- Existem poucas práticas padrão para novos funcionários seguirem quando se juntam à nossa empresa.



A Tabela 9 descreve a frequência de respostas para o construto 2:

Tabela 9 - Frequência por concordância por afirmativas do construto Repetição Baixa

Itens	Captura no manual		Conhecimento não anotado		Poucas práticas padrão	
	N	%	N	%	N	%
Discordo totalmente	2	10,0	3	15,0	4	20,0
Discordo parcialmente	8	40,0	5	25,0	5	25,0
Não concordo nem discordo		0,0		0,0	2	10,0
Concordo parcialmente	6	30,0	8	40,0	6	30,0
Concordo totalmente	4	20,0	4	20,0	3	15,0
Total	20	100,0	20	100,0	20	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Metade dos respondentes discordou da primeira afirmativa (sobre captura no manual), sendo 2 totalmente e 8 parcialmente, e a outra metade concordaram, sendo 6 parcialmente e 4 totalmente. Com a segunda afirmativa, o número de concordantes foi de 12 (8 concordaram parcialmente e 4 totalmente), e 8 discordaram. Com a afirmativa 3, houve 9 restaurantes que discordaram, apenas dois respondentes afirmaram não concordar nem discordar e 9 concordaram, sendo 6 parcialmente e 3, totalmente.

Esse construto foi o mais difícil de ser compreendido pelos entrevistados, devido ao uso da palavra não nas afirmativas, o que acaba deixando a afirmação confusa para alguns. Assim como os demais construtos, a concordância dessas afirmações é que caracteriza o padrão de repetição baixa pelas organizações.

A discordância na primeira afirmativa está associada ao fato de que os cardápios e serviços prestados pelos restaurantes são muito visíveis e, por isso, é difícil manter sigilo sobre eles, porém, a outra metade que concorda com a afirmativa, ou seja, suas tarefas não podem ser capturadas no manual, afirma que o segredo não está no cardápio, mas sim no preparo dos pratos, nos treinamentos dos funcionários e na gestão do restaurante. O que é coerente com a maioria que concorda com a segunda afirmativa, que trata da possibilidade de anotar os conhecimentos mais relevantes da empresa. Já a afirmativa 3 divide a opinião dos entrevistados sobre as práticas padrões para novos funcionários, isso se justificativa porque em restaurantes comumente busca-se o padrão nos serviços prestados, a inovação é mais pautada na utilização de novos recursos para servir novos produtos, portanto, os funcionários de maneira geral devem estar aptos a se adaptarem a mudanças, porém, precisam manter a essência do restaurante na prestação de serviços.

Verreynne et al. (2016) definem esse construto em função da padronização das atividades, o que justifica essa falta de coerência de posicionamento dos entrevistados, pois ao mesmo tempo que o restaurante precisa ter padrões, ele também precisa apresentar novidades aos seus clientes, mas sempre com o cuidado de não mudar suas características essenciais.

O Gráfico 2 mostra o nível de concordância dos entrevistados por afirmativa e a Tabela 10 mostra a estatística descritiva desse construto.

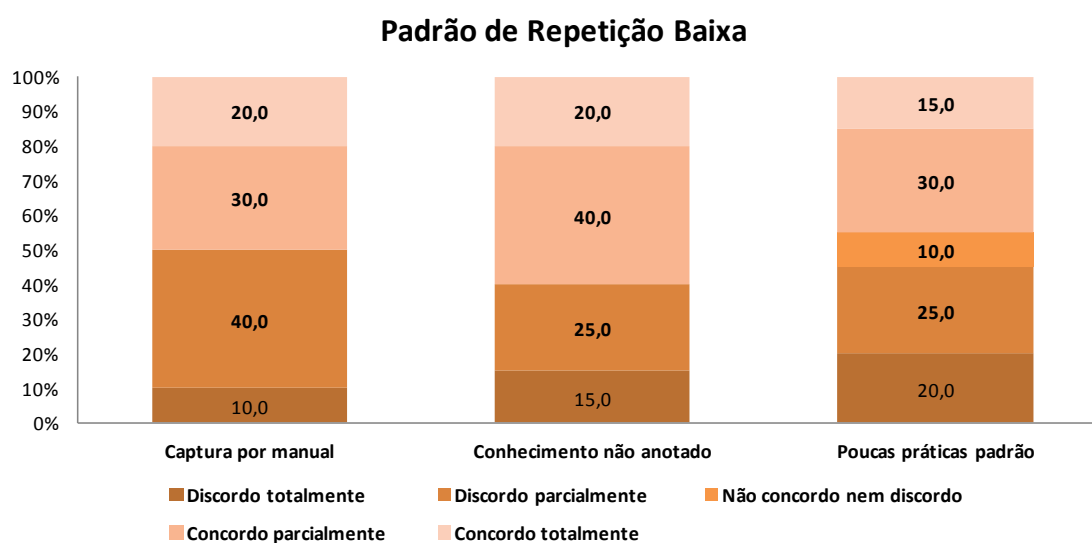


Gráfico 2 - Distribuição do nível de concordância por afirmativas (Construto 2)

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

As afirmativas apresentaram escores com valores médio de aproximadamente 3,0. O valor do construto “Padrão de repetição baixa” foi obtido a partir da média dos escores das afirmativas, e apresentou valor médio de 3,1.

Tabela 10 - Estatísticas descritivas do construto 2

Estatísticas	Captura por manual	Conhecimento não anotado	Poucas práticas padrão	Padrão de Repetição Baixa
N	20	20	20	20
Média	3,1	3,3	3,0	3,1
Desvio Padrão	1,4	1,4	1,4	1,1
Variância	2,0	2,1	2,1	1,3
Mínimo	1,0	1,0	1,0	1,3
Máximo	5,0	5,0	5,0	4,3
1º Quartil	2,0	2,0	2,0	1,8
2º Quartil	3,0	4,0	3,0	3,8
3º Quartil	4,0	4,0	4,0	4,0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Assim como no construto 1 tem-se alguns comentários dos entrevistados que foram relevantes para relatar a percepção deles sobre o padrão de repetição baixa.

- No restaurante japonês, o cardápio é simples, não tem muita diferença. O que muda é o talento do *sushiman* e a decoração do prato (restaurante há 7 anos no mercado);
- Temos temperos próprios da casa que são nossa exclusividade (restaurante há 27 anos no mercado);
- O produto pode ser anotado, mas o conhecimento não (restaurante há 4 anos no mercado);
- Restaurante chinês/japonês é muito padronizado (restaurante há 4 anos no mercado);
- O diferencial é que os produtos são de melhor qualidade, por ser franqueado a empresa exige marcas específicas. Inspeção sem aviso (restaurante há 1 ano no mercado);
- Cartilha e treinamento (restaurante há 36 anos no mercado).

Percebe-se pelas colocações dos entrevistados que o destaque maior é sempre para o que garante o diferencial do restaurante, como temperos, treinamentos, qualidade dos funcionários, o que reforça as respostas dadas no construto, uma vez que o restaurante precisa de alguns diferenciais para se manter no mercado e buscar clientes mais fiéis. Muitas vezes, o caminho para alcançar esse patamar está em elementos que não podem ser compartilhados.

Teece (2014) aponta para a relevância de associar capacidades dinâmicas fortes com recursos (valiosos, raros, imperfeitamente imitável e não substituível) e boas estratégias para buscar o sucesso financeiro sustentável de uma organização.

### **Relações Interorganizacionais x Capacidades Dinâmicas (Construto 2)**

Para 16 dos 20 restaurantes, o padrão de repetição baixa do restaurante não estava associado a nenhuma parceria. Para os que estavam, três restaurantes citaram “Cliente x Restaurante”, um, citou “iFood x Restaurante”, um citou “Fornecedor x Restaurante”, e outro “Outra: franquia”. A Tabela 11 mostra os resultados:

Tabela 11 - Distribuição do tipo de associação entre tipo de parceria e padrão de repetição baixa

<b>O padrão de repetição baixa do Restaurante está associado a alguma parceria?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Cliente x Restaurante	3	15,0
iFood x Restaurante	1	5,0
Fornecedor x Restaurante	1	5,0
Outra: Franquia	1	5,0
Não	16	80,0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Percebe-se, com isso, que mais uma vez os restaurantes minimizam a possibilidade de explorar mais suas parcerias na busca por melhores desempenhos e adaptabilidade no mercado. O restaurante que relata a parceria com o iFood coloca a ideia de que com o delivery a repetição baixa é um aliado e também o quanto a entrega em casa pode ser complexa dependendo dos pratos que são feitos; já o que coloca a franquia argumenta que possuem pouca autonomia nesse quesito, uma vez que são obrigados a seguirem os padrões exigidos pela marca que representam.

Como já justificado anteriormente, os entrevistados avaliaram o construto 2 como um paradigma que os restaurantes vivenciam hoje, o de manter o padrão para ter fidelização e o de buscar inovação para trazer clientes novos e, com isso, mais fatias de mercado.

### 6.3 Construto 3: Pretensão de Mudança

Questões avaliadas nesse construto:

- Nossa competitividade depende de mudanças constantes em nossos processos e recursos;
- Alteramos as regras da concorrência em nosso mercado;
- Atividades, para serem bem-sucedidas em nosso mercado, estão sempre mudando;
- Estamos sempre mudando nossas práticas na nossa empresa;
- Nossas atividades mais importantes são aquelas que criam oportunidades futuras.

A Tabela 12 descreve a frequência de respostas para o construto 3:

Tabela 12 - Frequência por concordância por afirmativas do construto Pretensão de Mudança

Itens	Mudanças constantes		Regras da concorrência		Mudanças		Práticas		Oportunidades Futuras	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Discordo totalmente	2	10,0	1	5,0		0,0		0,0		0,0
Discordo parcialmente	2	10,0	5	25,0	5	25,0	7	35,0	3	15,0
Não concordo nem discordo		0,0	1	5,0		0,0		0,0		0,0
Concordo parcialmente	11	55,0	9	45,0	12	60,0	12	60,0	16	80,0
Concordo totalmente	5	25,0	4	20,0	3	15,0	1	5,0	1	5,0
Total	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Neste construto, o percentual de concordantes, seja parcialmente ou totalmente, foi maior que o de discordantes. Apenas 2 entrevistados discordaram totalmente da afirmativa 1 (sobre mudanças constantes), e um discordou totalmente da afirmativa 2 (regras da concorrência).

O maior número de concordância foi observado na afirmativa 5 (sobre oportunidades futuras), com 17 (sendo 16 parcialmente e 1 totalmente), seguida da afirmativa 1, 16 (sendo 11 parcialmente e 5, totalmente).

Assim como no construto anterior, há o predomínio da concordância, mas ainda assim alguns restaurantes retratam a dificuldade de mudança para esse tipo de negócio. Verreyne et al. (2016) colocam esse construto associado à liderança global, à busca por novos conhecimentos, pouca repetição, muitas mudanças, o que é difícil de colocar como realidade da cadeia de restaurantes, principalmente o público-alvo dessa pesquisa, que está concentrado em uma cidade caracterizada por ser tradicional e ter restaurantes conhecidos no mercado por seu tempo de funcionamento e pelo padrão dos serviços prestados. Mas, ainda assim, há uma sinalização mais forte para as mudanças, possivelmente justificada pelo consumidor atual que busca experimentar coisas novas.

O Gráfico 3 mostra o nível de concordância dos entrevistados por afirmativa e a Tabela 13 mostra a estatística descritiva desse construto.

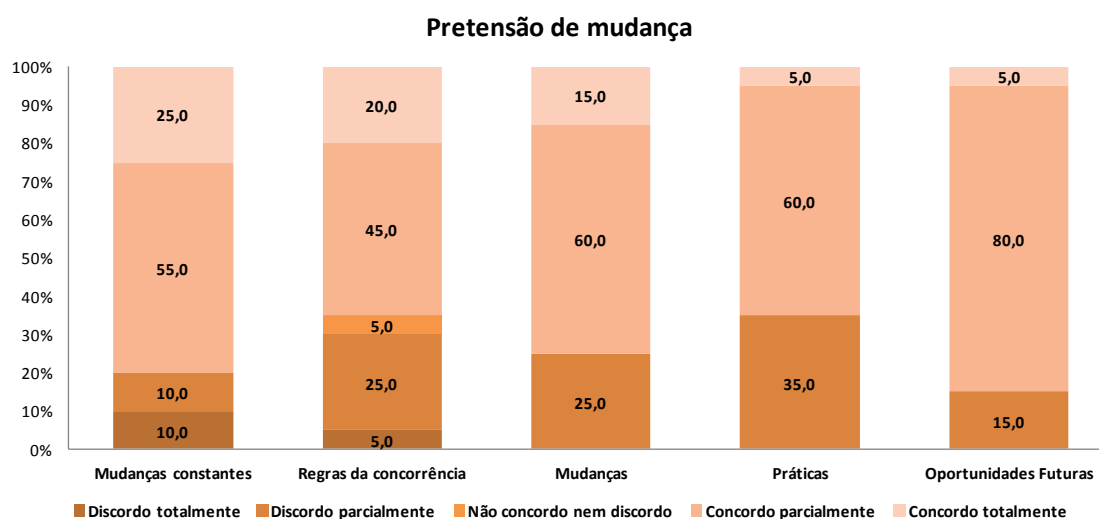


Gráfico 3 - Distribuição do nível de concordância por afirmativas (Construto 3).

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Considerando os valores dos escores, as afirmativas 1 e 5 apresentaram valores de escores médios de 3,8, seguidas da afirmativa 3 (sobre mudanças), com escores médios de 3,7, afirmativa 2, média de 3,5, e afirmativa 4 (sobre práticas), com escore médio de 3,4.

O construto “Pretensão de Mudança”, criado a partir dos valores médios dos escores das afirmativas, apresentou valor médio de 3,6, mínimo de 1,8 e máximo de 5,0.

Tabela 13 - Estatísticas descritivas do construto 3

Estatísticas	Mudanças constantes	Regras da concorrência	Mudanças	Práticas	Oportunidades Futuras	Pretensão de Mudança
N	20	20	20	20	20	20
Média	3,8	3,5	3,7	3,4	3,8	3,6
Desvio Padrão	1,3	1,2	1,0	1,0	0,8	0,8
Variância	1,6	1,5	1,1	1,1	0,6	0,7
Mínimo	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,8
Máximo	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
1º Quartil	4,0	2,0	2,5	2,0	4,0	3,1
2º Quartil	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,8
3º Quartil	4,8	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A seguir, alguns comentários dos entrevistados acerca do construto 3:

- “Modernizei todo *layout* e fachada da loja para acompanhar o mercado” (restaurante há 51 anos no mercado);
- “Sempre colocamos coisas novas. As alterações mais acentuadas são nas bebidas, principalmente na carta de vinhos.” (restaurante há 36 anos no mercado);

- “Acompanhar as mudanças é sempre necessário. Na Copa do Mundo fizemos algumas parcerias para ganhar da concorrência. Estamos testando de abrir na hora do almoço, espero retorno em 90 dias.” (restaurante há 1 ano no mercado);
- “Criamos um menu-confiança, o chef prepara um menu personalizado para o gosto de cada cliente. Isso ninguém faz em restaurante japonês.” (restaurante há 4 anos no mercado);
- “Sempre estamos aptos às mudanças”. (restaurante há 4 anos no mercado);
- “Embora seja uma pizzeria, trabalhamos com todas as massas, carnes, caldos e sanduíches. É preciso sempre se adaptar ao mercado.” (restaurante há 27 anos no mercado);
- “Nosso ramo dá muita liberdade para gente mudar.” (restaurante japonês há 7 anos no mercado).

Como é possível visualizar, por meio dos comentários, os restaurantes buscam mudanças mesmo que em atividades mais simples e que não afetem tanto o nível de padronização oferecido por eles. Mas vale ressaltar que o entendimento comum de que a mudança é necessária retrata como o perfil dos atuais consumidores vem modificando a cadeia de restaurantes, que hoje busca sempre oferecer algo novo para seu cliente, mesmo que esteja relacionado à estrutura do restaurante.

### **Relações Interorganizacionais x Capacidades Dinâmicas (Construto 3)**

A associação mais citada foi “Cliente x Restaurante”, 7 vezes, seguida de “Fornecedor x Restaurante”, 2 vezes. Outros dois restaurantes citaram outras parceiras: funcionários e franquias. Outros 9 não citaram nenhuma associação.

Tabela 14 - Distribuição do tipo de associação entre tipo de parceria e pretensão de mudança

<b>A pretensão de Mudança do Restaurante está associada a alguma parceria?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Cliente x Restaurante	7	35
Fornecedor x Restaurante	2	10
iFood x Restaurante	1	5
Outra	2	10
Não	9	45

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Assim como no construto 2, há um predomínio da parceria Cliente x Restaurante, possivelmente devido à associação de que as mudanças precisam acontecer para agradar os consumidores finais, mas destaca-se mais uma vez a pouca relevância que os entrevistados colocam nas parcerias, creditando que a pretensão de mudança está associada a questões internas dos restaurantes.

Cirjevskis (2016), em seu estudo empírico, afirma que as capacidades dinâmicas são a chave para relacionar modelo de negócios com o ambiente ao qual a organização está inserida. O que reforça que a consolidação desse construto por parte dos restaurantes é uma forma deles se adaptarem ao ambiente que eles atuam e com isso buscar competitividade no mercado.

#### 6.4 Construto 4: *Exploration*

Questões avaliadas nesse construto:

- Utilizamos frequentemente novas oportunidades em novos mercados;
- Experimentamos novos produtos e serviços em nossos mercados;
- Interpretamos rapidamente a mudança do mercado para nossos produtos/serviços;
- Inventamos novos produtos/serviços.

A Tabela 15 descreve a frequência de respostas para o construto 4:

Tabela 15 - Frequência por concordância por afirmativas do construto *Exploration*

Itens	Oportunidades mercado		Experimenta novos produtos		Interpreta mudanças		Inventa novos produtos	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Discordo totalmente	6	30,0		0,0		0,0		0,0
Discordo parcialmente	3	15,0		0,0	3	15,0	6	30,0
Não concordo nem discordo	4	20,0	1	5,0	1	5,0	1	5,0
Concordo parcialmente	6	30,0	15	75,0	14	70,0	7	35,0
Concordo totalmente	1	5,0	4	20,0	2	10,0	6	30,0
Total	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A afirmativa com maior número de discordância foi a afirmativa 1 (referente à oportunidades de mercado), com 6 discordando totalmente e 3 discordando parcialmente, além



de 4 que não concordaram e nem discordaram, apenas 7 concordaram, sendo que 6 concordaram parcialmente e 1 concordaram totalmente. A afirmativa 2 (Experimenta novos produtos) teve 19 concordantes, sendo 15 parcialmente, e 4 totalmente. Na afirmativa 3, houve 3 discordância parcialmente, e 16 concordância, sendo 14 parcialmente e 2 totalmente. Na afirmativa 4, 13 concordaram, sendo 6 totalmente e 7 parcialmente.

Nesse construto percebe-se uma coerência maior de respostas concordantes nas 3 últimas afirmativas. Credita-se isso ao fato de que na primeira afirmativa é colocada a pretensão de explorar novas oportunidades em novos mercados, e, como já falado, a cadeia de restaurante, por mais mudanças que estejam acontecendo, ainda é mais conservadora e pautada na padronização, o que faz com que os empresários enxerguem com maior risco investir em outros mercados. Porém, em coerência com os resultados do construto 3, as demais afirmações que estão associadas a mudanças adaptativas ou inovações em produtos/serviços obtiveram a maioria da concordância.

O Gráfico 4 mostra o nível de concordância dos entrevistados por afirmativa e a Tabela 16 mostra a estatística descritiva desse construto.

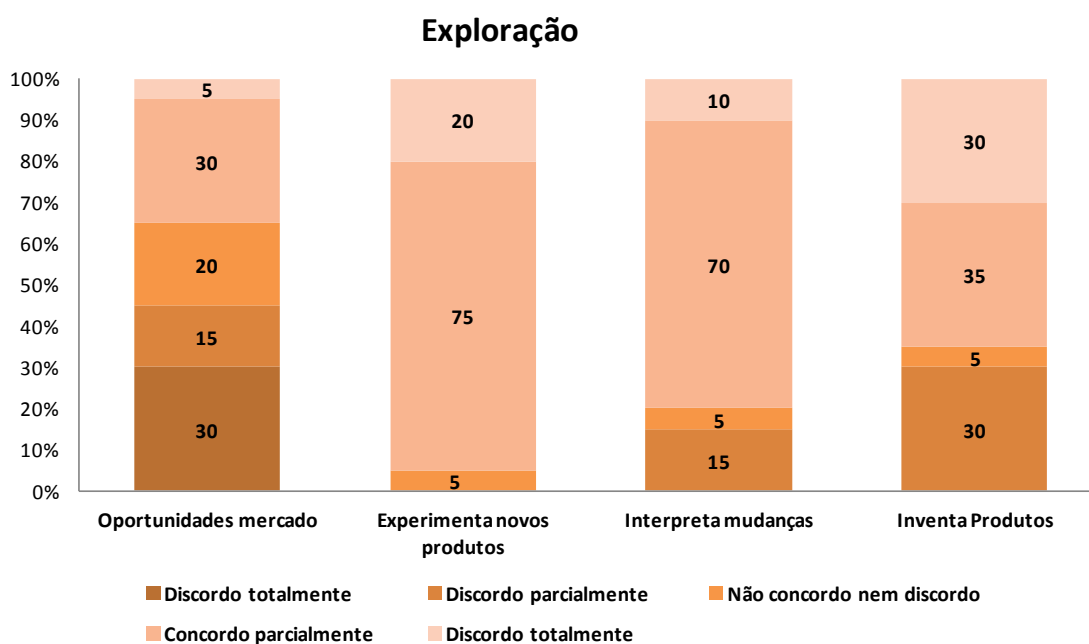


Gráfico 4 - Distribuição do nível de concordância por afirmativas (Construto 4).  
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os valores médios dos escores das afirmativas foi de 2,7 na afirmativa 1, 3,7 na afirmativa 4, 3,8, na afirmativa 3 (sobre interpretação das mudanças), e 4,2 na afirmativa 2 (Experimenta novos produtos).

Considerando os escores do construto *Exploration*, o valor médio foi de 3,6, mínimo de 2,5 e máximo de 5,0.

Tabela 16 - Estatísticas descritivas do construto 4

Estatísticas	Oportunidades mercado	Experimenta novos produtos	Interpreta mudanças	Inventa Produtos	<i>Exploration</i>
N	20	20	20	20	20
Média	2,7	4,2	3,8	3,7	3,6
Desvio Padrão	1,3	0,5	0,9	1,2	0,6
Variância	1,8	0,2	0,7	1,5	0,4
Mínimo	1,0	3,0	2,0	2,0	2,5
Máximo	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
1º Quartil	1,0	4,0	4,0	2,0	3,1
2º Quartil	3,0	4,0	4,0	4,0	3,8
3º Quartil	4,0	4,0	4,0	5,0	3,9

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Assim como nos demais construtos, a seguir tem-se alguns comentários dos entrevistados:

- “Para investir em mudanças, preciso estudar mais um pouco. Faço novos pratos e levo 2 unidades para o cliente experimentar e saber o que ele acha da combinação” (restaurante há 7 anos no mercado);
- “O restaurante é pequeno, 2 sócias, valorizamos a parte de criação. O cliente não quer todos os dias as mesmas coisas. O cliente quer ter uma surpresa. Antes de criar um produto eu passo um tempo no salão e discuto com o cliente. Ex: eu tenho sorvetes que competem com os da Kibon, sem uma gota de produto animal” (restaurante há 1 ano e 2 meses no mercado).

Portanto, percebe-se o quanto a *exploration* está voltada, na visão dos restaurantes, a elaborar novos pratos e, consequentemente, oferecer novas experiências ao consumidor. Um dos restaurantes entrevistados é vegano e a respondente afirmou que a ideia de abrir o restaurante veio justamente para explorar esse novo mercado que vem crescendo exponencialmente no Brasil. Além de sempre propor coisas novas aos clientes, ela também consegue vender seus produtos em outros estabelecimentos, que de alguma maneira querem se adequar a essa nova demanda, mas ainda não conseguem ter uma fabricação própria.

Assim, para esse construto, destaca-se a formação das capacidades dinâmicas associadas ao primeiro grupo de atividades definido por Teece (2007) de *sensing opportunities*

*and threats*, que se relaciona à capacidade de identificar e avaliar a viabilidade de uma oportunidade e de uma ameaça, a partir de ações que priorizem investigação e sondagem sobre necessidades dos clientes e inovações tecnológicas, como também envolvem a compreensão da demanda atual do mercado, entre outras.

#### **Relações interorganizacionais x Capacidades Dinâmicas (construto 4)**

Para 7 restaurantes não há associação entre o construto *Exploration* e alguma parceria. Entre os que citaram a associação, 10 citaram “Cliente x Restaurante”, 5 citaram “Fornecedor x Restaurante”, 2 citaram “iFood x Restaurante”, e somente 1 marcou a opção Outra e citou a Franquia.

Tabela 17 - Distribuição do tipo de associação entre tipo de parceria e *Exploration*

A Exploration do Restaurante está associado a alguma parceria ?	Frequência	Percentual
Cliente x Restaurante	10	50,0
Fornecedor x Restaurante	5	25,0
iFood X Restaurante	2	10,0
Outra: Franquia	1	5,0
Não	7	35,0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nesse construto já é possível visualizar uma presença maior das parcerias na *exploration* de novas e/ou já existentes oportunidades. Como nos comentários citados anteriormente, o entendimento dos estabelecimentos mais uma vez caminha para atender a necessidade do cliente, que, no contexto atual, demanda cada vez mais por mudança. Assim, nesse construto, a opção Fornecedor ganha um destaque maior, uma vez que para explorar essas oportunidades, seja objetivando novidades no cardápio ou por nichos de mercado, o fornecedor é considerado uma peça fundamental e a busca por relações de fidelização é maior. Um dos restaurantes japoneses cita a relação com o Fornecedor pautada na confiabilidade e na qualidade da entrega, o que faz toda a diferença para que eles possam arriscar em novos pratos. Já os restaurantes que citam o iFood o colocam como a mudança do mercado que precisou ser explorada por eles, como é o caso de um dos restaurantes que só funciona como *delivery*.

## 6.5 Construto 5: *Exploitation*

Questões avaliadas nesse construto:

- Novas oportunidades para atender nossos clientes com as tecnologias existentes são rapidamente capturadas;
- Nossos funcionários captam conhecimento para uso futuro da nossa empresa;
- Implementamos regularmente pequenas adaptações aos produtos/serviços existentes;
- Somos proficientes para novos usos;
- Buscamos introduzir produtos/serviços melhorados, mas existentes, para o nosso mercado;
- Nós capturamos conhecimento relevante para reutilização ao longo do tempo;
- Buscamos melhorar a eficiência da nossa empresa no fornecimento de produtos/serviços existentes;
- Ao reconhecer uma oportunidade de negócio, podemos confiar rapidamente em nosso conhecimento existente.

A Tabela 18 descreve a frequência de respostas para o construto 5:

Tabela 18 - Frequência por concordância por afirmativas do construto *Exploitation*

Itens	Captura Tecnologia		Captura conhecimento		Adaptações serviços		Proficientes		Produtos Melhorados		Conhecimentos relevantes		Eficiência oferecer produtos		Conhecimento existente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Discordo totalmente																
Discordo parcialmente	2	10,0	4	20,0	1	5,0	6	30,0	1	5,0	7	35,0			3	15,0
Não concordo nem discordo			3	15,0			1	5,0							1	5,0
Concordo parcialmente	12	60,0	11	55,0	16	80,0	11	55,0	17	85,0	12	60,0	13	65,0	13	65,0
Concordo totalmente	6	30,0	2	10,0	3	15,0	2	10,0	2	10,0	1	5,0	7	35,0	3	15,0
Total	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nenhum respondente discordou totalmente de nenhuma das 8 afirmativas, no entanto, 7 discordaram parcialmente da afirmativa 6 (sobre conhecimentos relevantes), 6 da afirmativa 4 (proficientes), 4 da afirmativa 2 (captura conhecimento). Todos os respondentes concordaram com a afirmativa 7 (eficiência em oferecer produtos), sendo que 13 concordaram

parcialmente e 7 totalmente. Assim, como na afirmativa 5, que teve 19 restaurantes que concordaram, sendo 17 parcialmente e 2 totalmente, o mesmo foi observado na afirmativa 3, sendo 16 parcialmente e 3 totalmente.

Esse construto detalha bem a visão dos restaurantes sobre novas oportunidades de negócios, principalmente as afirmações que retratam sobre adaptações e não mudanças radicais. A geração de conhecimento em uma organização, seja para resultados mais imediatos ou para longevidade, é um grande desafio atualmente, uma vez que a produção e a apropriação desse conhecimento são processos que precisam de investimentos por parte dos restaurantes em seus funcionários; e para que o resultado seja percebido a rotatividade precisa ser bem controlada. Grant (1996) reforça que o conhecimento precisa ser gerado de maneira contínua pela organização e é considerado o ativo mais relevante para qualquer organização.

O Gráfico 5 mostra o nível de concordância dos entrevistados por afirmativa e a Tabela 19 mostra a estatística descritiva desse construto.

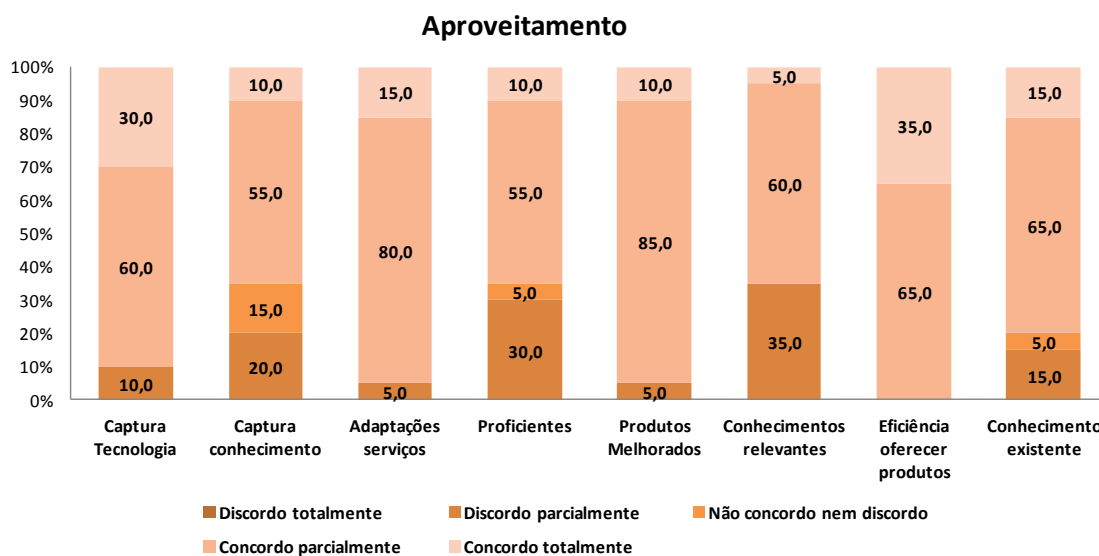


Gráfico 5 - Distribuição do nível de concordância por afirmativas (Construto 5)

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os valores médios do escore do construto “*Exploitation*”, calculado a partir do valor médio das afirmativas que compõem o construto, foi de 3,8, sendo mínimo de 2,8 e máximo de 4,6. Considerando o valor do 3º quartil, 75,0% das empresas tiveram escore entre 2,8 a 4,2. E as demais 25,0%, entre 4,2 a 4,6.

Tabela 19 - Estatísticas descritivas do construto 5

Estatísticas	Captura Tecnologia	Captura conhecimento	Adaptações serviços	Proficientes	Produtos Melhorados	Conhecimentos relevantes	Eficiência oferecer produtos	Conhecimento existente	Aproveitamento
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Média	4,1	3,6	4,1	3,5	4,0	3,4	4,4	3,8	3,8
Desvio Padrão	0,9	0,9	0,6	1,1	0,6	1,0	0,5	0,9	0,5
Variância	0,7	0,9	0,4	1,1	0,3	1,1	0,2	0,8	0,2
Mínimo	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4,0	2,0	2,8
Máximo	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,6
Soma	82,0	71,0	81,0	69,0	80,0	67,0	87,0	76,0	76,6
1º Quartil	4,0	3,0	4,0	2,0	4,0	2,0	4,0	4,0	3,5
2º Quartil	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,9
3º Quartil	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,2

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A seguir tem-se os comentários dos entrevistados sobre o construto 5:

- “Esse mês eu quero que você (funcionário) crie alguma coisa” (restaurante há 7 anos no mercado);
- “Utilizamos tablets para receber pedidos e possuímos um sistema que os pedidos saem direto para a cozinha” (restaurante há 27 anos no mercado);
- “Trabalhamos com tablet para receber pedidos” (restaurante há 4 anos no mercado);
- “Nossos funcionários sempre fazem cursos oferecidos no mercado, por iniciativa própria, trazendo benefícios no dia a dia” (restaurante há 4 anos no mercado);
- “Pedidos feitos pelo monitor do computador. A utilização do iFood simplifica processos” (restaurante há 51 anos no mercado).

Pelos comentários é possível detectar uma preocupação dos restaurantes em atualizar seus sistemas de atendimento e recebimento de pedidos, o que justifica a alta taxa de concordância na primeira afirmativa do construto. A captura de conhecimento dos funcionários é considerada relevante pelos restaurantes, mas ao mesmo tempo não foram enumeradas ações dos restaurantes para investirem em qualificação dos seus funcionários.

Assim, nesse construto é possível identificar que a *exploitation* está mais presente na utilização de tecnologias para facilitar os processos do restaurante e também na possibilidade de implantar pequenas melhorias do mercado nos estabelecimentos. O que reforça o segundo grupo de formação de capacidades dinâmicas apontado por Teece (2007), que é o *seizing opportunities*, que está relacionado com a capacidade de empregar recursos em uma nova oportunidade e gerar valor nesse processo. Para abordar as oportunidades é necessário englobar a manutenção e a melhoria de competências tecnológicas e de ativos que complementem essas competências.

### Relações interorganizacionais x Capacidades Dinâmicas (construto 5)

Entre as relações enumeradas para o *Exploitation* e as parcerias, as mais citadas foram “iFood X Restaurante”, citada por 10 dos restaurantes, seguida de “Fornecedor x Restaurante” e “Cliente x Restaurante”, citado por 6.

Tabela 20 - Distribuição do tipo de associação entre tipo de parceria e *Exploitation*

O <i>Exploitation</i> do Restaurante está associado a alguma parceria?	Frequência	Percentual
iFood X Restaurante	10	50,0
Fornecedor x Restaurante	6	30,0
Cliente x Restaurante	6	30,0
Outra: Franquia	1	5,0
Outra: Delivery em geral	1	5,0
Não	4	20,0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nesse construto já se tem um número expressivo de restaurantes que creditam a possibilidade de aproveitar as oportunidades de mercado por meio das parcerias estabelecidas. O iFood está entre os mais citados, uma vez que os restaurantes colocam o aplicativo como uma nova tecnologia e também uma nova oportunidade de mercado, uma vez que ele alcança clientes que possivelmente o restaurante não conseguiria sozinho. Em destaque também tem-se a relação com os fornecedores associada à necessidade de ter confiabilidade na entrega da matéria-prima.

### 6.6 Construto 6: Ruptura do caminho

Questões avaliadas nesse construto:

- Nós mudamos primeiro em nosso mercado;
- Nossos recursos são diferentes dos nossos concorrentes;
- Nós não seguimos nossos concorrentes ao tomar decisões sobre aquisição de recursos.

A Tabela 21 descreve a frequência de respostas para o construto 6:

Tabela 21 - Frequência por concordância por afirmativas do construto Ruptura do Caminho

Itens	Mudamos primeiro		Recursos diferentes		Não seguimos concorrentes	
	N	%	N	%	N	%
Discordo totalmente	1	5,0	1	5,0	1	5,0
Discordo parcialmente	9	45,0	7	35,0	5	25,0
Não concordo nem discordo						
Concordo parcialmente	6	30,0	9	45,0	10	50,0
Concordo totalmente	4	20,0	3	15,0	4	20,0
Total	20	100,0	20	100,0	20	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na afirmativa 1 (Nós mudamos primeiro em nosso mercado), houve discordância de 10 das empresas, sendo 9 parcialmente. Nenhuma das afirmativas tiveram resposta neutra (não concorda nem discorda). As duas últimas afirmativas, apesar de possuírem um nível de concordância maior, 8 restaurantes discordaram da segunda sentença e 6 da terceira. O que mostra que os restaurantes entrevistados não apresentam um consenso sobre a ruptura do caminho.

Mudar primeiro na cadeia de restaurantes é um desafio um pouco maior que em outros ramos, uma vez que essa cadeia se caracteriza por ser mais tradicional e por buscar padrões de atendimento. A dinamicidade existe nesse mercado, mas ela ainda é pontual para algumas atividades. Quanto aos recursos serem diferentes dos concorrentes, apesar da maioria concordar, muitos justificam que os recursos em si não são muito diferentes, o que diferencia mesmo são questões internas do restaurante, como talento do chef e a sua gestão.

O Gráfico 6 mostra o nível de concordância dos entrevistados por afirmativa e a Tabela 22 mostra a estatística descritiva desse construto.



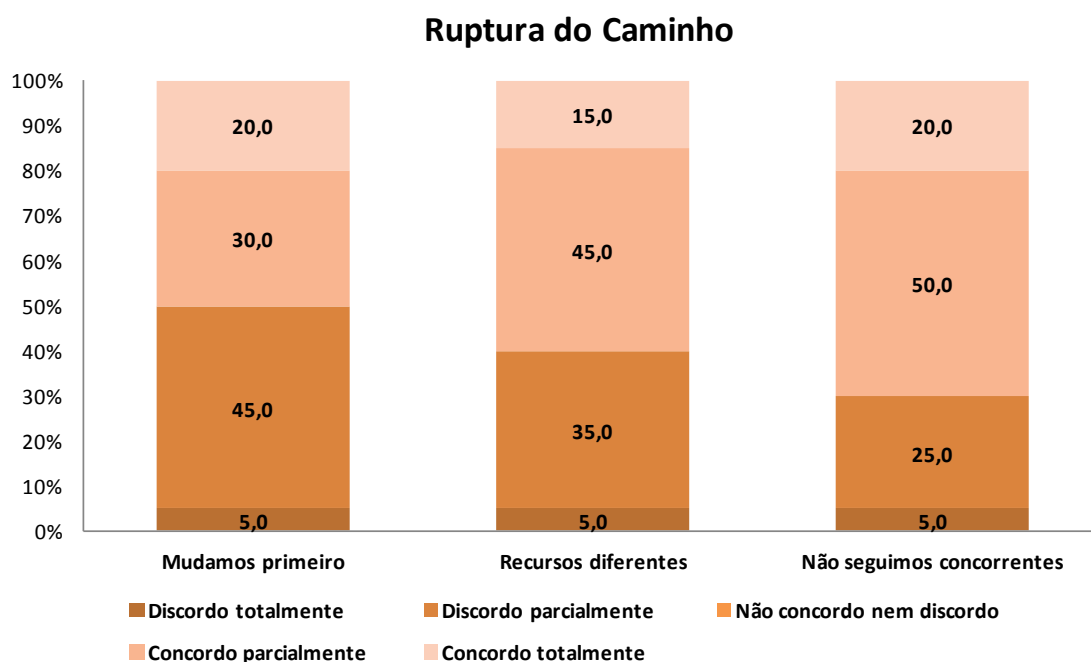


Gráfico 6 - Distribuição do nível de concordância por afirmativas (Construto 6).

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Considerando os valores dos escores, o valor médio, na primeira afirmativa, foi de 2,7, de 4,2 na segunda afirmativa, e de 3,8 na terceira. O valor do construto “Ruptura do caminho” foi de 3,6, com mínimo de 2,5 e máximo de 5,0.

Tabela 22 - Estatísticas descritivas do construto 6

Estatísticas	Mudamos primeiro	Recursos Diferentes	Não seguimos concorrentes	Ruptura do Caminho
N	20	20	20	20
Média	2,7	4,2	3,8	3,6
Desvio Padrão	1,3	0,5	0,9	0,6
Variância	1,8	0,2	0,7	0,4
Mínimo	1	3	2	2,5
Máximo	5	5	5	5
1º Quartil	1	4	4	3,1
2º Quartil	3	4	4	3,8
3º Quartil	4	4	4	3,9

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A seguir tem-se alguns comentários dos respondentes acerca do construto Ruptura do Caminho:

- “Nosso diferencial é no atendimento e no manuseio” (restaurante há 36 anos no mercado);

- “As escolhas dos nossos produtos são melhores que dos nossos concorrentes” (restaurante há 1 ano no mercado);
- “Recursos e matéria-prima são comuns a todos no ramo” (restaurante há 4 anos no mercado);
- “Japonês é muito básico” (restaurante há 7 anos no mercado);
- “O diferencial do restaurante é a variedade do cardápio, atendimento e a estrutura. Os clientes sempre satisfeitos, espaço *kids*” (restaurante há 27 anos no mercado).

A ruptura do caminho mostra-se como um desafio para os restaurantes, e, por isso, muitos estabelecimentos não optam por mudanças radicais, ou, então, por mudarem primeiro que os demais. Como apontado por Teece (2007), a mudança de rotina gera custo e instabilidade e deve ser feita de maneira gradativa, a menos que a cultura organizacional tenha sido moldada para suportar altos níveis de mudança interna, o que não é a realidade dos restaurantes entrevistados.

### **Relações interorganizacionais x Capacidades Dinâmicas (construto 6)**

Entre os entrevistados 12 não associam a ruptura do caminho a nenhuma parceria, entre as associações citadas acerca da ruptura do caminho e as parcerias, as mais citadas foram “Cliente X Restaurante”, citada por 6 dos restaurantes.

**Tabela 23 - Distribuição do tipo de associação entre tipo de parceria e Ruptura do Caminho**

A Ruptura do Caminho do Restaurante está associada a alguma parceria?	Frequência	Percentual
Cliente x Restaurante	6	30,0
iFood x Restaurante	4	20,0
Outra: Parceiros	1	5,0
Outra: Franquia	1	5,0
Não	12	60,0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O predomínio de respostas negativas às parcerias é fruto das opiniões divididas sobre a Ruptura do Caminho. A maioria define que não possui nenhum tipo parceria, e entre os demais as parcerias citadas são com os clientes, o que vai na mesma linha de buscar novas oportunidades para agradar ao consumidor final, e com o iFood, por enxergarem na empresa de aplicativo uma nova frente de negócio para o *delivery* tradicional.

## 6.7 Considerações da Análise dos Questionários

A segunda etapa da pesquisa nesse estudo teve como objetivo conseguir analisar um número maior de restaurantes visando compreender a formação das capacidades dinâmicas a partir das relações interorganizacionais na cadeia de valor. Para tanto, foi definida uma amostra não probabilística, uma vez que não se tem a intenção de generalização, e sim de conseguir fazer um levantamento dessa questão de pesquisa considerando tanto uma escala desenvolvida e testada por outros autores como o levantamento qualitativo das informações.

A escala utilizada foi aplicada exatamente como definida pelos autores, uma vez que não seria viável para esse estudo adaptar a escala e testá-la novamente, portanto, para garantir o correto entendimento e adequação dos construtos para a realidade dos restaurantes, optou-se por selecionar 20 restaurantes e com isso ter tempo hábil de aplicar cada questionário pessoalmente.

Quanto aos resultados que foram detalhados anteriormente, é possível destacar a diferença nas respostas entre os restaurantes entrevistados, mas ao mesmo tempo a coerência apresentada no que diz respeito ao construto Sustentabilidade de Recursos e *Exploitation*. O Gráfico 7 mostra uma comparação dos escores dos 6 construtos.

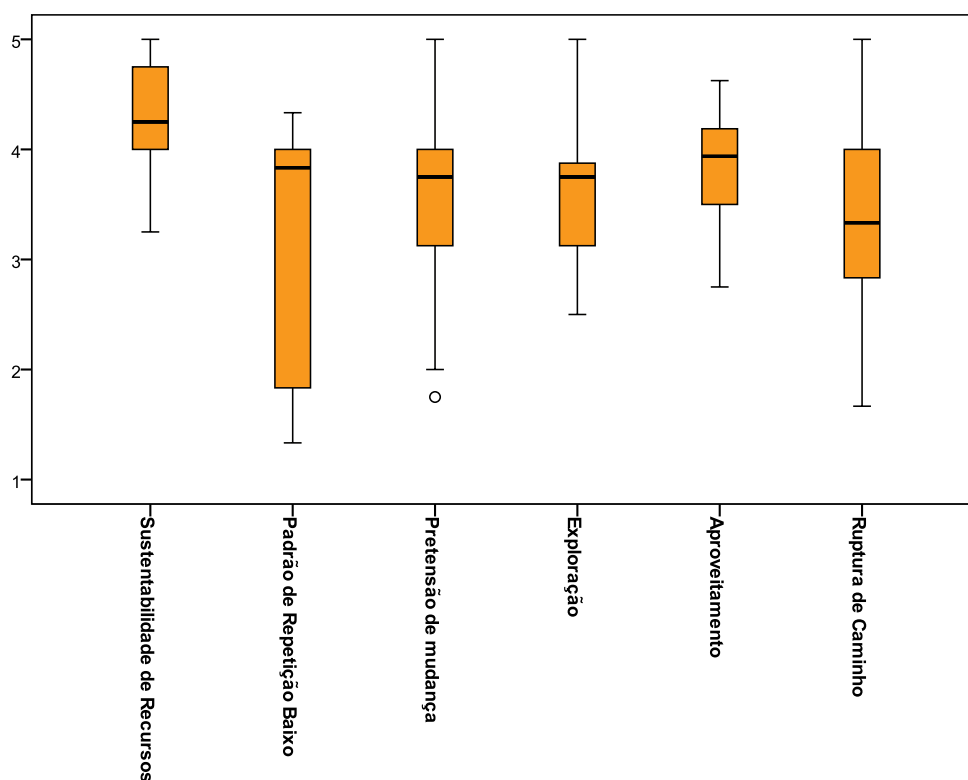


Gráfico 7 - Gráfico boxplot dos escores dos construtos.  
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para análise do gráfico é importante esclarecer que o retângulo no meio dessa linha liga o valor inferior ao valor superior e possui três linhas horizontais. A de baixo (que é o próprio contorno externo inferior do retângulo) indica o primeiro quartil, a de cima (que também é o próprio contorno externo superior do retângulo) indica o terceiro quartil e a do meio indica a mediana.

**1º quartil:** é o valor que é maior que os 25% menores e menor que os 75% maiores.

**2º quartil** ou mediana: é o valor que é maior que os 50% menores e menor que os 50% maiores, ou seja, ela está bem no meio dos dados ordenados.

**3º quartil:** é o valor que é maior que os 75% menores e menor que os 25% maiores.

O construto que apresentou menor escore foi “Padrão de Repetição” (média = 3,10, soma = 62), seguido do construto “Ruptura do Caminho” (média = 3,83, soma = 76,6). O construto “Sustentabilidade de Recursos” apresentou maior escore (média = 4,29, soma = 85,8). Como já dito anteriormente, não se pode usar de generalização por ter sido definida uma amostra não probabilística, portanto, o número da média não pode ser usado para definir a tendência de comportamento de todos os restaurantes da cidade de Santos, mas ela é um dado expressivo de ser analisado para os restaurantes entrevistados.

Com o objetivo de verificar se existe diferença estatística significativa nos valores dos escores por construto, utilizou-se o teste não paramétrico de Friedman. O teste de Friedman indica se pelo menos um dos grupos se difere dos demais, e, em caso de diferenças, ou seja, quando se rejeita a hipótese nula de que todos possuem a mesma relevância e o mesmo peso, deve-se utilizar as comparações múltiplas (PESTANA; GAGEIRO, 2003).

Utilizando-se o teste não paramétrico de Friedman, conclui-se que os construtos se diferem nos valores dos escores ( $p\text{-valor} < 0,001$ ), Figura 19.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distributions of Sustentabilidade_Recursos, Padrão_Repetição_Baixo, Pretensão_mudança, Exploração, Aproveitamento and Ruptura_Caminho are the same.	Related-Samples Friedman's Two-Way Analysis of Variance by Ranks	.001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Figura 19 - Teste de Friedman  
Fonte: Saída do programa IBM SPSS, versão 18 (ANO).

Utilizando-se as comparações múltiplas, Figura 20, verifica-se que o construto “Sustentabilidade de Recursos” se difere estatisticamente de “*Exploration*” (p-valor=0,031), “Padrão de Repetição Baixo” (p-valor=0,006) e “Ruptura do Caminho” (p-valor=0,005).

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Ruptura_Caminho-Padrão_Repetição_Baixo	.025	.592	.042	.966	1.000
Ruptura_Caminho-Exploração	.300	.592	.507	.612	1.000
Ruptura_Caminho-Pretensão_mudança	.675	.592	1.141	.254	1.000
Ruptura_Caminho-Aproveitamento	1.375	.592	2.324	.020	.302
Ruptura_Caminho-Sustentabilidade_Recursos	2.125	.592	3.592	.000	.005
Padrão_Repetição_Baixo-Exploração	-.275	.592	-.465	.642	1.000
Padrão_Repetição_Baixo-Pretensão_mudança	-.650	.592	-1.099	.272	1.000
Padrão_Repetição_Baixo-Aproveitamento	-1.350	.592	-2.282	.022	.337
Padrão_Repetição_Baixo-Sustentabilidade_Recursos	2.100	.592	3.550	.000	.006
Exploração-Pretensão_mudança	.375	.592	.634	.526	1.000
Exploração-Aproveitamento	-1.075	.592	-1.817	.069	1.000
Exploração-Sustentabilidade_Recursos	1.825	.592	3.085	.002	.031
Pretensão_mudança-Aproveitamento	-.700	.592	-1.183	.237	1.000
Pretensão_mudança-Sustentabilidade_Recursos	1.450	.592	2.451	.014	.214
Aproveitamento-Sustentabilidade_Recursos	.750	.592	1.268	.205	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.  
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .05.

Figura 20 - Resultado das comparações múltiplas.  
Fonte: Saída do programa IBM SPSS, versão 18.

Essa diferenciação apontada no teste reforça as respostas dos entrevistados que apontaram um maior nível de concordância no Construto “Sustentabilidade de Recursos”; ele apresenta uma diferença estatística relevante dos demais construtos.

A maior média de respostas, ou seja, o construto que ficou mais próximo de obter nível de concordância 5 com as afirmações, é “Sustentabilidade de Recursos”, e, apesar de inicialmente os entrevistados terem associado a sustentabilidade somente a questões ambientais, esse resultado deixa claro o quanto os restaurantes convergem para a ideia de que

a melhor maneira de você responder bem às mudanças de mercado e desenvolver capacidades dinâmicas a partir desse aspecto é fazer um bom uso dos seus recursos de forma que se evitem desperdícios e se desenvolvam ações visando a longevidade do restaurante. Retomando a definição do construto apontada por Verreynne et al. (2016), de que ele representa as organizações com capacidade para propositalmente criar, estender e modificar sua base de recursos e rotinas, tem-se, então, para os restaurantes entrevistados, um predomínio de formação das capacidades dinâmicas a partir da sua base de recursos.

Essa análise nos leva a compreender que os restaurantes entrevistados possuem maior propensão a formar capacidades dinâmicas mais focadas na gestão de seus recursos e no aproveitamento de oportunidades (*exploitation*), que foram os construtos com maior média. Quanto as relações interorganizacionais na cadeia de valor, ressalta-se para o construto 1 uma baixa exploração dessas relações na formação das CDs, uma vez que a maioria dos restaurantes credita a gestão dos seus recursos como mérito do próprio restaurante e enxerga nos clientes os maiores motivadores para promover essas mudanças. Já no que tange ao construto *Exploitation*, é possível visualizar que a relação iFood x Restaurante e iFood x Fornecedor foi listada por 16 dos 20 entrevistados, o que mostra que na busca por novas oportunidades no mercado, seja pautadas em tecnologias e/ou em novos conhecimentos, os restaurantes recorrem a outras organizações como forma de compartilhar os riscos e também de buscar recursos que sozinhos eles não conseguiram ter acesso.

Dentre as definições apresentadas por Oliver (1990) destaca-se a relação de assimetria para justificar as relações destacadas anteriormente, já que elas ocorrem com o propósito de alcançar interesses comuns por meio de cooperação.

Como já colocado anteriormente, o presente estudo demonstra a relevância das parcerias para a formação das CDs; e isso nos leva a novos questionamentos para explorar ainda mais essa temática. Como destacado na análise, a parceria Cliente x Restaurante foi citada com muita frequência em todos os construtos, assim levanta-se uma questão a ser discutida em trabalhos futuros sobre o quanto a formação das capacidades dinâmicas está associada aos diferentes tipos de demandas do mercado. Assim, tem-se a seguinte questão:

- De que forma os produtos das capacidades dinâmicas estão atrelados às demandas emergentes e permanentes do mercado?

Para responder à questão de pesquisa proposta nesse trabalho é pertinente realizar uma triangulação dos dados obtidos a partir da análise do Estudo de caso e da análise do questionário. A próxima seção detalha esses resultados em caráter comparativo.

## 7 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

A partir da triangulação dos dados, pretende-se buscar uma maior consolidação das duas análises feitas de forma individuais e com isso obter maior credibilidade na resposta à questão de pesquisa desse estudo. Eisenhardt (1989) coloca que a partir da coleta de dados de diferentes perspectivas e de diferentes fontes, por meio do cruzamento de uma fonte com a outra, a “constatação é mais forte e melhor sustentada”.

O desenvolvimento do Estudo de Caso se deu a partir das entrevistas realizadas na empresa iFood e em 3 restaurantes da cidade de Santos. O panorama de análise foi a compreensão do MN de cada empresa envolvida, focando na apropriação das cinco perspectivas definidas por Ritter e Lettl (2018) para consolidar as principais definições do MN.

As atividades do MN foram explicitadas a partir da identificação da atividade principal que a empresa exerce no mercado, seguida da Lógica do MN, que identifica as atividades com maior valor agregado para a organização, e do arquétipo do MN, que resume o perfil do negócio a partir do seu mercado de atuação, tendo, ainda, a definição dos Elementos do MN, que foram associados aos resultados das capacidades dinâmicas existentes nas organizações, e, por fim, o alinhamento do MN pautado nas relações entre organizações que foram estabelecidas pela empresa focal.

Dentre os principais apontamentos da pesquisa qualitativa, destacam-se as diferenças de percepção de valor existentes entre a empresa iFood e os restaurantes entrevistados, principalmente o A e o B. O que nos leva a questionar se essa relação não poderia ser melhor explorada, principalmente pelos restaurantes que se consideram o elo mais fraco da relação, pois o ganho de mercado do iFood é expressivo nos últimos anos e as perspectivas de crescimento da empresa para trabalhar em toda a cadeia dos restaurantes, não somente na realização de pedidos e entregas, está em evolução e já começou a funcionar na cidade de São Paulo e em breve será levada a outras cidades.

Já na segunda etapa da pesquisa, somente um restaurante dentre os entrevistados também mostrou problemas quanto a parceira com o iFood, por entender que todos os restaurantes são tratados como mais um e que as taxas cobradas estão cada vez mais abusivas, principalmente quando comparadas ao serviço oferecido por eles.

Porém, apesar dessa diferença de percepção de valor nas duas análises, aderir ao iFood é visto como uma obrigação pelos restaurantes, em função da proporção de mercado que

eles dominam hoje, e consideram que essa adesão é uma inovação para o restaurante. Retomando o objetivo do trabalho é possível afirmar que para os restaurantes entrevistados a relação iFood x Restaurante proporcionou a eles ganhos associados ao aumento de clientes, *marketing*, consolidação no mercado de *delivery*, fidelização de clientes e utilização de tecnologia para atendimento aos clientes.

A Figura 21 representa o modelo de pesquisa que está sendo estudado nessa tese, com os resultados apresentados da parceria iFood X Restaurante. Nesse caso, tem-se o iFood como empresa focal por ele oferecer o serviço do app para pedido de refeições, e a escolha de fazer parte ou não do aplicativo é dos restaurantes. Assim, os restaurantes fazem parte da cadeia de valor do iFood.

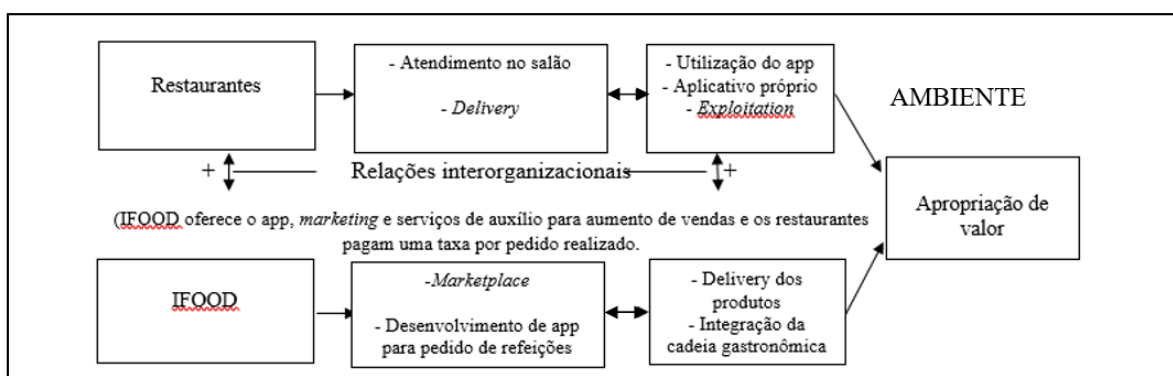


Figura 21 - Modelo de Pesquisa para a relação iFood x Restaurante  
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Como resultado da interação dos dados é possível definir que a relação entre iFood e Restaurante contribuiu para ambos na formação das suas CDs. O iFood, caracterizado por ser uma empresa *marketplace*, oferece ao mercado uma proposta de app para pedido de refeições, mas para que ele ganhe mercado é indispensável que os restaurantes façam a adesão a esse tipo de serviço, o que reforça a presença dos restaurantes na cadeia de valor do iFood.

Os restaurantes possuem seus modelos de negócio pautados principalmente no atendimento no salão (a maioria define como atividade principal, com exceções para alguns que funcionam somente como *delivery*) e no *delivery*. A relação estabelecida com o iFood para alguns veio de maneira forçada, pois acreditam que a empresa é um monopólio e por isso cobra taxas muito altas em cada pedido, e para outros a relação acontece por entender o benefício que ela proporciona, mesmo que o iFood ganhe mais com isso.

Por meio dessas relações é possível identificar para o iFood a existência de capacidades dinâmicas na organização, pois a empresa conseguiu criar um sistema de *delivery* (*Spoon Rocket*) dos produtos, além do próprio app, que já foi uma grande inovação, e busca



agora a integração da cadeia gastronômica, por meio de uma plataforma digital que integra restaurantes e fornecedores.

Como apontado por Teece (2007), quando as capacidades dinâmicas são formadas a partir da identificação de *seizing opportunities*, isso significa que está relacionada com a capacidade de empregar recursos em uma nova oportunidade e gerar valor nesse processo, como é o caso do iFood.

Para os restaurantes também é possível identificar a existência de capacidades dinâmicas a partir desse relacionamento, tanto pelo fato de usar o app para pedidos de refeições como o desenvolvimento de um aplicativo próprio para tentar fidelizar seus clientes (não visa concorrência com o iFood) e pela possibilidade de aproveitar (*exploitation*) uma oportunidade disponível no mercado para melhorar seus processos de entrega e pedido.

No caso dos restaurantes a formação das capacidades dinâmicas está associada ao *sensing opportunities and threats*, que está relacionado à capacidade de identificar e avaliar a viabilidade de uma oportunidade e envolve desde ações que priorizem investigação e sondagem sobre necessidades dos clientes e inovações tecnológicas (TEECE, 2007).

Como consequência dessa relação e da formação das capacidades dinâmicas, as organizações conseguem uma apropriação do valor gerado nesse processo, cada uma pautada nas suas particularidades de atuação do MN, mas que podem ser resumidas pela consolidação de ambas no mercado em que atuam. Com isso, ressalta-se a relevância de estabelecer relações interorganizacionais e como elas podem contribuir para a formação das capacidades dinâmicas e proporcionar às empresas possibilidades cada vez mais concretas de adaptação a mudanças provenientes do mercado ou a inovarem para apresentar soluções novas ao mercado.

Outra relação interorganizacional evidenciada na análise dos dados é a Restaurante X Fornecedor; no estudo de caso, o Restaurante C conta com um fornecedor que possui um papel central nas suas atividades e na análise da escala a relação foi citada ao menos uma vez como responsável pela existência de algum dos construtos, exceto para o construto 6, sendo que para o construto 4 (*exploration*) ela foi citada por 5 restaurantes e para o construto 5 (*exploitation*) foi citada 6 vezes. A Figura 22 detalha o modelo de pesquisa da tese a partir da relação Fornecedor x Restaurante.

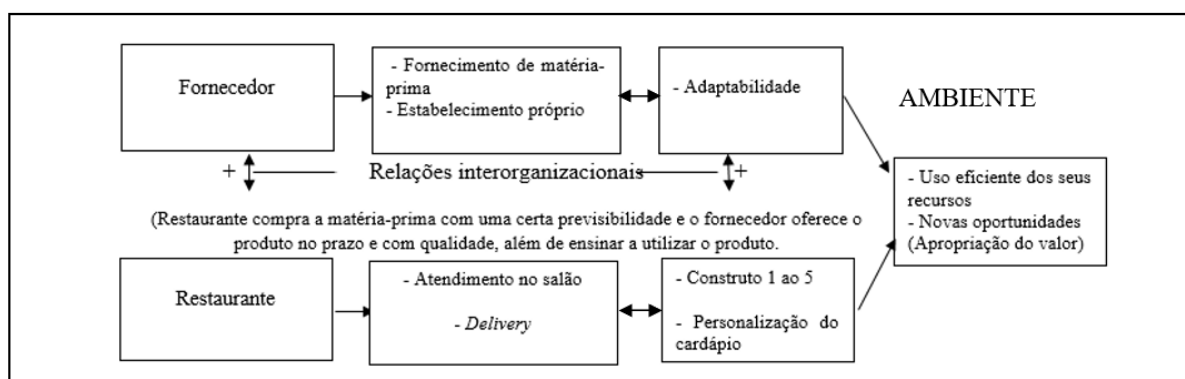


Figura 22 - Modelo de Pesquisa para a relação Fornecedor x Restaurante  
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O restaurante é a empresa focal que tem como principais atividades no MN o atendimento no salão e no *delivery* e estabelece parcerias com os fornecedores na busca por produtos de qualidade e por garantia de entrega na data prevista. Porém, é possível que essa relação agregue mais valor tanto para o restaurante quanto para o fornecedor.

O MN do fornecedor atende tanto a empresas que compram seus produtos como ao consumidor final. Porém, é possível enfatizar, no caso do fornecedor C, que sua principal frente de negócio é o atendimento a restaurantes, justamente por ele ter buscado oferecer outros tipos de serviços além de simplesmente vender o produto. Ciente de que o uso dos seus produtos (carne) influencia diretamente no produto final entregue ao cliente, o fornecedor C passou a desenvolver cursos para ensinar a como manipular seus produtos de forma eficiente e gerando melhores resultados. Com isso foi necessário avaliar seu público e definir a melhor maneira de realizar esses cursos e de personalizar seu atendimento para cada demanda, o que proporcionou ao fornecedor desenvolver a capacidade de adaptabilidade e com isso ser bem específico no atendimento a cada restaurante.

Essa adaptabilidade está relacionada com a capacidade de empregar recursos em uma nova oportunidade e gerar valor nesse processo, ou seja *seizing opportunities* (TEECE, 2007).

Quanto às CDs formadas pelo restaurante destaca-se a personalização do cardápio, que está associada à possibilidade do fornecedor desenvolver uma forma de utilizar a matéria-prima fornecida por ele de maneira diferente do seu concorrente (ex. *blend* de carnes).

É possível associar essa capacidade dinâmica ao último grupo definido por Teece (2007), que é denominado *managing threats and reconfiguration* e que caracteriza a capacidade de buscar uma renovação constante das competências essenciais da organização; no caso em questão, essa personalização, além de representar a possibilidade de diferenciação da

concorrência, também permite a atualização da competência essencial do restaurante, que é o seu cardápio, sendo que na análise do questionário atualizar o cardápio foi considerada a atividade mais relevante para 8 dos 20 restaurantes.

Dentre as capacidades dinâmicas identificadas, enfatizam-se os construtos 4 e 5, que tiveram uma maior associação à relação entre fornecedor e restaurante. Os dois construtos consolidam a ideia de explorar e aproveitar oportunidades já existentes ou criar novas oportunidades na busca por diferenciação. A relação com o fornecedor se torna essencial nesse sentido, uma vez que a capacidade do fornecedor em atender as novas demandas do restaurante (para explorar novas oportunidades) é um fator limitante para esse processo. Um dos donos de um restaurante afirmou que o fornecedor é tão essencial para esses construtos que não existir a parceira é um fator impeditivo para conseguir consolidar algumas oportunidades.

A partir da formação das capacidades dinâmicas o restaurante e o fornecedor se beneficiam por fazerem um uso mais eficiente dos seus recursos e por terem meios mais consolidados para buscarem novas oportunidades e, com isso, conseguirem se apropriar do valor gerado dentro da cadeia.

Com a análise conjunta das pesquisas é possível afirmar que os dados levantados consolidam a formação das capacidades dinâmicas a partir das relações entre Fornecedor x Restaurante e iFood x Restaurante, porém, ressalta-se mais uma vez que o objetivo do estudo não é generalizar esses resultados para todos os restaurantes, mas sim evidenciar nos casos analisados a validação do modelo de pesquisa proposto.

Porém, cabe ressaltar que também está evidenciado no trabalho que as relações interorganizacionais não são elementos indispensáveis para a formação das capacidades dinâmicas, e sim são elementos facilitadores dentro desse processo.

Assim, é possível destacar a contribuição teórica dessa tese ao apontar as relações entre atores da cadeia de valor como elemento para formação das capacidades dinâmicas para o objeto estudado, permitindo, assim, ampliar as pesquisas em torno dessa temática e, com isso, propiciar mais uma vertente de análise e trabalho quando se discute sobre capacidades dinâmicas.

Outra contribuição teórica do trabalho está pautada na utilização do modelo de Ritter e Lettl (2018) para interpretação dos dados do estudo de caso. O modelo apresentado pelos autores abrange as principais perspectivas de estudo acerca do modelo de negócios, o que permitiu fazer uma apropriação desses elementos para a questão de pesquisa investigada no trabalho e, conseqüentemente, demonstrar como o conhecimento sobre sua maneira de fazer

negócios ( 5 perspectivas) é fundamental para estabelecer diretrizes corretas e se apropriar cada vez mais do valor gerado pelas relações entre organizações e pelas capacidades dinâmicas desenvolvidas nesse cenário.

A partir da análise dos dados surgem alguns questionamentos importantes a serem destacados. Percebe-se a dificuldade por parte dos restaurantes de reconhecerem a parceria com o iFood, justamente por acharem que não há uma troca mútua de benefícios. Sendo assim, levanta-se uma questão sobre o quanto essa insatisfação na parceria pode limitar a exploração dessa relação para a formação das capacidades dinâmicas.

Atrelada a essa questão é possível levantar outra discussão no que tange à formação das capacidades dinâmicas, uma vez que as parcerias contribuem para esse desenvolvimento, mas não pode-se afirmar que é um fator decisivo. Assim, torna-se pertinente investigar sobre os elementos internos da organização que levam à formação das CDs.

Assim, emergem duas novas questões de pesquisa.

- De que forma a apropriação de valor por parte das organizações pode afetar a formação das capacidades dinâmicas?

- Quais os elementos internos da organização que mais contribuem com a formação das capacidades dinâmicas?

O presente estudo demonstra a relevância das parcerias para a formação das CDs; e isso nos leva a novos questionamentos para explorar ainda mais essa temática. Como destacado na análise, a parceria Cliente x Restaurante foi citada com muita frequência em todos os construtos, assim levanta-se uma questão a ser discutida em trabalhos futuros sobre o quanto a formação das capacidades dinâmicas está associada aos diferentes tipos de demandas do mercado. Assim, tem-se a seguinte questão:

- De que forma os produtos das capacidades dinâmicas estão atrelados às demandas emergentes e permanentes do mercado?

Com base no exposto e nas questões levantadas a partir das análises feitas dos dados, a Figura 23 apresenta uma proposta de framework teórico que detalha as questões de pesquisa para estudos futuros que emergiram dessa tese.

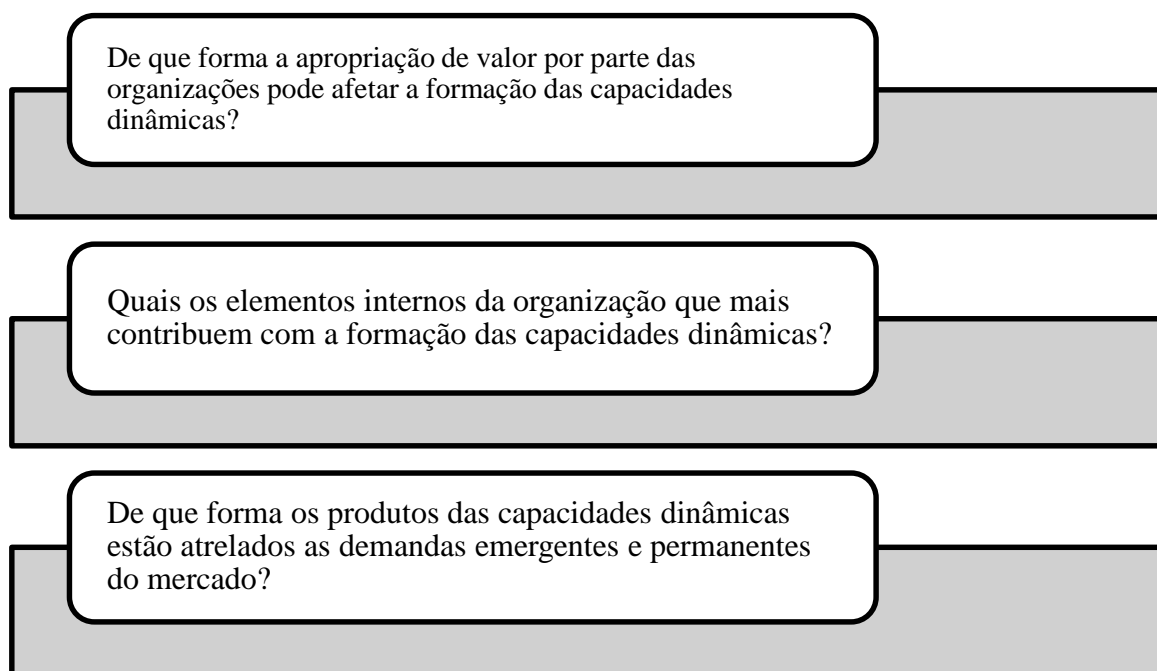


Figura 23 - *Framework* teórico  
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A seguir tem-se as considerações finais acerca do estudo realizado.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento dessa pesquisa foi possível estabelecer a relação existente entre as capacidades dinâmicas e as relações interorganizacionais na cadeia de valor a partir de uma pesquisa exploratória com coleta e análise de fontes diferentes de dados.

A presente tese acrescenta à literatura sobre os assuntos abordados nesse estudo, uma vez que a pesquisa desenvolvida envolve temáticas relevantes e muito estudadas isoladamente na organização, mas não exploradas em conjunto como nesse trabalho.

A utilização do modelo de negócios como pano de fundo para o desenvolvimento dessa pesquisa também caracteriza uma contribuição desse trabalho para a academia, uma vez que reforça a necessidade de compreensão sobre sua forma de fazer negócios (5 perspectivas de Ritter e Lettl (2018)) para conseguir alinhar suas práticas organizacionais na busca por maior apropriação do valor gerado. Assim como contribuiu com a proposta de um *framework* teórico, elaborado a partir de questões de pesquisa que emergiram dessa tese, para ser explorado em pesquisas futuras.

A abordagem qualitativa, dividida em duas etapas, utilizada para levantamento e análise dos dados, permitiu a realização de uma triangulação dos dados na busca por um resultado mais robusto. Assim, foi possível consolidar a resposta ao problema de pesquisa, contribuindo tanto para a literatura quanto para as organizações de maneira geral.

Inicialmente foi feita a caracterização do modelo de negócios e da cadeia de valor do iFood, por ser uma inovação expressiva na cadeia de restaurantes nos últimos anos, e em seguida foram caracterizados o MN e a cadeia de valor de 3 restaurantes localizados na cidade de Santos. Esses dados também foram levantados no questionário aplicado para os 20 restaurantes e permitiram compreender a área de atuação dessas organizações, assim como suas principais atividades que agregam valor para seus processos e/ou produtos, e, com isso, buscar a identificação das capacidades dinâmicas a partir dessas informações.

Aproximando da busca pela solução da questão de pesquisa, após identificar as CDs, o próximo passo foi analisar se sua formação estava associada a alguma relação estabelecida entre as organizações presentes na cadeia de valor dos restaurantes e, posteriormente, consolidar o modelo teórico-interpretativo a partir dos resultados.

Apesar do objeto de pesquisa escolhido ser considerado um ramo ainda muito tradicional e focado na manutenção de padrões, foi possível identificar a formação das CDs por

parte dos restaurantes para conseguirem aderir ao iFood. As capacidades dinâmicas podem ser percebidas devido a algumas atividades praticadas pelos restaurantes, tais como: desenvolver seu próprio aplicativo, personalizar seu cardápio e também na confirmação dos construtos apontados por Verreyne et al. (2016), destacando o construto 1 (sustentabilidade de recursos) e 5 (*exploitation*), que foram os que apresentaram maior grau de confirmação por parte dos restaurantes entrevistados.

Na análise dos construtos um resultado que mostra o quanto os restaurantes, por mais atentos ao mercado que estejam e buscando novas oportunidades, ainda possuem um perfil bem conservador são os resultados para o padrão de repetição baixa. O nível de concordância e discordância para esse construto foi praticamente 50%, o que mostra que a repetição para o restaurante muitas vezes está associada a agradar ao cliente, a manter a previsibilidade do atendimento (item muito valorizado pelo consumidor final), e que optar por ter processos mais adaptáveis para facilitar a inovação não agrega valor para os restaurantes da mesma forma que para outras organizações. Isso também vale para o construto ruptura do caminho, que foi visto por muitos restaurantes como um desafio maior do que eles podem enfrentar.

Assim, destaca-se a necessidade de conhecer o MN de uma organização e sua cadeia de valor para conseguir elencar de fato quais são as capacidades dinâmicas que proporcionam a essas organizações a capacidade de se adaptarem a inovações de mercado ou a buscarem novas oportunidades.

Além disso é importante ressaltar que o efeito no modelo de negócios dos restaurantes com a entrada do iFood na cadeia de valor é expressivo, como exemplo tem-se adequação de cardápio, estrutura separada para *delivery*, criação de um aplicativo próprio, mudança no perfil de clientes e concorrentes, maior visibilidade dos restaurantes, dentre outros. Por mais que o aplicativo em si não obrigue os restaurantes a muitas adequações, percebe-se que os estabelecimentos buscaram algumas mudanças desde que o app começou a ser utilizado pelos mesmos. Em alguns casos, destaca-se também mudanças operacionais, tais como a necessidade de treinamento de funcionários para a utilização do app, contratar mais mão-de-obra, adquirir embalagens de qualidade para que o *delivery* também seja uma frente de negócio de qualidade, criar um sistema de integração de pedidos para minimizar os erros de entrega.

Por isso, o presente trabalho definiu, a partir dos resultados, o modelo teórico interpretativo para as relações existentes entre iFood x Restaurante e Fornecedor x Restaurante. Esse modelo contempla a empresa focal e a organização presente na sua cadeia de valor, seus respectivos modelos de negócio, assim como as relações existentes entre elas e as capacidades

dinâmicas de cada uma, e enfatiza o resultado desse processo na busca por apropriação de valor para as organizações envolvidas.

No caso da relação iFood x Restaurante, as CDs encontradas estão associadas à procura por meio de recursos e de novas oportunidades de mercado, destacando-se a criação do app para pedidos e *delivery* e de uma nova plataforma para integrar fornecedores e restaurantes. Para os restaurantes tem-se a adesão ao iFood, a criação de aplicativo próprio para fidelização de clientes e a consolidação do construto *exploitation* (focado no uso de tecnologias para melhorar os serviços prestados). Essas CDs foram formadas a partir da relação entre essas organizações, como evidenciado pelos dados coletados, o iFood não conseguiria ter o sucesso que tem sem a aceitação dos restaurantes, e, em contrapartida, os restaurantes não teriam aumentado seus clientes e conseguido consolidar o *delivery* como uma frente rentável de negócio se não fosse o iFood.

Quanto à relação Restaurante x Fornecedor as CDs identificadas estão associadas à capacidade de adaptabilidade do fornecedor e de personalização do cardápio por parte dos restaurantes, assim como da consolidação dos construtos de 1 a 5. O desenvolvimento dessas CDs está pautado no *seizing opportunities*, pois está relacionado com a capacidade de empregar recursos em uma nova oportunidade e gerar valor nesse processo. O fornecedor que, além de oferecer matéria-prima, também ensina a como fazer seu melhor uso de forma diferenciada para cada tipo de estabelecimento agrega muito valor ao produto final oferecido pelo restaurante e dá a ele a possibilidade de buscar personalizar esse cardápio e oferecer algo diferente da concorrência. Quanto aos construtos, a relação Fornecedor x Restaurante só não foi citada no construto 6 (ruptura do caminho), possivelmente por representar o construto que trata de romper com o que é feito agora e utilizar recursos novos.

Com isso, as organizações podem visualizar um modelo conceitual que aponta o benefício de estabelecer relações interorganizacionais ao longo da cadeia, visando agregar valor às empresas envolvidas, e a capacidade adaptativa para possíveis mudanças por meio da formação das capacidades dinâmicas.

No entanto, ressalta-se que o estudo não busca afirmar que a formação das capacidades dinâmicas é sempre associada à existência das relações interorganizacionais, e sim evidenciar o quanto estabelecer essas parcerias pode ser um facilitador nesse processo.

Conclui-se que, para a amostra definida nesse estudo, que não visa generalizar resultados, as relações interorganizacionais proporcionaram a formação das capacidades



dinâmicas tanto para a empresa focal quanto para a organização pertencente à cadeia de valor. Esse fato proporciona a ambas uma apropriação do valor gerado nesse processo.

O estudo apresenta limitações no que tange à amostra definida pela pesquisa, já que foram selecionados 20 restaurantes para participar da segunda etapa da pesquisa, uma amostra pouco representativa para conseguir generalizar os resultados, mas um número suficiente e possível para conseguir aplicar o questionário elaborado de forma a garantir o correto entendimento dos entrevistados e também a captação de percepções acerca do fenômeno estudado.

Como sugestões de estudos futuros, tem-se o *framework* teórico proposto no final desse trabalho visando elucidar novos questionamentos que surgiram a partir dessa tese, tais como a questão da apropriação de valor das empresas envolvidas, as atividades internas desenvolvidas pelos restaurantes e a relação das CDs com as demandas emergentes e permanentes do mercado.

## REFERÊNCIAS

AMIT, R.; ZOTT, C. Creating value through business model innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n. 1, p. 40-49, 2012.

AMIT, R.; ZOTT, C. Business Model Design: A Dynamic Capability Perspective. In: TEECE, David J.; LEIH, Sohvi Leih. **The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities**. UK: Oxford University Press, p. 1-19, 2016.

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic Capabilities**: what they need to be dynamic? St. Petersburg State University. São Petersburgo, 2006.

ARANHA, E. A.; GARCIA, N. A. P.; CÔRREA, G. Open Innovation and Business Model. A Brazilian Company Case Study. **Journal of Technology Management & Innovation**. v. 10, n. 4, p. 91-98, 2015.

BADEN-FULLER, C.; HAEFLIGER, S. Business Models and Technological Innovation. **Long Range Planning**, v. 46, n. 6, p. 419-426, 2013.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Business Cooperation Networks**: Management Strategies in the New Economy. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

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

BARROS, M. M. P. et al. Learning in Inter-organizational Relationships of the Union of Clothing Manufacturers of Bamboo Thicket. **Journal of Engineering Research and Application**, v. 6, n. 11, p. 30-37, 2016.

BESKE, P. L.; LAND, A.; SEURING, S. Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. **International Journal of Production Economics**, v. 152, p. 131-143, 2014.

BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A.; HARRISON, J. S. Stakeholders, reciprocity, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 4, p. 447-456, 2009.

BOVET, D.; MARTHA, J. Value nets: reinventing the rusty supply chain for competitive advantage. **Strategy & Leadership**, v. 28, n. 4, p. 21-26, 2000.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V., Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. **British Journal of Management**, v. 11, n. 1, 2000.

BRANDENBURGER, A. M.; STUART JR., H. W., Value-Based Business Strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.

CAMARGO, A. A. B.; MEIRELLES, D. S. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las. In: Encontro Anual da Anpad, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. Competing through Business Models. Working Paper 713, **IESE Business School**, Barcelona, 2007.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From Strategy to Business Models and onto Tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, 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**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CHOU, S. Knowledge creation: absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities. **Journal of Information Science**, v. 31, n. 6, p. 453-465, 2005.

ČIRJEVSKIS, A. Designing dynamically “signature business model” that support durable competitive advantage. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 2, n. 15, p. 1-21, 2016.

COFF, R. W. When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. **Organization Science**, v. 10, n. 2, p. 119-133, 1999.

COFF, R. W. The coevolution of rent appropriation and capability development. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 7, p. 711-733, 2010.

COHEN, W. M., NELSON, R.R., WALSH, J.P. Protecting their intellectual assets: appropriability conditions and why U.S. manufacturing firms patent (or not). **NBER Working Paper**, 2000.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. Pesquisa de Métodos Mistos. Porto Alegre: Penso, 2013.

DANIELAK, W. Formation of inter-organizational relationships on the example of small enterprise. **Management**, v. 20, n. 2, p. 171-182, 2016.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution: in search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227-246, 2010.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1989.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2011.

DESYLLAS, P.; SAKO, M. Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance. **Research Policy**, v. 42, n. 1, p. 101-116, 2013.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance. **Organization**, v. 29, n.8/9, p. 1164-1185, 2008.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.

EVAN, W. An organizational-set model of interorganizational relations. In: **Interorganizational relations**. Philadelphia: University of Pennsylvania Press: 1978.

FAYARD, P. La Creation collaborative of Connaissance an Japon: concept of "ba" et dispositifs. In **XXXVII Brazilian Congress of Communication Sciences**. Porto Alegre, 2004.

GAMBLE, J. E.; THOMPSON JR, A. A. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GASSMANN, O. G.; FRANKENBERGER, K.; CSIK, M. The St. Gallen Business Model Navigator. **Working Paper of University of St. Gallen**, 2014.

GHAZIANI, A.; VENTRESCA, M. J. Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975-2000. **Sociological Forum**, v. 20, n. 4, p. 523–559, 2005.

GRANT, R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, 1996.

GROOMES, D. A. G.; ADAMS, L. A. Value Chain Analysis: An Implication for Improving Systems within the Vocational Rehabilitation Program. **Journal of Rehabilitation Administration**, v. 37, n. 2, p. 53–64, 2013.

GUMMERUS, J. Customer Value in E-Service: Conceptual Foundation and Empirical Evidence. Department of Marketing, Hanken School of Economics, Helsinki, 2011.

HAGE, J.; HOLLINGSWORTH, R. A strategy for the analysis of idea innovation networks and institutions. **Organization Studies**, v. 21, p. 971-1004, 2000.

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

HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European Journal of Information Systems**, Basingstoke, v. 12, n. 1, p. 49-59, 2003.

HELFAT, C. et al. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Changes In Organizations**. Malden: Blackwell Publishing, 2007.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v. 7, p. 91–102, 2009.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing Your Business Model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008.

JOIA, L. A.; FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia?. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 4, p. 1-18, 2005.

KADAVIAS, S.; LADAS, K.; LOCH, C. The transformative business model **Harvard Business Review**, v. 94, n. 10, p. 90-98, 2016.

KALMUK, G.; ALCAR, A. Z. The Mediating Role of Organizational Learning Capability on The Relationship Between Innovation and Firm's Performance: A Conceptual Framework. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 210, p. 164–169, 2015.

KANG, M. Y. Is Dissolution the End of Inter-organizational Relationships? A Conceptual Framework for Relationship Dissolution and Renewal. **Journal of Marketing Thought**, v. 2, n. 2, p. 1-11, 2015.

KRISHNA, A., Effect of Dealing Patterns on Consumer Perceptions of Deal Frequency and Willingness to Pay. **Journal of Marketing Research**, v. 28, n. 4, p. 441-451, 1991.

LECOCQ, X.; DEMIL, B. Business Models as a research program in strategic management: An appraisal based on Lakatos. **Management**, v. 13, n. 4, p. 214–225, 2010.

LEIH, S.; LINDEN, G.; TEECE, D. Business Model Innovation and Organizational Design: A Dynamic Capabilities Perspective. **Social Science Research Network**, New York, Mar. 2015. Disponível em: < <http://ssrn.com/abstract=2423191>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

LEPAK, D. P.; SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S., Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.

LEVIN, R. C. et al. Appropriating the returns from industrial Research and Development. **Brookings Papers on Economic Activity**, v. 18, n. 3, 783-832, 1987.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. A Bargaining Perspective on Resource Advantage. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 11, p. 1069-1086, 2003.

MADI, T.; DAHALIN, Z.; BAHAROM, F. Towards a user value co-creation model for agile web development approach. **Science International**, v. 25, n. 4, p 1137-1143, 2013.

MALHOTRA , N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MANZINI, R.; ACCORSI, R. The new conceptual framework for food supply chain assesment. **Journal of Food Engineering**, v. 115, p. 251-263, 2013.

MARION, T. J. et al. The evolution of interorganizational relationships in emerging ventures: An ethnographic study within the new product development process. **Journal of Business Venturing**, v. 30, p. 167-184, 2015.

MCNAMARA, P.; PECK, S. I.; SASSON, A. Competing Business Models, Value Creation and Appropriation in English Football. **Long Range Planning**, v. 46, n. 6, p. 475–487, 2013.

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

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: HUCITEC- ABRASCO, 1998.

NONAKA I, TAKEUCHI H. **The Knowledge Creating Company**. Oxford University Press: New York, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, p. 54-90, 2008.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. **Harvard Business Review**, p. 65-77, 1993.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation. **Business Change & Re-engineering**, v. 2, n. 4, p 74-77, 1995.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15. n. 2., p. 241 – 265, 1990.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PADULA, G.; DAGNINO, G. B. Untangling the rise of coopetition. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 32-52, 2007.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS**. Lisboa: Sílabo Ltda, 2003.

PINHEIRO, D. O que é? E como funciona o iFood? Disponível em: <<https://iFood.zendesk.com/hc/pt-br/articles/200740154-O-que-%C3%A9-e-como-funciona-o-iFood->>. Acesso em: 31 maio 2017.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press; Collier Macmillan, 1985.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRIEM, R. L.; LI, S.; CARR, J. Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship and strategic management research. **Journal of Management**, v. 38, n. 1, p. 346–374, 2012.

REMANE, G. et al. The business model pattern database - a tool for systematic business model innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 1, p. 1-61, 2017.

RICCIARDI, F.; ZARDINI, A.; ROSSIGNOLI, C. Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox configuration. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5487-5493, 2016.

RITTER, T.; LETTL, C. The wider implications of business-model research. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 1-8, 2018.

ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. Análise Estratégica de Cadeia de Valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 7, p. 145-165, 2007.

SOUZA, R. Case Research in Operations Management. **EDEN Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management**, Brussels, Belgium, Fev. 2005.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) development. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.



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

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

TODEVA, E. **Business Networks**. Strategy and Structure. London: Routledge, 2006.

VARGO, S. L.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. **European management journal**, v. 26, n. 3, p. 145-152, 2008.

VERREYNNE, M. L. et al. Building a scale for dynamic learning capabilities: The role of resources, learning, competitive intent and routine patterning. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 4287-4303, 2016.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 9, p. 31-51, 2007.

WERTENBROCH, K.; SKIERA, B., Measuring Consumers' Willingness to Pay at the Point of Purchase. **Journal of Marketing Research**, v. 39, n. 2, p. 228-241, 2002.

WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.

WIRTZ, B.W. et al. V. Business models: Origin, development and future research perspectives. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, p. 36-54, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZOTT, C.; AMIT, R.. The fit between productmarket strategy and business model: implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 1-26, 2008.

## **APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semiestruturada para o IFOOD e restaurantes**

### **1. Identificação do modelo de negócio**

- Identificar os componentes do modelo de negócio (clientes, concorrentes, recursos, custos, canais, fontes de receita, proposta de valor, parcerias).

### **2. Cadeia de Valor**

- Identificar a cadeia de valor da organização (quais atividades e organizações são consideradas geradoras de valor).
- Identificar o papel de cada organização no processo de geração de valor.

### **4. Capacidades Dinâmicas**

- Identificar a existência das capacidades dinâmicas na organização (procedimentos organizacionais, rotinas, habilidades dos colaboradores, programas de incentivo na organização).

### **5. Relações interorganizacionais**

- Identificar como as relações entre as organizações pertencentes à cadeia de valor são estabelecidas pela organização e se elas contribuem para a formação das capacidades dinâmicas.

## **APÊNDICE B – Roteiro para Fornecedores**

- Definir modelo de negócios ( produtos, clientes, concorrentes, fonte de receita (quantos restaurantes ou cliente final), parcerias, recursos).
- Relação do açougue com os restaurantes para os quais ele fornece carnes. Curso de hambúrguer, outras intervenções.
- Origem da ideia de oferecer esses cursos.
- Processo de agregar valor para a cadeia de restaurantes.
- Relacionamento com o iFood.
- Opinião acerca da presença do iFood na cadeia de valor dos restaurantes. Impacto positivo ou negativo?
- Em São Paulo já existem estabelecimentos de fornecedor credenciados ao iFood para vender aos restaurantes. O que você acha dessa ideia? É uma oportunidade de negócio interessante ?

### APÊNDICE C – Questionário para análise quantitativa

Modelo de Negócios	
<b>Nome do restaurante:</b> <b>Cargo do entrevistado:</b>	
Há quanto tempo o restaurante está no mercado?	
O restaurante possui <i>delivery</i> há quanto tempo?	
O restaurante possui alguma outra frente de negócio, além do atendimento no salão e o <i>delivery</i> ? Se sim, qual?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
O restaurante possui parcerias ? Se sim, quais?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Cadeia de Valor	
Qual das atividades do restaurante agrega mais valor para ele?	<input type="checkbox"/> Salão <input type="checkbox"/> <i>Delivery</i> <input type="checkbox"/> Outras:
Qual das parcerias agrega mais valor para ele?	<input type="checkbox"/> Fornecedores <input type="checkbox"/> iFood <input type="checkbox"/> Outras:
Ordene as atividades por ordem de relevância para o sucesso do restaurante	<input type="checkbox"/> treinamento dos funcionários <input type="checkbox"/> qualidade e padrão dos produtos <input type="checkbox"/> atualização de cardápio <input type="checkbox"/> Gestão do restaurante/serviços <input type="checkbox"/> qualidade do <i>delivery</i> <input type="checkbox"/> qualidade do atendimento no salão. <input type="checkbox"/> outras: _____

<b>Capacidades Dinâmicas</b>	
<b>Construto 1: Sustentabilidade de Recursos</b>	
Nossa base de recursos atual apoia nossa competitividade a longo prazo.	( 1 ) Discorda Fortemente ( 2 ) Discorda Parcialmente ( 3 ) Não atende ( 4 ) Concorda Parcialmente ( 5 ) Concorda Fortemente
Nossa equipe está constantemente buscando melhorar suas práticas.	( 1 ) Discorda Fortemente ( 2 ) Discorda Parcialmente ( 3 ) Não atende ( 4 ) Concorda Parcialmente ( 5 ) Concorda Fortemente
Nossas atividades estão focadas em nossos recursos estratégicos.	( 1 ) Discorda Fortemente ( 2 ) Discorda Parcialmente ( 3 ) Não atende ( 4 ) Concorda Parcialmente ( 5 ) Concorda Fortemente
Temos práticas voltadas para a competitividade sustentável.	( 1 ) Discorda Fortemente ( 2 ) Discorda Parcialmente ( 3 ) Não atende ( 4 ) Concorda Parcialmente ( 5 ) Concorda Fortemente
<b>Relações Interorganizacionais x Capacidades Dinâmicas (Construto 1)</b>	
A sustentabilidade de recursos do Restaurante está associada a alguma parceria ?	( ) IFOOD x Restaurante ( ) Fornecedor x Restaurante ( ) Cliente x Restaurante ( ) Consultoria x Restaurante ( ) Outra: _____
<b>Construto 2: Padrão de repetição baixa</b>	
A maioria das tarefas realizadas na nossa empresa não pode ser capturada no manual.	( 1 ) Discorda Fortemente ( 2 ) Discorda Parcialmente ( 3 ) Não atende ( 4 ) Concorda Parcialmente ( 5 ) Concorda Fortemente
O conhecimento mais importante na nossa empresa não pode ser anotado.	( 1 ) Discorda Fortemente ( 2 ) Discorda Parcialmente ( 3 ) Não atende ( 4 ) Concorda Parcialmente ( 5 ) Concorda Fortemente
Existem poucas práticas padrão para novos funcionários seguirem quando se juntam à nossa empresa.	( 1 ) Discorda Fortemente ( 2 ) Discorda Parcialmente ( 3 ) Não atende ( 4 ) Concorda Parcialmente ( 5 ) Concorda Fortemente
<b>Relações Interorganizacionais x Capacidades Dinâmicas (Construto 2)</b>	
O padrão de repetição baixa do Restaurante está associado a alguma parceria ?	( ) iFood x Restaurante ( ) Fornecedor x Restaurante ( ) Cliente x Restaurante

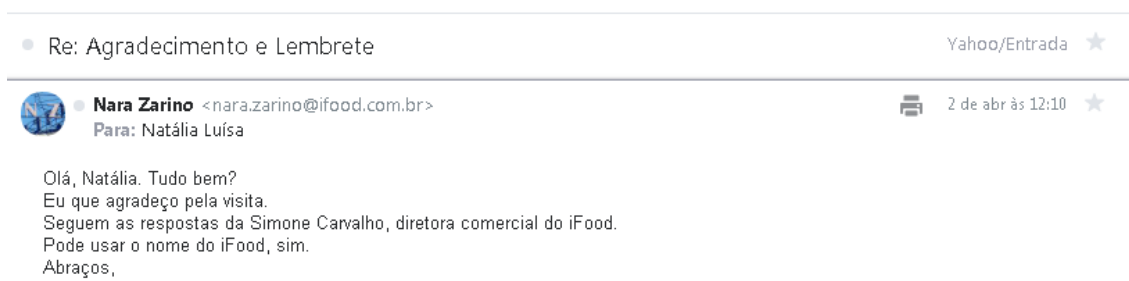
	<input type="checkbox"/> Consultoria x Restaurante <input type="checkbox"/> Outra: _____
<b>Construto 3: Pretensão de Mudança</b>	
Nossa competitividade depende de mudanças constantes em nossos processos e recursos.	<input type="checkbox"/> 1 ) Discorda Fortemente <input type="checkbox"/> 2 ) Discorda Parcialmente <input type="checkbox"/> 3 ) Não atende <input type="checkbox"/> 4 ) Concorda Parcialmente <input type="checkbox"/> 5 ) Concorda Fortemente
Alteramos as regras da concorrência em nosso mercado.	<input type="checkbox"/> 1 ) Discorda Fortemente <input type="checkbox"/> 2 ) Discorda Parcialmente <input type="checkbox"/> 3 ) Não atende <input type="checkbox"/> 4 ) Concorda Parcialmente <input type="checkbox"/> 5 ) Concorda Fortemente
Atividades, para serem bem-sucedidas em nosso mercado, estão em constante mudança.	<input type="checkbox"/> 1 ) Discorda Fortemente <input type="checkbox"/> 2 ) Discorda Parcialmente <input type="checkbox"/> 3 ) Não atende <input type="checkbox"/> 4 ) Concorda Parcialmente <input type="checkbox"/> 5 ) Concorda Fortemente
Estamos sempre mudando nossas práticas em nossa empresa.	<input type="checkbox"/> 1 ) Discorda Fortemente <input type="checkbox"/> 2 ) Discorda Parcialmente <input type="checkbox"/> 3 ) Não atende <input type="checkbox"/> 4 ) Concorda Parcialmente <input type="checkbox"/> 5 ) Concorda Fortemente
Nossas atividades mais importantes são aquelas que criam oportunidades futuras.	<input type="checkbox"/> 1 ) Discorda Fortemente <input type="checkbox"/> 2 ) Discorda Parcialmente <input type="checkbox"/> 3 ) Não atende <input type="checkbox"/> 4 ) Concorda Parcialmente <input type="checkbox"/> 5 ) Concorda Fortemente
<b>Relações Interorganizacionais x Capacidades Dinâmicas (Construto 3)</b>	
A pretensão de Mudança do Restaurante está associada a alguma parceria?	<input type="checkbox"/> iFood x Restaurante <input type="checkbox"/> Fornecedor x Restaurante <input type="checkbox"/> Cliente x Restaurante <input type="checkbox"/> Consultoria x Restaurante <input type="checkbox"/> Outra: _____
<b>Construto 4: Exploration</b>	
Utilizamos frequentemente novas oportunidades em novos mercados.	<input type="checkbox"/> 1 ) Discorda Fortemente <input type="checkbox"/> 2 ) Discorda Parcialmente <input type="checkbox"/> 3 ) Não atende <input type="checkbox"/> 4 ) Concorda Parcialmente <input type="checkbox"/> 5 ) Concorda Fortemente
Experimentamos novos produtos e serviços em nossos mercados.	<input type="checkbox"/> 1 ) Discorda Fortemente <input type="checkbox"/> 2 ) Discorda Parcialmente <input type="checkbox"/> 3 ) Não atende <input type="checkbox"/> 4 ) Concorda Parcialmente <input type="checkbox"/> 5 ) Concorda Fortemente
Interpretamos rapidamente a mudança do mercado para nossos produtos/serviços.	<input type="checkbox"/> 1 ) Discorda Fortemente <input type="checkbox"/> 2 ) Discorda Parcialmente

	<input type="radio"/> ( 3 ) Não atende <input type="radio"/> ( 4 ) Concorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 5 ) Concorda Fortemente
Inventamos novos produtos/serviços.	<input type="radio"/> ( 1 ) Discorda Fortemente <input type="radio"/> ( 2 ) Discorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 3 ) Não atende <input type="radio"/> ( 4 ) Concorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 5 ) Concorda Fortemente
<b>Relações Interorganizacionais x Capacidades Dinâmicas (Construto 4)</b>	
A <i>Exploration</i> do Restaurante está associada a alguma parceria ?	<input type="radio"/> ( ) iFood x Restaurante <input type="radio"/> ( ) Fornecedor x Restaurante <input type="radio"/> ( ) Cliente x Restaurante <input type="radio"/> ( ) Consultoria x Restaurante <input type="radio"/> ( ) Outra: _____
<b>Construto 5: <i>Exploitation</i></b>	
Novas oportunidades para atender nossos clientes com as tecnologias existentes são rapidamente capturadas.	<input type="radio"/> ( 1 ) Discorda Fortemente <input type="radio"/> ( 2 ) Discorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 3 ) Não atende <input type="radio"/> ( 4 ) Concorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 5 ) Concorda Fortemente
Nossos funcionários captam conhecimento para uso futuro da nossa empresa.	<input type="radio"/> ( 1 ) Discorda Fortemente <input type="radio"/> ( 2 ) Discorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 3 ) Não atende <input type="radio"/> ( 4 ) Concorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 5 ) Concorda Fortemente
Implementamos regularmente pequenas adaptações aos produtos/serviços existentes.	<input type="radio"/> ( 1 ) Discorda Fortemente <input type="radio"/> ( 2 ) Discorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 3 ) Não atende <input type="radio"/> ( 4 ) Concorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 5 ) Concorda Fortemente
Somos proficientes para novos usos.	<input type="radio"/> ( 1 ) Discorda Fortemente <input type="radio"/> ( 2 ) Discorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 3 ) Não atende <input type="radio"/> ( 4 ) Concorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 5 ) Concorda Fortemente
Buscamos introduzir produtos/serviços melhorados, mas existentes, para o nosso mercado.	<input type="radio"/> ( 1 ) Discorda Fortemente <input type="radio"/> ( 2 ) Discorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 3 ) Não atende <input type="radio"/> ( 4 ) Concorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 5 ) Concorda Fortemente
Nós capturamos conhecimento relevante para reutilização ao longo do tempo.	<input type="radio"/> ( 1 ) Discorda Fortemente <input type="radio"/> ( 2 ) Discorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 3 ) Não atende <input type="radio"/> ( 4 ) Concorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 5 ) Concorda Fortemente
Buscamos melhorar a eficiência da nossa empresa no fornecimento de produtos/serviços existentes.	<input type="radio"/> ( 1 ) Discorda Fortemente <input type="radio"/> ( 2 ) Discorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 3 ) Não atende

	<input type="radio"/> ( 4 ) Concorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 5 ) Concorda Fortemente
Ao reconhecer uma oportunidade de negócio, podemos confiar rapidamente em nosso conhecimento existente.	<input type="radio"/> ( 1 ) Discorda Fortemente <input type="radio"/> ( 2 ) Discorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 3 ) Não atende <input type="radio"/> ( 4 ) Concorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 5 ) Concorda Fortemente
<b>Relações Interorganizacionais x Capacidades Dinâmicas (Construto 5)</b>	
O <i>Exploitation</i> do Restaurante está associado a alguma parceria?	<input type="radio"/> ( ) iFood x Restaurante <input type="radio"/> ( ) Fornecedor x Restaurante <input type="radio"/> ( ) Cliente x Restaurante <input type="radio"/> ( ) Consultoria x Restaurante <input type="radio"/> ( ) Outra: _____
<b>Construto 6: Ruptura do caminho</b>	
Nós mudamos primeiro em nosso mercado.	<input type="radio"/> ( 1 ) Discorda Fortemente <input type="radio"/> ( 2 ) Discorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 3 ) Não atende <input type="radio"/> ( 4 ) Concorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 5 ) Concorda Fortemente
Nossos recursos são diferentes dos nossos concorrentes.	<input type="radio"/> ( 1 ) Discorda Fortemente <input type="radio"/> ( 2 ) Discorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 3 ) Não atende <input type="radio"/> ( 4 ) Concorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 5 ) Concorda Fortemente
Nós não seguimos nossos concorrentes ao tomar decisões sobre aquisições de recursos.	<input type="radio"/> ( 1 ) Discorda Fortemente <input type="radio"/> ( 2 ) Discorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 3 ) Não atende <input type="radio"/> ( 4 ) Concorda Parcialmente <input type="radio"/> ( 5 ) Concorda Fortemente
<b>Relações Interorganizacionais x Capacidades Dinâmicas (Construto 6)</b>	
A Ruptura do Caminho do Restaurante está associada a alguma parceria?	<input type="radio"/> ( ) iFood x Restaurante <input type="radio"/> ( ) Fornecedor x Restaurante <input type="radio"/> ( ) Cliente x Restaurante <input type="radio"/> ( ) Consultoria x Restaurante <input type="radio"/> ( ) Outra: _____



## ANEXO A – Autorização do iFood



Nara Zarino



**Pra qualquer fome.**

