

ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS:

O CASO HSM EDUCAÇÃO

Cláudia Frias Pinto¹
Fernando Ribeiro Serra²
Manuel Portugal Ferreira³

RESUMO

Para enfrentar e diferenciar da concorrência, criar valor e captar uma vantagem competitiva, muitas empresas começaram a buscar inovar no modelo de negócio. Neste artigo, será analisada a estratégia de inovação no modelo de negócio da HSM Educação, uma empresa brasileira de educação executiva. Metodologicamente, conduziu-se um estudo de caso sustentado em dados secundários e dados coletados por entrevista. A análise do caso de estudo revela como inovar num modelo de negócio e sustenta a importância dos ativos complementares como elemento essencial na inovação desse modelo. Este estudo contribui para a literatura em inovação, especificamente ao nível do modelo de negócio, apresentando uma metodologia que pode ser aplicada por empresas em diferentes setores de atividades. Adicionalmente, reforça que não existe vantagem competitiva pela inovação quando não existe uma estratégia integrada que a suporte.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação no modelo de negócio. Estratégia de inovação. Ativos complementares. Estudo de caso.

- 1 Mestre, e-mail:
claudia.frias.pinto@gmail.com
- 2 Doutor, e-mail:
fernandoars@uninove.br
- 3 Ph.D, e-mail:
manuel.portugal@uninove.br

1 INTRODUÇÃO

Dois estudos recentes pela *Economist Intelligence Unit* (2005) e pela *IBM Global Report* (POHLE; CHAPMAN, 2006) revelaram que os executivos preferem implementar uma estratégia de inovação do modelo de negócio das suas empresas a uma estratégia de desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Esta preferência tem eco nos trabalhos de Barney (1991), nos quais sugere que a vantagem competitiva decorre da inovação no modelo de negócio e não da inovação de produtos e serviços. A inovação no modelo de negócio cria valor (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; TEECE, 2010; AMIT; ZOTT, 2012) e gera vantagem competitiva (ZOTT; AMIT, 2007; BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; TEECE, 2010). Os executivos que buscam uma vantagem competitiva apenas desenvolvendo novos produtos e serviços veem a estratégia de forma fragmentada, possivelmente como um conjunto de ações, e não a estratégia como um todo (PORTER, 1996; HAMBRICK; FREDRICKSON, 2001; RUMELT, 2011).

Apesar da importância do modelo de negócio para a empresa, há ainda escasso consenso sobre o conceito, em que consiste realmente o modelo de negócio e qual a sua relação com a estratégia de negócio da empresa. Alguns pesquisadores defendem que modelo de negócio e estratégia de negócio são conceitos semelhantes (LEEM; SUH; KIM, 2004; KALLIO, TINNILÄ; TSENG, 2006). Mas, para outros, como Shafer; Smith e Linder (2005) e Chesbrough e Rosenbloom (2002), o modelo de negócio não é estratégia. Segundo Porter (1996), por exemplo, a estratégia de negócio abrange um conjunto de atividades que geram valor único.

Petrovic et al. (2001) observam que o modelo de negócio é o que fica entre a estratégia e os processos de negócio, enquanto Teece (2010) sugeriu que a estratégia faz parte dos elementos que compõem o modelo de negócio, mas que, para conceber um modelo de negócio, é preciso analisar a estratégia de negócio da empresa.

Ou seja, o modelo de negócio é um conceito mais amplo que a estratégia de negócio da empresa.

A estratégia orienta a empresa na sua relação com o ambiente, afetando a estrutura e processos da empresa, além do seu desempenho. (HAMBRICK, 1980).

A procura por novos formatos e inovações nos modelos de negócio é uma resposta dos executivos à emergência de empresas bem-sucedidas que apostaram em modelos inovadores, sendo bem conhecidos casos como o das norte-americanas Amazon, Apple, NetFlix, entre outras, mas, também, é uma resposta às mudanças nos mercados a montante e a jusante. Assim, a busca por modelos inovadores ou simplesmente por inovações aos modelos existentes visa criar valor adicional gerador de receitas (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; MORRIS et al., 2005; ZOTT; AMIT, 2007).

Segundo Gambardella e McGahan (2010), boas inovações nos modelos de negócio podem transformar ideias em receita adicional. A Nestlé (com a Nespresso) e a Apple (com o iPod) são exemplos de empresas que inovaram no seu modelo de negócio, sustentadas por uma estratégia adequada e com produtos e serviços inovadores (HAMBRICK; FREDRICKSON, 2001; RUMELT, 2011).

INOVAÇÕES BEM-SUCEDIDAS
PODEM EXIGIR CAPACIDADE
DE PRODUÇÃO E DE COMER-
CIALIZAÇÃO PARA LEVAR OS
PRODUTOS E SERVIÇOS AO MER-
CADO, MAS É POSSÍVEL QUE A
MANUTENÇÃO DOS ELEMENTOS
DIFERENCIADORES EXIJA DETER
UMA VARIEDADE DE ATIVOS
COMPLEMENTARES. (TEECE,
1986).

Neste estudo, será analisado o caso de uma empresa que entrou num mercado altamente competitivo, em que as barreiras à entrada são baixas e parte da concorrência, os incumbentes, está bem estabelecida, apostando num modelo de negócio inovador. O caso da HSM Educação ilustra, primeiro, um exemplo de inovação num serviço, em que, à primeira vista, não há grande margem para inovar. Além disso, em segundo plano, indicia um conjunto de componentes que permitem sustentar o modelo inovador, inclusive face ao potencial de imitação.

A HSM Educação tem uma proposta inovadora com uma estratégia diferenciada, que busca a inovação em educação executiva, por meio da implementação de novas metodologias, ativos

complementares valiosos e difíceis de imitar, além da inovação no seu modelo de negócio.

Este artigo contribui para entender melhor o conceito de estratégia, como apresentado por Hambrick e Fredrickson (2001), Porter (1996) e Rumelt (2011), especialmente na relação entre inovação, estratégia e modelo de negócio. Também contribui para entender a importância de integrar os ativos complementares como elemento essencial numa estratégia de inovação. Para os executivos, será apresentado um exemplo de como é possível inovar mesmo em setores em relativa maturidade, deixando uma metodologia que pode ser adaptada para empresas de diferentes setores de atividade.

O artigo está organizado em quatro partes. Primeiro, será revisada brevemente a literatura sobre estratégia e modelos de negócio, com foco na inovação no modelo de negócio. Na segunda parte, será exposta a metodologia e os procedimentos seguidos, para o *design* do modelo de negócio do caso HSM Educação. Em um terceiro momento, apresentar-se-á o caso HSM Educação. Na quarta parte, será discutida a estratégia e a inovação no modelo de negócio da HSM Educação, apresentando também limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 O MODELO DE NEGÓCIOS, INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA

A literatura acadêmica recente sobre modelos de negócio tem vindo a crescer nos últimos anos, acompanhando, pelo menos parcialmente, o interesse de gestores e executivos (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Um levantamento da literatura, por Ghaziani e Ventresca (2005), mostrou que apenas foram publicados 166 artigos entre 1974 e 1994, mas entre 1995 e 2000, um período de apenas 6 anos, foram publicados 1.563 artigos.

Apesar de toda a literatura sobre modelos de negócio e das tentativas de vários pesquisadores para estabelecer um constructo teórico sólido (ver, por exemplo, OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; SHAFER et al., 2005; AL-DEBEI; EL-HADDADEH; AVISON, 2008), não há um consenso sobre o que é, efetivamente, o modelo de negócio (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; MAGRETTA, 2002; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). As dificuldades conceituais emergem da utilização do conceito de modelo de negócio como um substituto de estratégia corporativa, processo de negócio ou caso de negócio (AL-DEBEI; EL-HADDADEH; AVISON, 2008), como sinônimo de estratégia de negócio (KALLIO; TINNILÄ; TSENG, 2006; ZOTT; AMIT, 2008), como estratégia (LEEM; SUH; KIM, 2004), ou como um elemento intermediário entre a estratégia e os processos de negócio (PETROVIC et al., 2001), por exemplo, definiram os componentes do modelo de negócio como um conjunto de estratégias de negócio. Segundo Teece (2010), o modelo de negócio é mais genérico que a estratégia de negócio, mas analisar a estratégia da empresa é um passo essencial no desenho de um modelo de negócio competitivo sustentável.

Ainda assim, há alguns pontos de convergência e complementaridade que permitem entender em que consiste o modelo de negócio. Por exemplo, segundo Teece (2010) e Zott e Amit (2007), o modelo de negócio é o foco da inovação e uma fonte decisiva para criação de valor para as empresas, fornecedores, parceiros e clientes, convertendo-as em receitas. Casadesus-Masanell e Ricart (2010) estabelecem que o modelo de negócio materializa um conjunto de escolhas que criam valor por meio da exploração de oportunidades de negócio.

OU SEJA, O MODELO DE NEGÓCIO É O REFLEXO DA ESTRATÉGIA REALIZADA PELA EMPRESA, QUE, DE ACORDO COM OSTERWALDER, PIGNEUR E TUCCI (2005), CLARIFICA A LÓGICA DE NEGÓCIO PRATICADA POR ELA.

Já Gambardella e McGahan (2010) apontaram que o modelo de negócios é um mecanismo que transforma ideias em receitas a custos razoáveis. É a estrutura, o conteúdo e a governança da transação entre a empresa e os seus parceiros – clientes, vendedores, complementadores (AMIT; ZOTT, 2001; ZOTT; AMIT, 2008).

A estratégia está relacionada com um padrão de decisões importantes que, segundo Hambrick (1980), orientam a empresa na sua relação com o ambiente, afetam a estrutura interna e os processos da empresa, e têm consequências no seu desempenho.

Zott e Amit (2008) argumentaram que o modelo de negócio é baseado em duas escolhas de estratégia de negócio: liderança pelos custos ou pela diferenciação. A diferenciação aumenta os desafios da empresa, que deve confiar na qualidade e na inovação como fontes da sua identidade (DAVIS, 2010). Se a empresa tiver um modelo de negócio diferenciado e, ao mesmo tempo, eficiente, pode estabelecer uma vantagem competitiva (TEECE, 2010). Também segundo Porter (1996), ter uma estratégia significa ser diferente e escolher um conjunto distinto de atividades que proporcionem uma oferta de valor única. Assim, o sucesso da estratégia depende da capacidade de conseguir e integrar essas atividades e fazê-las bem.

Se não houver integração entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade, ficando os resultados dependentes da eficiência operacional.



Alguns pesquisadores definiram o modelo de negócio como a resposta estratégica das empresas ao seu ambiente (AMIT; ZOTT, 2001; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; MORRIS et al., 2005; ZOTT; AMIT, 2007), na medida em que um modelo de negócio bem concebido e implementado envolve a avaliação dos fatores internos e externos relacionados com clientes e fornecedores e, mais amplamente, do ambiente de negócio (TEECE, 2010; ZOTT et al., 2011).

O MODELO DE NEGÓCIO REFLETE AS ESCOLHAS ESTRATÉGICAS E IMPLICAÇÕES OPERACIONAIS DESSAS ESCOLHAS NO DESEMPENHO DA EMPRESA. OU SEJA, FACILITA A ANÁLISE, TESTE E VALIDAÇÃO DAS ESCOLHAS ESTRATÉGICAS. (SHAFFER ET AL., 2005).

Muitos pesquisadores têm buscado entender o que conduz as empresas ao sucesso (KAY, 1993; DEGEUS, 1997) e obter vantagens competitivas sustentáveis. É hoje aceito que a real vantagem competitiva se baseia na inovação (MCGRATH et al., 1996) e no conhecimento (TEECE, 2000), dependendo da capacidade da empresa em gerenciar esse conhecimento e inovação. Diversos autores argumentaram que a inovação no modelo de negócio é a chave da vantagem competitiva (MITCHELL; COLES, 2003; CHESBROUGH, 2010; TEECE, 2010; AMIT; ZOTT, 2012). A inovação no modelo de negócios visa melhorar a capacidade de criar e capturar valor, por meio da mudança em um, ou vários, componentes do modelo de negócio (AMIT; ZOTT, 2001; MITCHELL; COLES, 2003; CHESBROUGH, 2010; TEECE, 2010).

Assim, inovar no modelo de negócios significa reconfigurar o conjunto das atividades da cadeia de valor da organização. (AMIT; ZOTT, 2012).

Em trabalhos recentes, os pesquisadores têm questionado se empresas inovadoras são capazes de capturar o valor das suas inovações e têm procurado entender de que forma o fazem. (FERREIRA; SERRA; MACCARI, 2012; JAMES; LEIBLEIN; LU, 2013).

Para analisar inovação no modelo de negócio, serão apresentadas algumas taxonomias já desenvolvidas. Por exemplo, Giesen et al. (2007) propuseram três categorias da inovação no modelo de negócio: inovação no modelo da indústria (*industry model innovation*), inovação no modelo das receitas (*revenue model innovation*) e inovação no modelo da empresa (*enterprise model innovation*). Lindgardt;

Reeves; Stalk (2009) complementaram sobre as inovações no modelo de negócio, distinguindo três categorias adicionais: proposição de valor, modelo operacional e arquitetura do sistema de negócio. Santos, Spector e Van Der Heyden (2009) argumentaram que toda a inovação no modelo de negócio está relacionada a alguma reconfiguração das atividades e, por isso, podem categorizar-se em: religação (*relinking*), repartição (*repartitioning*), realocação ou reativação (*relocating* ou *reactivating*).

Inovar no modelo de negócios pode ser substancialmente complexo (CHESBROUGH, 2010), porque assenta na busca de uma nova forma das empresas desenharem a sua estratégia de negócio (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). Pode ser obtida por replicação ou adaptação de novas estratégias e comparada com estratégias anteriores (PERMATASARI; DHEWANTO, 2013).

A inovação no modelo de negócio pode ocorrer de três formas distintas: adicionando novas atividades, ligando as atividades de novas formas ou mudando o desempenho de qualquer atividade (AMIT, ZOTT, 2012). Ainda assim, inovar, no modelo de negócio, não significa apenas introduzir novos produtos ou serviços (MITCHELL; COLES, 2003) e pode envolver inovação em tecnologia, a transformação nos processos de negócio, a reestruturação do modelo de negócio original, ou mesmo redefinir completamente “as regras do jogo” em toda uma indústria (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Lindgardt; Reeves; Stalk (2009) argumentam que há inovação no modelo de negócio quando dois ou mais componentes do modelo são reinventados para proporcionar valor. A inovação, no modelo de negócio, percorre todo o processo de negócio: desde o desenvolvimento de recursos, a produção e o *marketing*.

Para uma empresa criar valor para os seus *stakeholders*, é preciso que ela defina uma estratégia e desenvolva um modelo de negócio que lhe traga uma vantagem competitiva (ZOTT; AMIT, 2008), que consiga capturar (FERREIRA; SERRA; MACCARI, 2012). Empresas que seguem uma estratégia de inovação poderão desenvolver um modelo de negócio diferenciado e eficiente, que incorpora a inovação (TEECE, 2010). A inovação é, portanto, um dos principais determinantes da vantagem competitiva.

Seguindo Teece (1986), o desenvolvimento de uma estratégia que suporta a inovação implica a integração de ativos complementares. Ferreira; Serra; Maccari (2012) argumentam que, mais importantes que os tipos de inovação, os mecanismos de proteção do conhecimento e as redes de relacionamento, para capturar as rendas das inovações, são as externalidades de rede e os efeitos de *bandwagon*, que irão depender da posse ou acesso a ativos complementares. Segundo Van den Ende e Wijnberg (2001), a externalidade de rede é a utilidade que os produtos específicos têm para um utilizador cuja utilidade depende da quantidade de outros utilizadores que usam o produto. Os efeitos de *bandwagon* (ou de manada) referem-se à influência que os utilizadores têm sobre os comportamentos de outros utilizadores.

A empresa precisa aceder aos ativos complementares não para gerar valor, mas para conseguir se apropriar das rendas futuras das inovações. (TEECE, 1986). Os ativos complementares são adicionais da cadeia de valor da empresa, como, por exemplo, capacidade de acesso à manufatura, à distribuição, ao *marketing*, à

comercialização e aos serviços. Ativos complementares genéricos não precisam ajustar-se à inovação, porque estão disponíveis no mercado a preços mais competitivos, como, por exemplo, os equipamentos genéricos de produção. Ativos genéricos acessíveis no mercado podem ser valiosos, mas são de limitada importância estratégica. (ROTHAERMEL; HILL, 2005).

No entanto, muitos ativos não são genéricos, são especializados, e têm usos alternativos limitados (ARORA; CECCAGNOLI, 2006). Os ativos complementares especializados são dependentes da inovação, podem ser dependentes do percurso temporal e, muitas vezes, idiossincráticos à empresa (TEECE et al., 1997).

OS ATIVOS COMPLEMENTARES TÊM VALOR QUANDO SÃO ASSOCIADOS A CAPACIDADES DIFERENCIADAS E A ROTINAS QUE FORNEÇAM A BASE DA VANTAGEM COMPETITIVA DA EMPRESA. (ROTHAERMEL; HILL, 2005).

À medida em que os ativos complementares se tornam mais específicos, é mais difícil a sua contratação (ARORA; CECCAGNOLI,

2006). Esses ativos são geralmente valiosos e difíceis de imitar, porque resultam de uma interação duradoura entre as pessoas e a empresa (TEECE, 1992). Por isso, são uma fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Este valor está associado à forma como a empresa compete e à indústria a que pertence. A integração de ativos complementares na empresa, em conjunto com outras capacidades, recursos e rotinas, é a base das competências centrais da empresa (ROTHAERMEL; HILL, 2005). Essas competências, quando desenvolvidas de forma transparente, dificultam a imitação e são uma poderosa fonte de vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Ferreira; Serra; Maccari (2012) argumentam que são necessárias três condições para o sucesso dos ativos complementares: exclusividade, preemptividade e propriedade. A exclusividade significa que os ativos complementares possuídos pela empresa não podem ser imitados ou copiados pelos concorrentes. A preemptividade significa que a empresa possui ativos que outras não podem replicar, seja pela parceria, por ativos substitutos ou por aquisição de ativos. Os ativos também precisam ser de propriedade total, ou seja, que o inovador tenha o direito de capturar as rendas que estes venham a gerar.

3 MÉTODO

Neste artigo, serão explorados alguns dos desafios de inovar no modelo de negócio. Para tanto, foi usado o estudo de um caso como metodologia. Os estudos de caso são adequados para compreender os fenômenos existentes no seu contexto real (EISENHARDT, 1989;

YIN, 2009), bem como fenômenos emergentes (MAXWELL, 1996; PADGETT, 1998). Um caso único serve face ao proposto por Yin (2009), em que o estudo de caso único é apropriado quando o caso em questão é extremo, único ou revelador.

O caso selecionado se destaca da atuação das empresas concorrentes, adotando um modelo de negócios inovador. Neste caso, respeitou-se a condição apontada por Gerring (2007), em que um caso extremo é aquele cujas observações se encontram longe da média de uma dada distribuição.

Para a coleta dos dados, foi observada a triangulação (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; YIN, 2009) de origens, para a qual foram usadas várias fontes de evidência para confirmar os fatos. Recorreu-se a entrevistas, análise dos documentos da empresa – relatórios escritos da HSM Educação contendo a estratégia da empresa, relatórios anuais, testemunhos gravados de alunos e de professores nacionais e internacionais –, visualização do *site* da empresa e análise de artigos publicados em revistas e jornais. As entrevistas são uma fonte essencial de informação num estudo de caso (YIN, 2009). Esse instrumento foi aplicado para entrevistar dois diretores (o atual e o da fundação da empresa), um gerente e um coordenador de programas. As entrevistas foram abertas e semiestruturadas e visaram capturar dados sobre a história da empresa, os fatores de sucesso, modelo de negócio, elementos inovadores no modelo de negócio, metodologias, *marketing* dos programas e outros assuntos que surgiram no decorrer da tomada de informações. As entrevistas foram gravadas e transcritas, tendo, em média, duração de 40 minutos. Através de observação direta, foi possível acompanhar aulas e treinamentos, conversas com alunos e parceiros comerciais. Todos os dados foram coletados em 2013, mas se referem ao período até finais de 2012.

3.1 O caso HSM educação

A HSM Educação foi fundada em fevereiro de 2011, com composição acionária inicial dividida entre o Fundo de *Private Equity*, de investimentos do setor educacional brasileiro, a BR Investimentos e o Grupo RBS, grupo de mídia brasileiro. Mais tarde, em 2013, houve mudanças na estrutura acionária e a empresa Anima Educação passou a deter 50% da participação acionária, partilhando com o Grupo RBS.

A HSM EDUCAÇÃO SURTIU
COMO UMA NOVA PROPOSTA
EDUCACIONAL, DESENVOLVIDA
A PARTIR DA HSM BRASIL,
EMPRESA FOCADA EM MÍDIA E
EVENTOS DE GESTÃO.

Com uma marca reconhecida no mercado e uma nova proposta educacional, a visão para a HSM Educação era “oferecer uma Educação Executiva com o melhor do mundo da gestão, com o DNA da HSM e com uma proposta educacional moderna”. O posicionamento então definido era a HSM Educação ser uma empresa de Educação Executiva global e contemporânea, oferecendo uma educação diferenciada e soluções corporativas, com acesso ao que há de melhor e mais atual em conhecimentos de gestão, aos grandes especialistas globais e aos eventos da HSM.



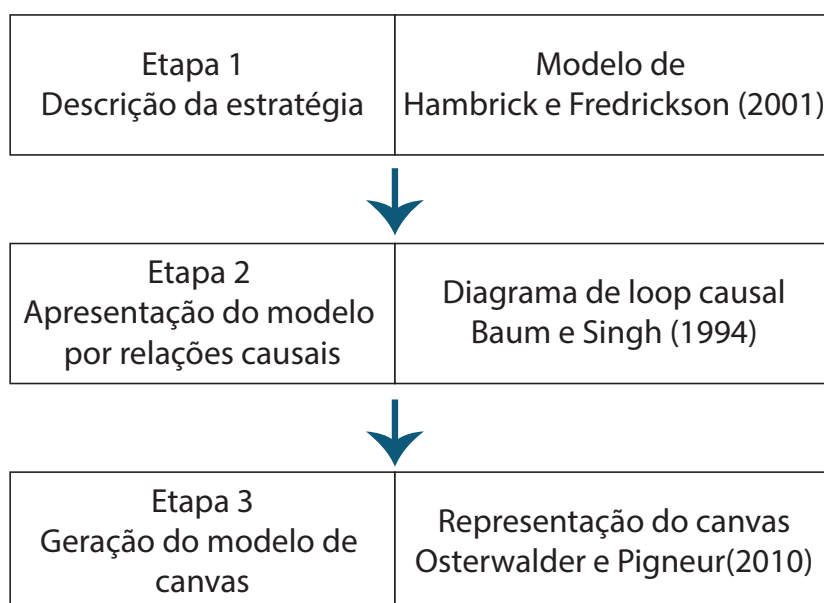
O caso da HSM Educação revela uma proposta inovadora de educação executiva, distinta das propostas existentes no mercado. Oferece uma Educação Executiva inovadora e moderna, em

sintonia com as demandas atuais das empresas e profissionais, com temas e conteúdos efetivos, relevantes e aplicáveis, oferecendo uma experiência de aprendizado rica e transformadora. A sua proposta de valor em Educação Executiva é especialmente centrada nos participantes, predominantemente gestores em evolução na carreira. Os seus elementos diferenciadores assentam-se em um conjunto de elementos distintos de aprendizagem, como infraestrutura, tecnologia, materiais de apoio e leitura prévios, que se aliam ao conteúdo, à experiência e ao conhecimento dos professores, centrando toda a metodologia no aluno e na sua integração. A entrada da HSM no mercado de educação trouxe a necessidade de maior foco nos ativos complementares da empresa, integrados num modelo de negócio não tradicional.

3.2 Procedimentos para a construção do modelo de negócio

O objetivo, neste estudo, foi entender e representar o modelo de negócios da HSM Educação, salientando os elementos inovadores. Para isso, foram seguidas as etapas apresentadas na Figura 1. Na perspectiva de Rumelt (2011), a lógica essencial da estratégia contém: diagnose, política de orientação e ações coerentes.

Figura 1: Fluxo para a construção e representação do modelo de negócios



Fonte: Dos autores (2015)

Etapas 1 – Descrição da Estratégia

Primeiro foi analisada a estratégia de negócio baseado no modelo diamante, de Hambrick e Fredrickson (2001). Esse modelo estabelece que a estratégia é composta por cinco elementos: (1) arenas - descreve as decisões de categorias dos produtos, segmentos de mercado, áreas geográficas, tecnologias centrais e estágios de criação de valor; (2) veículos - considera como a expansão que vai acontecer nas arenas, tendo em vista as características e contexto do negócio; (3) diferenciadores - a forma como a empresa vai ganhar mercado, apresentando o valor da proposta, por exemplo, da inovação para os potenciais clientes; (4) sequenciamento - deixa claros os movimentos, em sequência, e a velocidade para explorar o crescimento; (5) lógica econômica - deixa explícito como os lucros serão gerados.

Casadesus-Masanell e Ricart (2010) recomendam que, em qualquer representação de modelo de negócio, o diagrama deve representar as escolhas e consequências que impactam o negócio.

Etapas 2 – Apresentação das relações causais

Utilizando o diagrama de *loop* causal (BAUM; SINGH, 1994; PORTER, 1996), foi representado o modelo de negócio. Esse diagrama mostra as relações entre as atividades que representam o modelo de negócio.

Etapas 3 – Geração do modelo sob a forma de canvas

Por fim, baseado no livro *Business model generation*, de Osterwalder e Pigneur (2010), foi proposta uma representação visual – o canvas – para modelos de negócio inovadores. O canvas é uma ferramenta que permite entender mais facilmente o modelo de negócio. Compreende um mapa visual, constituído por nove blocos, que representam os elementos chave do modelo de negócio.

O MODELO DE NEGÓCIO REPRESENTA TRÊS TIPOS DE ESCOLHAS: POLÍTICAS - CURSOS DE AÇÃO RELACIONADOS À OPERAÇÃO; ATIVOS FÍSICOS - RECURSOS TANGÍVEIS PARA VIABILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA; E POLÍTICAS RELACIONADAS À ESTRUTURA DE ARRANJOS CONTRATUAIS - CONFEREM DIREITOS DE DECISÃO SOBRE OS ATIVOS OU POLÍTICAS.

4 INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS

A configuração de um novo modelo de negócio requer o entendimento perfeito do meio ambiente externo, conhecendo perspectivas atuais e futuras e o que os concorrentes estão a fazer. Assim, uma primeira etapa é compreender o setor e os concorrentes.

4.1 O setor da Educação Executiva no Brasil

Os cursos de Pós-graduação no Brasil tiveram uma expansão rápida nos últimos anos com quase todas as faculdades e universidades a oferecerem cursos. O crescimento na oferta foi acompanhado por uma diminuição no valor de mercado dos cursos e algum excesso de capacidade instalada face aos níveis de demanda. A proliferação dos cursos também foi acompanhada por uma diminuição da qualidade e dos serviços oferecidos aos alunos, diminuindo o valor agregado aos estudantes, que pagam, usualmente, mensalidades bastante elevadas por esse tipo de formação.

A expansão do setor de Ensino Superior privado ocorreu no período 1997-2007, tendo mantido, após este período, um crescimento orgânico de 3% ao ano (ALL CONSULTING, 2011). O número de matrículas triplicou em pouco mais de uma década, passando de 1,2 milhões, em 1997, para 3,6 milhões, em 2007. O setor atingiu taxas de crescimento do faturamento superior a 20% ao ano, no período de 1999-2003, e um faturamento médio por instituição, em 2008, de R\$ 10,9 milhões.

Atualmente, o setor de Ensino Superior privado brasileiro tem um faturamento anual de 25 bilhões de reais.

O setor de educação privada passou de um negócio pulverizado para um negócio de grandes *players* e grande concentração. O setor tem mais de 2.000 instituições de ensino pertencentes a pouco mais de 1.600 empresas, que dividem um bolo de mais de 4 milhões de alunos (contando com a EaD). Em 2003, as 20 maiores empresas detinham em torno de 14% do mercado e, em 2013, mais de 35% do mercado de Educação Superior. Destacando apenas os grupos consolidadores, observa-se que 17 organizações possuem 27,4% de *market share* e 24,1% do faturamento total do setor. As perspectivas apontam para que a consolidação possa continuar, especialmente através de fusões e aquisições da rede já existente.

4.2 Os competidores

A concorrência no Ensino Superior e na Educação Executiva é alta e está crescendo. Na formação executiva, especialmente, novos ingressantes apresentam-se num mercado com relativamente baixas barreiras à entrada. A Educação a Distância, os cursos livres (universidades abertas), as instituições de Ensino Corporativo (universidades corporativas), as instituições de Ensino Setoriais (universidades setoriais) e as instituições de Intermediação de Serviços Educacionais, todas elas captam uma parte do mercado total. No segmento de alto volume, segundo dados da Hoper Educação (2011), há quatro empresas educacionais brasileiras negociadas na BM&FBOVESPA: Anhanguera Educacional, Estácio Participações, Kroton e Sistema Educacional Brasileiro. A Anhanguera Educacional e a Estácio Participações são as maiores Instituições de Ensino Superior (IES) privadas brasileiras.

A Educação Executiva brasileira pode ser dividida em dois segmentos amplos. Um constituído por cursos de maior duração, em geral oferecidos pelas IES e regulados pelo MEC. O outro segmento é o dos cursos de treinamento de curta duração, também oferecidos pelas IES, mas com pequenas empresas atuando em nichos, espalhadas por todo o Brasil. No primeiro segmento, duas instituições são dominantes: o programa FGV *Management* e o IBMEC. Esses são direcionados, usualmente, para candidatos mais jovens. A oferta da Fundação Dom Cabral é mais orientada para os executivos em ascensão e com maior valor (ver Quadro 1 para

comparativo entre programas). A maioria dos cursos é em tempo parcial, poucos são acreditados ou certificados e existe uma expansão de cursos EaD. Estes três *players* do primeiro segmento – FGV, IBMEC e FDC – foram identificados como os principais concorrentes da HSM Educação. No segundo segmento, há muitas universidades e organizações que ofertam cursos no mercado. Tipicamente, os requisitos de entrada são baixos, não existindo efetivo processo seletivo e as restrições à entrada também são mínimos.

Quadro 1: Principais competidores da HSM Educação

Instituição	Abrangência geográfica	Tipos de curso	Cursos e aspectos diferenciadores
Fundação Getúlio Vargas	Eixo Rio-São Paulo e Brasília, com núcleos próprios. Rede parceiros conveniada, com mais de 30 instituições, presentes em mais de 90 cidades brasileiras	<ul style="list-style-type: none"> ■ Presenciais - FGV Management ■ Customizada - FGV in company ■ À distância - FGV Online 	<ul style="list-style-type: none"> ■ MBA, pós-MBA, pós-graduação, CEO FGV, CADEMP, PEC FGV e programas internacionais ■ Parceiros cuidam da comercialização, logística e operacionalização dos programas ■ FGV cuida do conteúdo, professores e coordenação acadêmica ■ Tem central de qualidade, direção acadêmica e inteligência de negócios para apoiar os cursos e as empresas
IBMEC	Parcerias com instituições localizadas em diversas cidades do país (p.e. Curitiba, Fortaleza, Goiânia, Juiz de Fora, Porto Alegre, Recife, Ribeirão Preto, São Luís, Vitória)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Presenciais ■ In company ■ A distância - IBMEC online 	<ul style="list-style-type: none"> ■ MBA, Pós-Graduação CBA, LL.M. Legal Master, soluções corporativas ■ Cursos IBMEC Online, organizados em 3 módulos de 135h ■ Equipe diferenciada, com habilidades específicas ■ Professores-autores elaboram os conteúdos ■ Conteúdos consistentes, com atividades dinâmicas e colaborativas ■ Professor-coach, que acompanha o grupo e alunos individualmente ■ Campus virtual 24 horas por dia Learning Content Management System do eCollege ■ ClassLive Pro
Fundação Dom Cabral	Campus em Minas Gerais (2), Rio de Janeiro e São Paulo; 650 parcerias empresariais	<ul style="list-style-type: none"> ■ Presenciais ■ In company 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Executive MBA; especialização; Mestrado profissional em Administração, pós-MBA FDC/Kellogg ■ Programas com soluções customizadas ■ Metodologias contemporâneas aplicadas ao contexto da organização ■ Caráter educativo

Fonte: Dos autores (2015)

4.3 Os fundamentos na emergência da HSM Educação

Uma lacuna ou espaço no mercado são terrenos férteis para novos empreendimentos. A oportunidade foi largamente externa, materializada na necessidade dos executivos alavancarem os seus conhecimentos e suas competências para saber como fazer face a um ambiente de negócios mais dinâmico e mais incerto. Assim, enquanto as IES continuavam focadas nos seus produtos usuais e mantendo propostas tradicionais, concentrando-se no conteúdo e não no processo que agrega valor ao participante, surgiu a oportunidade de criar a Educação Executiva, mais em sintonia com o mundo atual e com as demandas do executivo. Para aproveitar essa circunstância favorável e conseguir competir com os três grandes *players* instalados, foi necessário desenvolver um novo modelo de negócios, gerador de uma proposta inovadora e diferenciada de educação executiva.

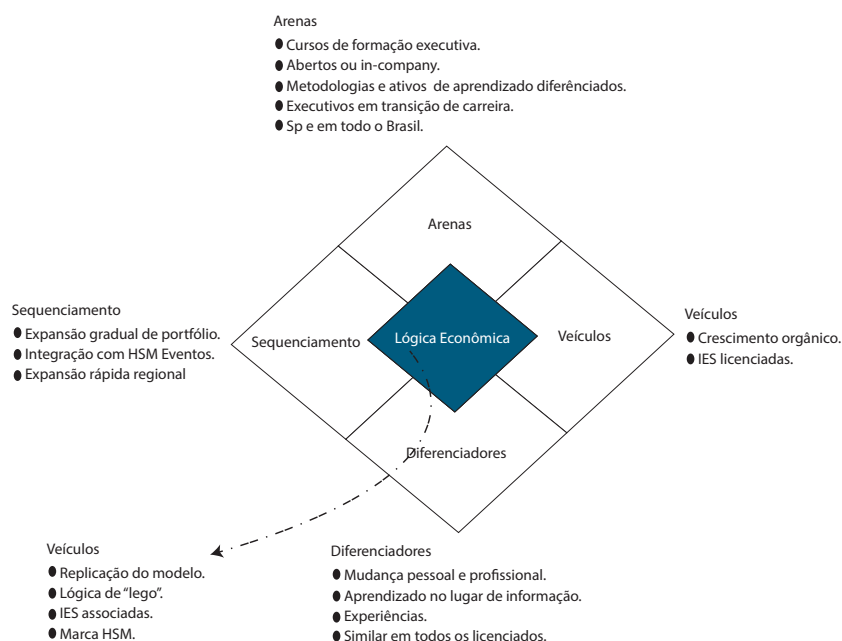
Por que mudar o modelo de negócios em uma atividade tão estabelecida como o ensino?

Dois aspectos foram cruciais: primeiro, a necessidade por uma Educação Executiva diferente da já existente; segundo, criar fator de diferenciação face à concorrência.

As escolas de negócios dominantes têm força, tradição e reputação acadêmica. A HSM não atuava no mercado acadêmico, embora tivesse presença consolidada quanto a conteúdo e a relacionamento junto ao mercado executivo. Essas duas vertentes são ativos valiosos da HSM que os concorrentes não dispõem da mesma forma. A marca HSM poderia ser alavancada, mas exigia entrar no mercado da Educação Executiva de forma não convencional.

A Figura 2 apresenta, de forma resumida, a estratégia da HSM Educação na perspectiva de Hambrick e Fredrickson (2001), de acordo com os dados e informações coletados no caso.

Figura 2: Estratégia da HSM Educação



Fonte: Dos autores (2015)

A HSM EDUCAÇÃO FOI FUNDADA COM O DESAFIO DE PROPOR UMA SOLUÇÃO DISTINTA PARA A EDUCAÇÃO EXECUTIVA NO BRASIL.

Iniciou com programas *in company*, suportada por um processo de captação de alunos para os cursos abertos. O objetivo foi atrair um público diferenciado e se posicionar num nicho de mercado com potencial elevado de clientes. Em finais de 2011, ofereceu os primeiros cursos de *Executive Development Program* (EDP), um programa de extensão, com carga horária de 180 horas e duração de seis meses. O foco inicial estava direcionado para as formações em Inovação Estratégica e Negociação.

Neste processo, a definição do público-alvo foi crucial. Para atingir esse segmento, tanto em mercados abertos como em mercados *in company*, foi elaborada uma estratégia de produtos, inicialmente com foco na *middle management*, as com o intuito de progredir por toda a pirâmide de desenvolvimento de carreira. A pirâmide de desenvolvimento de carreira, elaborada pela HSM Educação, contempla todas as fases da trajetória profissional do executivo. Inicia no *future manager*, passando pela *middle management* (foco inicial da HSM Educação) e termina no *top management*. Quando se faz um paralelo de idades, pode-se identificar o seguinte perfil: *future manager* - de 21 a 25 anos; *middle management* - dividido em dois níveis: MBAs, entre 29 e 31 anos, e EDPs, dos 32 aos 35 anos; *top management* - acima dos 35 anos. Essa pirâmide

foi idealizada com o intuito de definir bem o público-alvo e minimizar as dificuldades em sala de aula, causadas pelo desnivelamento de perfis em determinados programas.

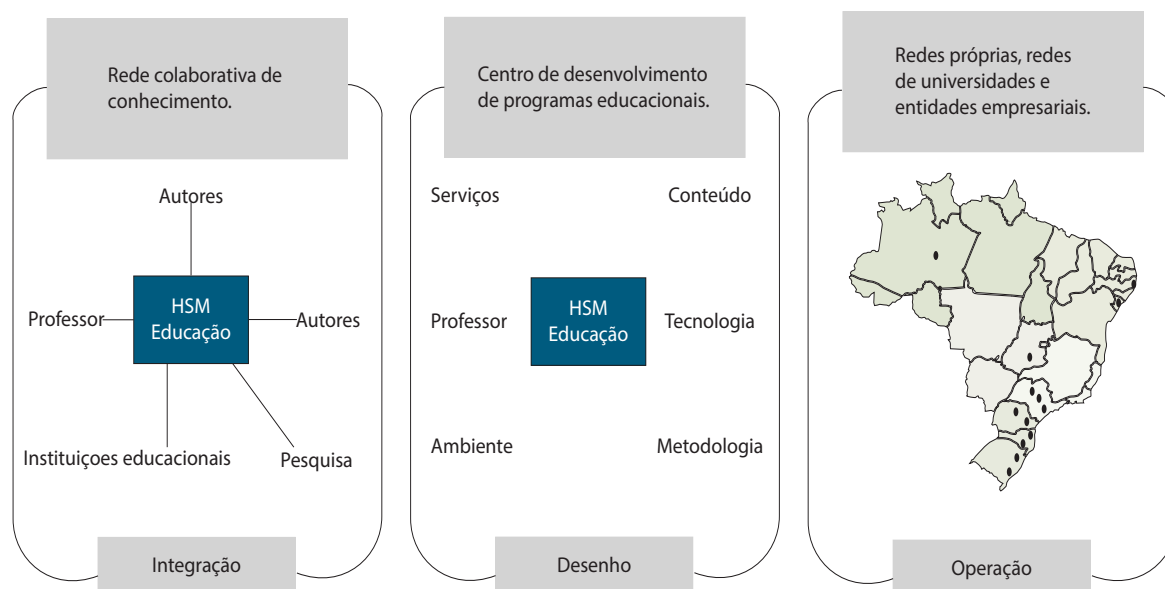
SABE-SE QUE O PÚBLICO BEM DEFINIDO, EM MOMENTOS DE CARREIRAS PARECIDOS, FACILITAM AS DISCUSSÕES EM SALA E MOTIVAM O APRENDIZADO.

Entre finais de 2010 e início de 2012, desenvolveu-se gradativamente um modelo para oferta distinta de Pós-graduação. Mas, o dilema fundamental era: como construir uma Educação Executiva distinta e escalável? Assim, algumas das questões mais prementes eram: o que caracterizaria uma oferta de valor para os diferentes públicos-alvo? Como ficar menos dependente do professor e mais focado no aluno? Como dividir e classificar os elementos educacionais que ajudam na customização da oferta? Como ter acesso ao mercado? Em essência, as respostas a essas questões iriam ser fundacionais ao modelo de negócios da HSM Educação.

4.4 O modelo de negócio da HSM Educação

O modelo de negócio da HSM Educação assenta em três grandes eixos (Figura 3): integração - rede colaborativa de conhecimento; desenho - centro de desenvolvimento de programas educacionais; e operação - com sedes próprias e associação a algumas das melhores IES privadas do Brasil.

Figura 3: Eixos que suportam o modelo de negócio da HSM Educação



Fonte: Dos autores (2015)

Cinco elementos sustentam o modelo de negócios idealizado: (1) uma rede colaborativa constituída por IES de renome que traz uma marca forte e distinta, possibilitando uma maior aproximação ao mercado e atração de alunos; (2) uma rede de professores dessas IES, e outros, atraídos pela possibilidade de trabalhar com a HSM; (3) *experts* internacionais, que possuem um relacionamento forte com a HSM; (4) autores de conteúdo, que elaboram os materiais; e (5) modelo de aprendizagem inovador.

Rede de instituições parceiras

As parcerias para crescimento internacional são um dos elementos inovadores no modelo de negócios desenvolvido. Tradicionalmente, as IES, ou crescem organicamente, ou alugam espaços, mas a sua interação com os locais é de fraca a inexistente. O modelo de negócio da HSM Educação foi desenvolvido de forma que os cursos decorram em unidades próprias, nas instalações dos IES parceiras ou *in company*. A HSM Educação estabeleceu parcerias com várias IES, que oferecem os cursos do portfólio

da HSM Educação, dependendo do mercado e da demanda específica de cada região.

O relacionamento entre a HSM Educação e os parceiros é estabilizado por um contrato que especifica itens importantes para a adequada replicação do modelo de ensino e que assegura a qualidade dos cursos oferecidos.

Assim, todas as parceiras usam os sistemas da HSM Educação, como: sistema acadêmico, ambiente virtual, biblioteca virtual e sistema de gerenciamento de provas. Em cada local, há espaços físicos reformados ou construídos com a infraestrutura proposta pela HSM Educação, respeitando um dos elementos da metodologia (os quadros brancos em todas as paredes). É a HSM Educação que indica e aloca os professores para todos os cursos espalhados pelo Brasil, treina-os e ajuda na elaboração do plano de aula, realizando um acompanhamento de todo o processo. O plano de aula deve conter os materiais indicados pela HSM Educação, como casos, artigos, notas de ensino e vídeos

dos *experts* internacionais, assim como prever a interação e fazer com que o aluno tenha uma proximidade com a realidade do tema abordado.

Rede de professores destas IES, e outros, atraídos pela possibilidade de trabalhar com a HSM

A marca HSM tem um impacto significativo no imaginário dos professores. A base de dados da HSM mostra que há número relativamente alto de professores que assistem aos eventos. Também a remuneração, apesar de próxima da praticada pela instituição líder de mercado, era atrativa. Aos professores há, ainda, o benefício de conseguirem compor uma agenda com aulas regulares. Assim, há alta atratividade, quer de professores experientes e de instituições renomadas, quer de professores das universidades parceiras. É relevante notar que, mesmo numa fase inicial, em que não havia ainda volume significativo de cursos em andamento, cerca de seis meses após o início das atividades, já existiam aproximadamente 500 professores ambientados na metodologia de ensino proposta.

TAMBÉM TODOS OS PROFESSORES POSSUEM QUALIFICAÇÃO ACADÊMICA E VASTA EXPERIÊNCIA DE MERCADO NA ÁREA DOS CURSOS, ATUANDO COMO FACILITADORES EM SALA DE AULA.

Experts internacionais que possuem um relacionamento forte com a HSM

Na sua tradição de mais de 25 anos de relacionamento com *experts* internacionais de renome na área de gestão, a HSM foi sendo reconhecida pelo conteúdo e pela qualidade de

seus eventos. Mesmo quando esses *experts* não estão em programas falando diretamente aos alunos, as atividades construídas a partir de suas palestras e de conteúdos especiais são utilizadas agregando o valor da marca HSM aos cursos.

Modelo de aprendizagem inovador

A HSM Educação provê programas educacionais que buscam a gestão do conhecimento no âmbito interno e externo da sala de aula, propiciando ao aluno e ex-aluno uma experiência de aprendizagem, baseada no conceito 70/20/10 de desenvolvimento (70% no *on-the-job*, 20% em *coaching* e *feedback*, e 10% em sala de aula).

Baseada nesse conceito, a HSM Educação desenvolveu uma nova metodologia de cinco elementos para proporcionar uma aprendizagem diferenciada, voltada à prática e com troca de experiências.

Os cinco elementos diferenciadores de aprendizagem são: (1) foco nos participantes (profissional e pessoal) - o foco de ensino é o participante, que traz consigo suas experiências utilizadas em sala de aula. O objetivo é influenciar o lado profissional dos participantes e o lado pessoal, trazendo aos alunos o desenvolvimento de carreira e o *base coaching*; (2) *experts* internacionais e professores; (3) materiais - a HSM Educação desenvolveu um *c-book* para cada disciplina na forma de materiais virtuais, com o conteúdo necessário, sendo preciso que os estudantes façam uma leitura prévia antes de entrar em sala de aula para facilitar as discussões. Outros materiais específicos incluem casos, vídeos e notas de ensino, para facilitar a compreensão do conteúdo; (4) infraestrutura - confortável e favorável à aprendizagem em sala de aula, facilitando a interação e a partilha (por exemplo, todas as salas têm quadros brancos em todas as paredes, há salas de estudo para debate dos

casos e atividades em grupo e *internet wi-fi* em toda a escola); e (5) método - é a forma que a HSM Educação encontrou para aproveitar todos os elementos e fazer com que funcionem adequadamente em sala de aula.

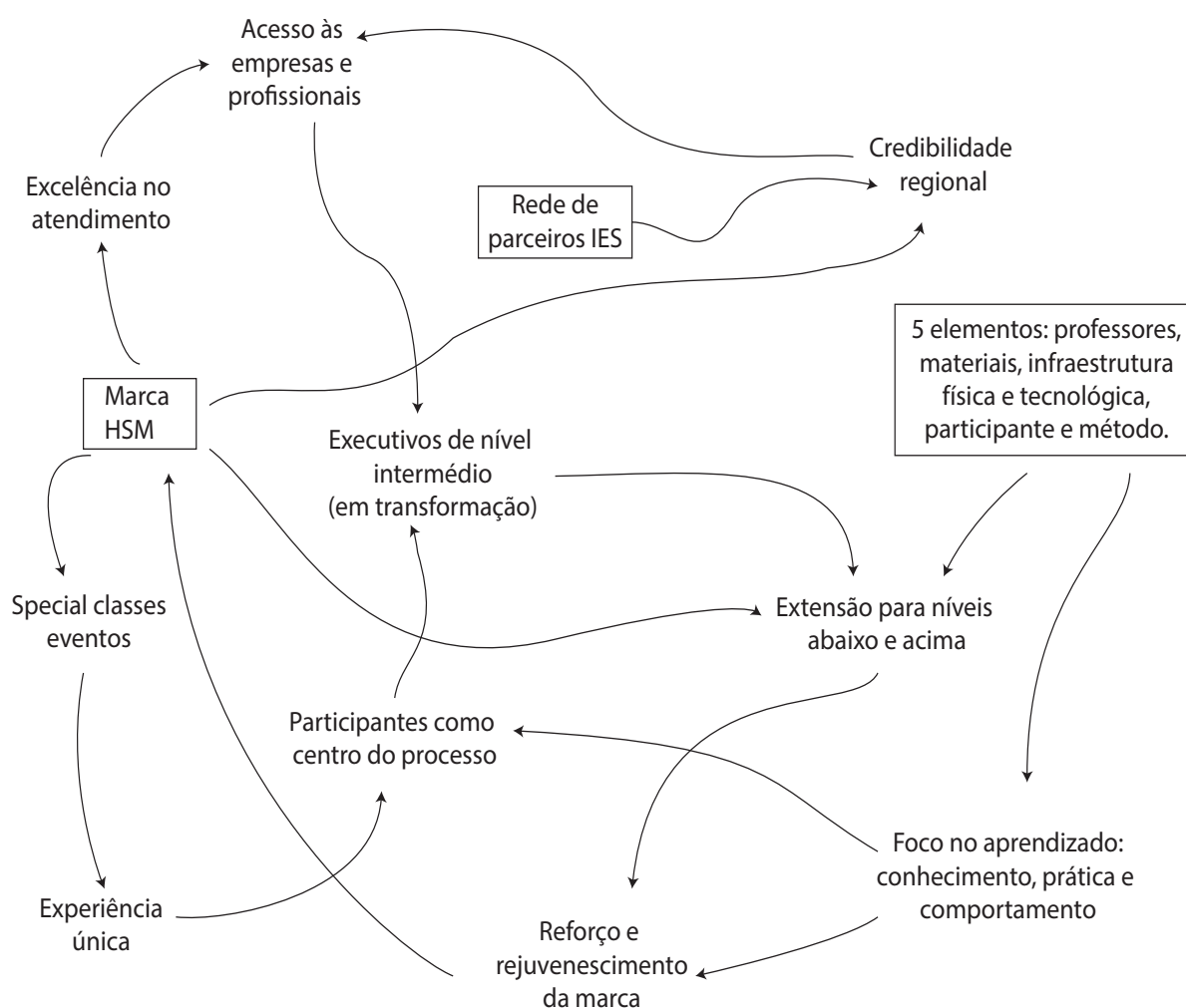
Autores de conteúdo que elaboram os materiais

Os conteúdos que compõem as aulas são elaborados por autores experientes (característica

não necessariamente presente nos professores) e que incluem filmes de *experts*, além de conteúdos da própria HSM em livros virtuais chamados de *C-book*, com a intenção de se tornarem colaborativos.

As relações causais descritas sustentam a elaboração do diagrama de “*loop* causal”, representando a estratégia da HSM Educação (ver Figura 4).

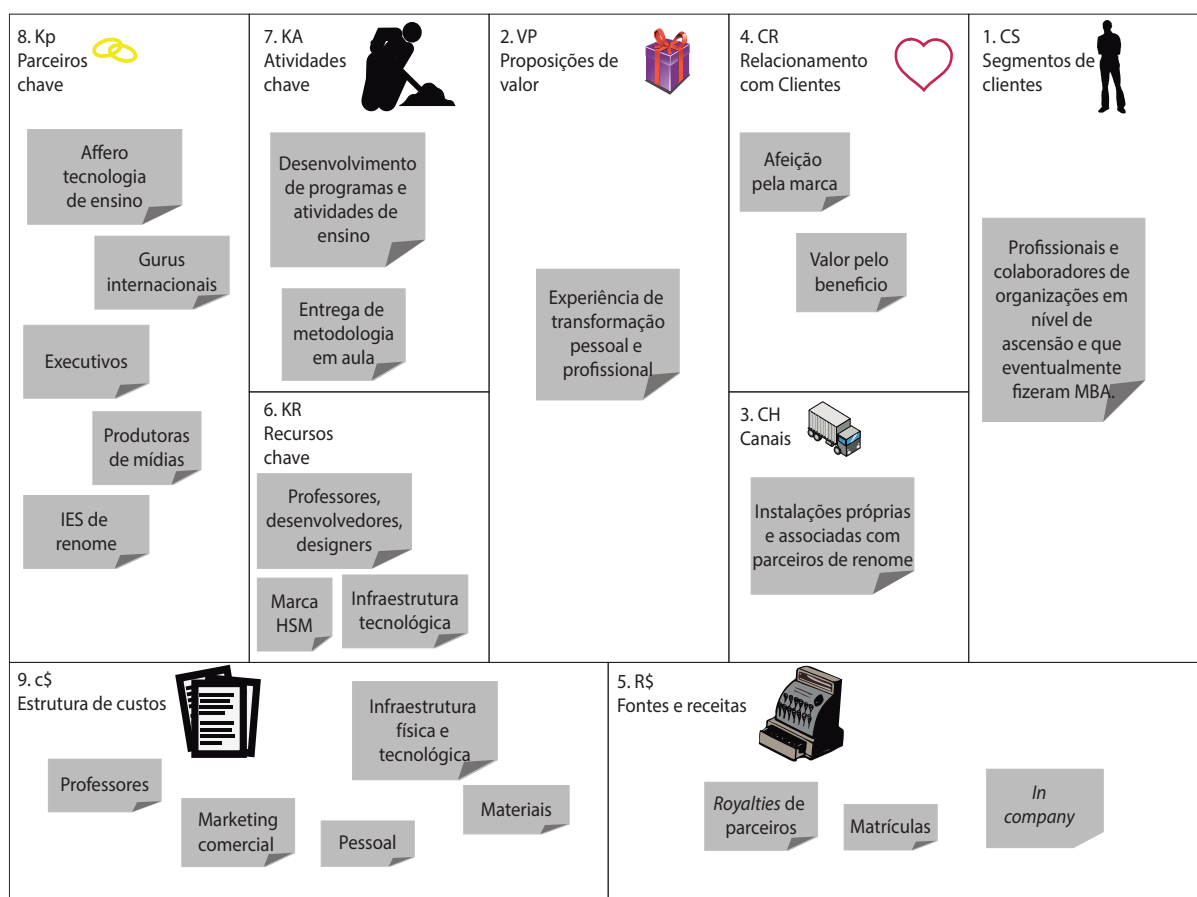
Figura 4: Diagrama de “loop causal”



Fonte: Dos autores (2015)

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), com base em todos esses elementos é possível elaborar o canvas (Figura 5).

Figura 5: O canvas do modelo de negócios da HSM Educação



Fonte: Dos autores (2015)

4.5 Desafios na implementação do modelo de negócio

De acordo com os entrevistados, diretores e gerentes da HSM Educação, existem dois desafios principais. O primeiro é conseguir vender os produtos não tradicionais na forma e na marca. Por meio de várias iniciativas, ganham experiência e entregam o prometido. Essas iniciativas estão, no entanto, muito dependentes de novidades e da mudança de comportamento dos professores. Segundo os entrevistados, mesmo com todo o cuidado na elaboração de uma estratégia clara e bem representada

por um modelo de negócios, os desafios de implementação para criar efeito no mercado (matrículas de alunos e acesso aos pedidos de empresas) têm sido maiores que o esperado. A marca HSM, tradicionalmente reconhecida pela excelência e pioneirismo nos eventos para executivos, não tem a mesma penetração para o mercado aberto e não passa a confiança necessária para a abertura imediata de pedidos junto às empresas.

Os desafios também se prendem à atuação e às dificuldades nas instituições parceiras. O desafio junto aos parceiros IES é grande, porque é uma operação pequena e isolada em um campus, quando comparada aos demais cursos de uma

universidade, o que também não era esperado. Esse problema também se coloca nas operações conjuntas *in company*. Segundo os gestores, esse tem sido o aprendizado mais difícil. Esses transtornos na implementação fizeram com que fossem realizadas medidas de redução e adequação de despesas.

O terceiro desafio é o aprendizado com a operação. Trata-se de uma operação nova, tanto na instalação

própria da HSM, como nas IES parceiras. O próprio modelo trouxe desafios, não só na elaboração dos conteúdos, como na adequação dos sistemas e adaptação dos professores. Mesmo com o investimento em programas de ambientação docente, para melhor compreensão da proposta, existe uma curva de aprendizado, o que traz um *gap* entre o prometido e o entregue, fazendo com que fossem necessárias muitas adequações de professores.

5 DISCUSSÃO

Neste artigo, foi analisado um estudo de caso para entender inovação no modelo de negócios. O caso da HSM Educação, empresa de Educação Executiva, foi examinado com base em dados coletados de fontes primárias – por entrevista –, e secundários – em documentos diversos. As análises sustentam que a busca por uma proposta de valor único (PORTER, 1996), e distinta dos seus concorrentes, fundamentam as escolhas estratégicas assumidas. Estas escolhas são integradas no modelo de negócio.

O CASO DA HSM EDUCAÇÃO MOSTRA QUE O MODELO DE NEGÓCIO NÃO É MAIS GENÉRICO QUE A ESTRATÉGIA, COMO FOI COLOCADO POR TEECE (2010), MAS ANTES É UMA FORMA DE CLARIFICAR AS RELAÇÕES ENTRE A ESTRATÉGIA, SUA IMPLEMENTAÇÃO E OS RESULTADOS (MORRIS ET AL., 2005; TIMMERS, 2003).

Este estudo contribui, assim, para entender melhor o que são inovações, o que é estratégia, como a estratégia se reflete no modelo de negócios e o que é inovação no modelo de negócios. Contrastando o modelo de negócio da HSM Educação com os dos principais concorrentes, percebeu-se que esse incorpora as três categorias propostas por Lindgardt et al. (2009): é composto pela inovação e os ativos complementares necessários e buscou inovar na proposição de valor, no modelo operacional e na arquitetura do sistema de negócio.

Uma possível contribuição para a prática é a metodologia desenvolvida neste artigo, que pode ser usada no planejamento e na implementação da inovação no modelo de negócio e ser útil para consultores e gestores na análise de negócios inovadores.

A inovação, no caso da HSM Educação, é transversal a vários níveis e a aparentes pormenores que acabam por, no seu todo, caracterizar a oferta distintiva. Por exemplo, o aluno é o centro do processo e se considera o seu conhecimento, sua prática e seu comportamento.

Um componente importante nesse processo está relacionado aos materiais usados, com uso de conteúdo e tecnologia diferenciados, especificamente concebidos. Outro destaque está na escolha de professores, que focam as atividades no aprendizado do aluno. Além disso, a infraestrutura física e tecnológica possibilita o uso efetivo das técnicas de aprendizagem. Já o método de ensino e de aprendizagem integra e especifica os ativos de aprendizagem e as suas relações entre os elementos.

Na HSM Educação, a inovação acontece porque existe um modelo de negócio que reflete a inovação. As escolhas e forma distinta de ver o negócio caracterizam uma inovação no modelo de negócio. Embora a inovação no modelo de negócio seja difícil de alcançar (CHESBROUGH, 2010), este caso parece mostrar que a inovação não se sustenta se for desassociada de uma nova forma de capturar valor (ver, por exemplo, CHESBROUGH, 2010; TEECE, 2010; AMIT; ZOTT, 2001).

Para uma empresa gerar valor por meio da inovação, é fundamental que tenha acesso a ativos complementares (FERREIRA; SERRA; MACCARI, 2012; TEECE, 1986). No caso HSM Educação, a partir da representação de causalidade apresentada na Figura 4 e do canvas do curso EDP apresentado na Figura 5, é evidente que a inovação do processo de aprendizagem, mesmo sendo inovação não incremental, não se sustentaria por si só. Para que haja a possibilidade de capturar rendas da inovação, é preciso que existam ativos complementares, como a marca HSM, acesso aos canais, força comercial, competência em *marketing* e excelência operacional, que sustentem a inovação. A integração de atividades deixa visível a proposta de valor (PORTER, 1996). Também no canvas, apresentado na Figura 5, e sob a ótica da teoria da Visão Baseada nos Recursos (*Resource Based*

View), verifica-se que os ativos complementares, vistos como recursos (processos, rotinas), e as capacidades dinâmicas, são específicos (ARORA; CECCAGNOLI, 2006), valiosos e difíceis de imitar (BARNEY, 1991). Esses recursos têm a possibilidade de gerar uma vantagem competitiva, sustentada por capacidades e rotinas distintas (ROTHAERMEL; HILL, 2005).

Da análise do caso HSM Educação, realça-se a utilização, a integração e a avaliação criteriosa dos ativos complementares. O processo de ensino e de aprendizagem foi considerado inovador – por meio de evidências objetivas, testemunhos de alunos e docentes, o impacto da apresentação do modelo pelo parceiro Affero em conferência nos EUA e o fato de ter sido escolhido como um dos casos do Adobe –, mas, para capturar as rendas da inovação, a empresa precisa de ativos complementares, como a marca HSM e os parceiros IES de renome regional. O pressuposto é que o sucesso de uma inovação, como o processo de ensino e de aprendizagem da HSM Educação, depende dos ativos complementares, da aceitação dos utilizadores – neste caso os alunos de cursos abertos e de cursos *in company* –, do treinamento dos recursos humanos das empresas e da própria concorrência em reação à inovação. (FERREIRA; SERRA; MACCARI, 2012).

PARA QUE A INOVAÇÃO TENHA SUCESSO, É PRECISO CONSIDERAR AS EXTERNALIDADES DE REDE E EFEITOS DE *BANDWAGON* ENTRE UTILIZADORES E PRODUTORES.

No caso HSM Educação, os efeitos *bandwagon* deveriam acontecer por conta do

reconhecimento e da reputação da marca HSM. Uma marca reconhecida deveria influenciar a escolha do curso e da instituição. Segundo os diretores entrevistados, a HSM Educação tem uma preocupação com a satisfação dos alunos e com a captação futura de novos alunos. Essa captação de alunos é feita por meio do efeito de *bandwagon*, ou seja, pelo reconhecimento da marca HSM e sua associação à qualidade e prestígio. No entanto, segundo os testemunhos dos atuais ex-alunos, esse efeito não é verificado. De acordo com os testemunhos coletados e a análise dos resultados da empresa, é preciso que a HSM Educação faça ajustamentos na estratégia e no seu modelo de negócio, porque a empresa ainda não alcançou as metas e os resultados esperados. Os diretores e gestores da HSM Educação mostraram-se ainda preocupados com a reação dos concorrentes à inovação e à imitação do seu modelo de negócio.

Na HSM Educação, existem dois ativos complementares principais, a marca HSM e as IES parceiras de renome regional. A marca HSM, apesar de ser marca própria, difícil de copiar e exclusiva, não é capaz de criar por si só os efeitos de externalidade de rede e de promover os efeitos *bandwagon*, por não ter tradição e nem ser uma marca conhecida dos executivos mais jovens.

É necessário um esforço grande de *marketing*, tanto para criar uma relação entre a marca e o novo segmento, como para expor os diferenciais da inovação, que são complexos e difíceis de expor em uma peça de *marketing* tradicional.

O segundo ativo complementar são as IES parceiras e de renome regional. Este ativo complementar não cumpre nenhum dos requisitos necessários para o sucesso, além da operação. Embora importante sobre o ponto de vista dos

gestores das IES, os cursos oferecidos pela HSM Educação não têm representatividade, sendo esta atividade marginal em relação à atividade principal, os cursos de graduação, perdendo-se dentro do campus universitário. Ou seja, este ativo exige um esforço e verba significativa de *marketing* e da operação para que funcione e crie efeitos de *networking* e *bandwagon*, sobretudo junto aos atuais e ex-alunos das IES.

5.1 Limitações e pesquisas futuras

Este estudo tem algumas limitações. A primeira é a utilização de um estudo de caso único. Embora as contribuições possam não ser generalizáveis, o caso contribuiu para mostrar a aplicabilidade dos conceitos e proposições teóricas deste trabalho. Talvez pesquisa futura possa contrastar os diversos modelos de negócio existentes no Ensino Superior ou apenas na Educação Executiva para analisar elementos diferenciadores e inovadores adotados. Outra limitação metodológica prende-se a possíveis enviesamentos dos dados, apesar do cuidado para triangular informações coletadas. Estudos futuros poderão usar outras metodologias e coletar maior número de dados, de diferentes fontes.

A pesquisa em modelo de negócio e inovação no modelo de negócio é ainda escassa. Assim, ficam pouco claros quais os fatores de sucesso em novos modelos de negócio. Na realidade, há ainda insuficiente consenso sobre o que é um modelo de negócio e como ele se distingue de estratégia de negócio. Esse tópico poderá, no futuro, merecer mais atenção por parte dos pesquisadores. Questões como: quando é que a inovação no modelo de negócio deve ser um processo radical? e, quando deve ser uma mudança incremental?, podem ser interessantes

para estudos futuros. Finalmente, há diferença entre a ideia de modelo de negócio e as condições e capacidades necessárias para ser uma inovação no modelo de negócio bem-sucedida.

Pesquisas futuras poderão estudar qual o papel das capacidades na seleção e implementação da inovação no modelo de negócio.

6 COMENTÁRIO FINAL

Inovar o modelo de negócio exige que os gestores pensem o negócio como um todo, ao invés de pensarem cada uma das partes isoladamente. Esse pensamento sistêmico, integrando todas as componentes geradoras de valor, é essencial. No entanto, exige que a organização entenda como se posicionar face ao mercado e à concorrência.

O caso estudado enquadra-se em um setor de atividade que tem sofrido mudanças significativas e em que as organizações procuram formas de inovar a própria concepção do negócio, fornecendo *insights* importantes extensíveis a outros setores de atividade.

A INOVAÇÃO NO MODELO DE
NEGÓCIOS NÃO NECESSITA SER
TECNOLÓGICA, MAS ANTES
NECESSITA REPENSAR AS ATIVI-
DADES DESEMPENHADAS FACE
À PROPOSTA DE VALOR.



BUSINESS MODELS INNOVATION STRATEGY IN:

THE CASE HSM EDUCAÇÃO

ABSTRACT

To face and differentiate from competition, create value and capture a competitive advantage, several firms started searching for manners to innovate their business model. In this paper, we will analyze the innovation strategy in the business model of the HSM Education, a Brazilian company of executive education. Methodologically, a case study was performed based on secondary data and data collected by interview. The analysis reveals how to innovate a business model and supports the importance of the complementary assets as an essential component in business model innovation. This study contributes to the literature on innovation, specifically in business model innovation, presenting a methodology that can be applied by firms in different industries. Additionally, the article reinforces that there is no competitive advantage through innovation if it is not supported by an integrated strategy.

KEYWORDS: *Business model innovation. Innovation strategy. Complementary assets. Case study.*

REFERÊNCIAS

- AL-DEBEL, M.; EL-HADDADEH, R.; AVISON, D. Defining the business model in the new world of digital business. **Em Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems**. Toronto, ON, Canada, 2008.
- ALL CONSULTING. **Análise setorial de ensino superior**. São Paulo: All Consulting, 2011.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. (6-7), p. 493-520, 2001.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Creating value through business model innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n. 3, p. 41-49, 2012.
- ARORA, A.; CECCAGNOLI, M. Patent protection, complementary assets, and firms' incentives for technology licensing. **Management Science**, v. 52, n. 2, p. 293-308, 2006.
- BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. Business models as models. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 156-171, 2010.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAUM, J.; SINGH, J. Organizational niches and the dynamics of organizational mortality. **American Journal of Sociology**, v. 100, n. 2, p. 346-380, 1994.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2010.
- CHESBROUGH, H. Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. 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.
- DAVIS, J. **Competitive success: How branding adds value** (1st ed.). West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd., 2010.
- DEGEUS, A. Planejamento como aprendizado. Em **Como as organizações aprendem** (pp. 115-125). São Paulo: Futura, 1997.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

FERREIRA, M.; SERRA, F.; MACCARI, E. When the innovator fails to capture rents from innovation. **Latin American Business Review**, v. 13, n. 3, p. 199–217, 2012.

GAMBARDELLA, A.; MCGAHAN, A. Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 262–271, 2010.

GERRING, J. **Case study research**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

GHAZIANI, A.; VENTRESCA, M. Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975–2000. **Sociological Forum**, v. 20, n. 4, p. 523–559, 2005.

GIESEN, E.; BERMAN, S.; BELL, R.; BLITZ, A. Three ways to successfully innovate your business model. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 1, p. 27–33, 2007.

HAMBRICK, D. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **The Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 567–575, 1980.

HAMBRICK, D.; FREDRICKSON, J. Are you sure you have a strategy? **Academy of Management Perspectives**, v. 15, n. 4, p. 48–59, 2001.

HOPER EDUCAÇÃO. **Análise setorial do ensino superior privado Brasil** - 2011. Foz do Iguaçu, Paraná: Hoper Educação, 2011.

JAMES, S.; LEIBLEIN, M.; LU, S. How firms capture value from their innovations. **Journal of Management**, v. 39, n. 5, p. 1123–1155, 2013.

KALLIO, J.; TINNILÄ, M.; TSENG, A. An international comparison of operator-driven business models. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 281–298, 2006.

KAY, J. **Foundations of corporate success**: How business strategies add value. Oxford: Oxford University Press, 1993.

LEEM, C.; SUH, H.; KIM, D. A classification of mobile business models and its applications. **Industrial Management & Data Systems**, v. 104, n. 1, p. 78–87, 2004.

LINDGARDT, Z.; REEVES, M.; STALK, G. **Business model innovation**: When the game gets tough change the game. The Boston Consulting Group, 2009.

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

MAXWELL, J. **Qualitative research design**: An interactive approach. Thousand Oaks, California: SAGE, 1996.

MCGRATH, R.; TSAI, M.; VENKATARAMAN, S.; MACMILLAN, I. Innovation, competitive advantage and rent: A model and test. **Management Science**, v. 42, n. 3, p. 389–403, 1996.

MITCHELL, D.; COLES, C. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. **Journal of Business Strategy**, v. 24, n. 5, p. 15–21, 2003.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726–735, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, 16, Article 1, 2005.

PADGETT, D. **Qualitative methods in social work research**: Challenges and rewards (1st Ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc., 1998.

PERMATASARI, A.; DHEWANTO, W. Business model innovation towards competitive advantage: Case study in Indonesian cosmetics and Herbal health companies. **Information Management and Business Review**, v. 5, n. 8, p. 385–393, 2013.

- PETROVIC, O.; KITTL, C.; TEKSTEN, R. Developing business models for ebusiness. **In the Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce 2001**, 2001.
- POHLE, G.; CHAPMAN, M. IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters. **Strategy & Leadership**, v. 34, n. 5, p. 34-40, 2006.
- PORTER, M. **Competitive advantage**: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Boston, MA, USA., 1990.
- ROTHAERMEL, F.; HILL, C. Technological discontinuities and complementary assets: A longitudinal study of industry and firm performance. **Organization Science**, v. 16, n. 1, p. 52-70, 2005.
- RUMELT, R. **Good strategy bad strategy**: The difference and why it matters. Random House Digital, Inc., 2011.
- SANTOS, J.; SPECTOR, B.; VAN DER HEYDEN, L. **Toward a theory of business model innovation within incumbent firms**. Working paper 2009/16/ EFE/ST/TOM, INSEAD, 2009.
- SHAFFER, S.; SMITH, H.; LINDER, J. The power of business models. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.
- TEECE, D. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.
- TEECE, D. Competition, cooperation and innovation. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 18, n. 1, p. 1-25, 1992.
- TEECE, D. Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 35-54, 2000.
- TEECE, D. Business models, business strategy, and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TIMMERS, P. Lessons from e-business models. **ZfB-Die Zukunft des Electronic Business**, n. 1, p. 121-140, 2003.
- VAN DEN ENDE, J.; WIJNBERG, N. The organization of innovation in the presence of networks and bandwagons in the new economy. **International Studies of Management & Organization**, v. 31, n. 1, p. 30-45, 2001.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- YIN, R. **Case study research**: Design and methods (4th Ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc., 2009.
- ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 18, n. 2, p. 181-199, 2007.
- ZOTT, C.; AMIT, R. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 1-26, 2008.
- ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: Recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.
- Data de recebimento: 15/11/2014
- Data de aprovação: 30/07/2015

SOBRE OS AUTORES



Cláudia Frias Pinto

Doutoranda em Administração de Empresas - linha de Estratégia Empresarial, na Fundação Getúlio Vargas/ EAESP (iniciado em 2014). Mestre em Gestão de Projetos, na Universidade Nove de Julho - UNINOVE. Mestre em Negócios Internacionais no Instituto Politécnico de Leiria, Portugal. Pós-graduada em Gestão Imobiliária pela EGP - University of Porto. Licenciada em Contabilidade e Finanças pelo Instituto Politécnico de Leiria. Licenciada em Organização e Gestão de Empresas pelo Instituto Politécnico de Leiria. Pesquisadora do globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy e do EAESP/IBRF - International Business Research Forum. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas, pesquisando principalmente os temas: cultura nacional, gestão internacional e negócios internacionais.



Fernando Ribeiro Serra

Possui Doutorado em Engenharia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2003). Desenvolveu seu trabalho de pós-doutorado em Declínio Organizacional na FEA-USP. É professor do Programa de Pós-graduação Stricto-Sensu da Universidade Nove de Julho - UNINOVE. É editor da Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE (Qualis B2) e coordenador da linha de pesquisa em

Estratégia. Dirigiu a área acadêmica na HSM, foi professor da UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina, onde dirigiu a Unisul Business School e foi professor do Mestrado em Administração. Sua experiência como docente inclui a coordenação do Mestrado em Administração da UNISUL. Pesquisador do grupo de pesquisa em Planejamento Estratégico e Empreendedorismo da FEA/USP e do Globaladvantage centro de investigação em Estratégia e Negócios Internacionais. É co-autor de diversos livros, com destaque para: O Tempo na sua Vida (SP: Editora Saraiva, 2009), Administração Estratégica (São Paulo: Editora Campus/Elsevier, 2014), Gestão Estratégica (Lisboa: Editora Lidel, 2010) e Ser Empreendedor (Lisboa: Editora Sílabo, 2009; São Paulo: Editora Saraiva, 2010). Participou como palestrante em eventos da HSM e em trabalhos para MoC (Michael Porter - HBS) e Marketing for a better World com Philip Kotler. Em 2012 recebeu o prêmio de Best Professor in Strategy pelo World Congress of Education em Mumbai na Índia.



Manuel Portugal Ferreira

Professor e investigador nas áreas de estratégia e gestão internacional. Professor no PPGA da Universidade Nove de Julho. Pós-doutorado na FEA/USP. Doutorado em Business Administration pela David Eccles School of Business da Universidade de Utah, EUA (Fulbright Scholar), MBA e Mestrado pela Universidade Católica Portuguesa de Lisboa e Licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra. Diretor do Centro de Investigação: globADVANTAGE - Center of Research in

International Business & Strategy. Coordenador de vários projetos de pesquisa financiados. Editor Adjunto da RIAE (Qualis B2) e membro do corpo editorial/revisor de vários periódicos. A sua pesquisa é centrada em estratégia e em negócios internacionais, em especial com foco na RBV e teoria institucional.



PESQUISADOR!

Procure a equipe editorial
da **Revista E-Tech**
e submeta seus artigos.



REVISTA E-TECH: TECNOLOGIAS PARA COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL
FIESC - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA
SENAI - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL