

Referência completa para citação

LUCIANO (E. M.), FREITAS (H.). Economia Digital, Modelos de Negócios e Legitimação de Componentes, CATI (www.fgvsp.br/cati) - Congresso Anual de Tecnologia da Informação, 15 p..

ECONOMIA DIGITAL, MODELOS DE NEGÓCIOS E LEGITIMAÇÃO DE COMPONENTES

Resumo

As organizações e seus modelos de negócio fazem parte de um cenário em transformação, onde a internet tem papel fundamental. Para as organizações que pretendem operar por este novo canal, muitos pontos gerenciais e tecnológicos precisam ser repensados, tais como processos, produtos e infraestrutura. O tema desta pesquisa é o estudo dos modelos de negócios da internet, ou seja, a definição do que a empresa vai produzir, de que forma, como vai entregar e cobrar, como vai agregar valor a clientes, fornecedores e parceiros. Este tema é indicado pela literatura nacional como uma necessidade premente de estudo. O objetivo desta pesquisa é definir os componentes de um modelo de negócios para a economia digital a partir da literatura e da visão de especialistas em Tecnologia da Informação. A pesquisa tem caráter exploratório, fazendo uso de análise de documentos e entrevistas com especialistas. Inicialmente foi elaborado o roteiro de componentes de um modelo de negócios a partir da literatura, roteiro este que foi apreciado e modificado pelos especialistas. Como resultados, obteve-se um roteiro validado de componentes de um modelo de negócios, fundamental para a análise dos modelos de negócios das organizações.

Palavras-chave: modelos de negócios; economia digital; componentes; validação

1 Introdução

O ambiente corporativo vêm passando, há alguns anos, por grandes mudanças, inclusive na forma de comprar e vender. Frente a essa reestruturação das formas de comprar e vender, mudam também as estratégias de atuação e os modelos de negócios (AFUAH e TUCCI, 2001). Os processos precisam ser rápidos e com baixo custo, os produtos precisam ser customizáveis, os anseios do cliente precisam ser conhecidos, e para isto é preciso que a empresa utilize adequadamente os seus recursos para oferecer a seus clientes um valor melhor que seus competidores, e assim alcançar sustentabilidade a longo prazo (PORTER, 2001). Segundo Cunningham (2001, p. 2), “há novos tempos, com novas regras e novos jogadores. O comércio eletrônico se tornará a principal sustentação da estratégia, operação e sistemas de tecnologia das empresas”.

As organizações e seus modelos de negócio fazem parte de um cenário em transformação, onde a internet tem papel fundamental. Para as organizações que pretendem operar por este novo canal, muitos pontos gerenciais e tecnológicos precisam ser repensados, tais como processos, produtos e infraestrutura (ZIMMERMANN, 2000; KAUFFMAN e WALDEN, 2001). As novas tecnologias e suas diferentes aplicações estão causando uma revolução nas organizações, cujo impacto e mudança nos processos precisam ser melhor compreendidos, devido às suas grandes implicações. O tema, muito embora objeto de diversas referências e publicações mundiais atuais, ainda é recente e permite várias explorações. Fala-se muito, porém sabe-se pouco ainda até onde vai a realidade e onde começa o apelo comercial.

A motivação para esta pesquisa é o trabalho de Kauffman e Walden (2001), que realizaram um importante estudo sobre o estado atual das pesquisas sobre comércio eletrônico, elencando sugestões de temas de pesquisa. Os autores desenvolveram um modelo conceitual para compreender o desenvolvimento e direções da pesquisa em comércio eletrônico. Esse modelo é composto por cinco itens: tecnologia, produtos, processos de negócios, mercado e macroeconomia. Como sugestões de pesquisa no item processos de negócios, os autores sugerem pesquisas que busquem compreender como os modelos de negócio estão sendo modificados pela (e para a) internet, formulando uma base de modelos de negócios para comércio eletrônico que possa oferecer – às empresas que o utilizarem - vantagem competitiva sustentável. Os autores citam que modelos de negócios no ambiente de e-commerce são diferentes daqueles de negócios tradicionais, e há necessidade de pesquisas atuais que busquem compreender que tipos de modelos de negócios são mais eficientes em várias condições e mercados competitivos (p. 41).

Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é definir os componentes de um modelo de negócios para a economia digital a partir da literatura e da visão de especialistas em Tecnologia da Informação

A seguir, o item 2 apresenta o embasamento teórico desta pesquisa. Os procedimentos metodológicos são explicitados no item 3, enquanto os resultados desta pesquisa são mostrados no item 4. As considerações finais são mostradas no item 5.

2 Embasamento teórico: economia digital, modelos de negócios e seus componentes

Novos produtos demandam novas estratégias de atuação e novos modelos de negócios, a fim de que seja possível compreender o mercado de atuação e explorá-lo adequadamente.

O modelo de negócios, para Afuah e Tucci (2001), é o primeiro determinante da performance de uma empresa, ele é o método pelo qual cada empresa constrói e usa seus recursos para oferecer a seus clientes um valor melhor que seus competidores, e assim alcançar sustentabilidade a longo prazo. Klueber (2000) complementa esta idéia, definindo modelos de negócios como um arranjo lógico da criação de valor de uma organização como uma rede de negócios, considerando seus parceiros, competidores e clientes. Segundo Lechner e Hummel (2002), um modelo de negócios é a definição de uma arquitetura de produtos, serviços e fluxo de informação, incluindo a descrição dos vários atores e seus papéis, dos benefícios potenciais para os atores e as fontes de recursos.

Vários autores evidenciam que os modelos de negócios da economia digital são diferentes dos modelos de negócios da economia tradicional (KAUFFMAN e WALDEN, 2001), sendo que as diferenças residem na diferença entre os modelos de negócios da era digital e da era industrial são as regras e suposições de como os negócios são feitos (APPLEGATE, 2001; HEDMAN e KALLING, 2003; DAI e KAUFFMAN, 2002).

Segundo Forge (1993), um bom modelo de negócios deve ser contribuir para que a empresa seja capaz de:

- a) aprender a reagir, para criar um comportamento proativo;
- b) compreender onde há um valor potencial para agregar valor;
- c) compreender quando os limites do processo de negócio e gestão da qualidade existente estão sendo alcançados;
- d) moldar a flexibilidade corporativa e estar aberto à mudanças;
- e) moldar o tamanho adequado da organização para o negócio;
- f) controlar a qualidade das alianças para operar em rede com outras empresas;
- g) controlar a qualidade da distribuição, mantendo a inovação.

Segundo o autor, “uma coleção de agentes altamente distintos irá aparecer, cada um com um modelo de negócios particular de como os lucros serão obtidos” (FORGE, 1993, p. 926). Zimmermann (2000, p. 729) cita que “para criar modelos de negócios visando a economia digital é necessário analisar o contexto da perspectiva de uma empresa ou indústria”.

A literatura nem sempre deixa claro as facetas do tema modelos de negócios. Hedman e Kalling, em interessante artigo de 2003, apresentam um parágrafo com a definição de modelos de negócios. No entanto, no mesmo parágrafo misturam a definição de modelos de negócios com componentes de modelos de negócios. Timmers (1998) confirma esta idéia quando diz que o termo modelo de negócios é muito popular entre os autores que focam em seus trabalhos os aspectos competitivos da economia digital, mas que este não é usado de forma consistente dentro da literatura de comércio eletrônico.

Uma confusão geralmente feita é entre tipos de modelos de negócios e componentes de modelos de negócios, que são composições de um mesmo tema, mas representam elementos conceitualmente diferentes. O modelo de negócios é a definição do que a empresa vai produzir, de que forma, como vai entregar e cobrar e como vai agregar valor aos componentes da cadeia, mas para defini-lo é preciso analisar uma série de componentes. A seguir, o item 2.1 discorre sobre os componentes de um modelo de negócios, e o item 2.2 aborda diferentes tipos de modelos de negócios.

2.1 Componentes de um modelo de negócios

Ao consultar diferentes autores, encontra-se listas diferentes de componentes de um modelo de negócios. A diferença está não só na quantidade de componentes como na abrangência destes: alguns roteiros são mais estratégicos, outros mais operacionais, outros mais técnicos.

Afuah e Tucci (2001) propõem um modelo de negócios focado para a geração de valor ao consumidor, composto pela análise e execução de sete itens:

a) valor ao consumidor: se refere a algo que é oferecido aos clientes e que outras empresas não oferecem, sendo que este valor pode ser gerado por produtos ou serviços diferenciados, ou por custo baixo. A reflexão neste item é sobre o que a internet pode contribuir na geração de valor, satisfazendo necessidades ou preferências dos consumidores;

b) escopo: se refere à área de atuação da empresa, que, com a internet, não tem mais restrições geográficas. O escopo de atuação vai implicar em que segmentos de mercado a empresa pretende atuar e novos produtos que ela possa ou deva oferecer;

c) precificação: é um item importante no modelo de negócios da empresa, e que ainda não tem uma solução fácil, pois os produtos e serviços são oferecidos por poucos fornecedores, dificultando a comparação de valores entre estes fornecedores e o ajuste gradual dos preços;

d) fontes de recursos: determinar corretamente quais são as fontes de recursos e lucro é fundamental para a rentabilidade e sobrevivência da empresa. O fato de na internet haver novas fontes de recursos não significa que as antigas regras devam ser desconsideradas;

e) implementação: nesta etapa, devem ser consideradas a estrutura (organização física e lógica da empresa) e os sistemas necessários para o funcionamento da empresa;

f) capacidades: se refere a recursos e competências que a empresa precisa ter ou adquirir e que fundamentem a vantagem competitiva alcançada ou pretendida;

g) sustentabilidade: embora todos os itens elencados sejam importantes, manter uma empresa atuante, lucrativa e sustentável é o maior desafio. Porém, se as etapas anteriores foram adequadamente executadas e revisadas constantemente, a sustentabilidade estará garantida. Para atingir a sustentabilidade, a definição estratégica é essencial.

Já Zimmermann (2000) descreve um modelo de negócios baseado na definição e descrição de uma arquitetura de um produto ou serviço adequado às necessidades dos consumidores, uma comunidade de negócios relevante, incluindo a descrição de vários agentes, seus papéis e protocolos de interação, benefícios potenciais aos agentes e as fontes de recursos.

Rayport e Jaworski (2001) definem um modelo de negócios de forma análoga ao de Zimmermann (2000), mas incluem aspectos de avaliação deste modelo de negócios. Segundo Rayport e Jaworski (2001), um bom modelo de negócios necessita de quatro reflexões e escolhas por parte da gerência sênior da empresa:

a) proposição de valor ou *cluster* de valor para o cliente pretendido: refere-se à escolha do segmento de atuação, do foco dos benefícios ao cliente e de uma capacidade única e diferenciada que agrega valor aos clientes;

b) definir o que será comercializado, podendo ser produtos, serviços, informação (ou os três), dependendo do escopo de oferta e do processo de decisão do cliente;

c) especificar todos os recursos necessários, incluindo parcerias e critérios para avaliar estas parcerias;

d) definir modelos financeiros de rendimentos, para avaliar o retorno obtido.

Forge (1993), ao estudar modelos de negócios para a indústria de informática, definiu que um modelo de negócios possui seis elementos, dois *hard* – processo central do negócio e cadeia de valor – e quatro *soft* – cultura, modelos mentais, estrutura corporativa e estilo gerencial.

Mahadevan (2000) cita que um modelo de negócios é uma mistura de três fluxos que são críticos ao negócio: o fluxo de valor dos parceiros de negócio e dos compradores, o fluxo de recursos e o fluxo de logística. O fluxo de valor identifica a proposição de valor de compradores, vendedores e fabricantes e portais, no contexto da Internet. O fluxo de recursos é um plano para assegurar geração de recursos para os negócios. O fluxo de logística se dirige ao desenho do *supply chain* do negócio.

Hedman e Kalling (2003) propõe um roteiro aparentemente bastante simples, baseado na análise e especificação de:

a) consumidores potenciais dos produtos e serviços oferecidos;

b) competidores potenciais;

d) que produtos ou serviços serão oferecidos;

e) atividades: atividades internas da organização, que dão sustentação às demais atividades da empresa;

f) recursos (capital e trabalho);

g) fornecimento e entradas de produção;

h) dimensão longitudinal: para deixar o modelo mais completo, dar uma noção do dinamismo de um modelo de negócios ao longo do tempo, uma dimensão mais cultural e cognitiva.

Embora com itens diferentes, os componentes de um modelo de negócios propostos acima tem uma estrutura em comum. Desta forma, podem ser analisados e agregados, originando uma nova estrutura de análise e definição de modelos de negócios.

2.2 Modelos de negócios para a economia digital

Um modelo de negócios pode ser definido como um sumário lógico da criação de valor de uma organização ou uma rede de empresas, incluindo suposições sobre seus parceiros, competidores e clientes (KLUEBER, 2000). É uma arquitetura de produtos, serviços e fluxo de informação, incluindo a descrição dos vários atores e seus papéis, a descrição de benefícios

potenciais para os atores e seus papéis e a descrição das fontes de recursos (LECHNER e HUMMEL, 2002).

Timmers (1998) elenca 10 modelos de negócios: loja virtual (e-shop), e-procurement, leilão virtual (e-auction), portais eletrônicos de compra (e-mall), *marketplace*, comunidades virtuais, provedores da cadeia de valor, integradores da cadeia de valor, plataformas colaborativas e infomediário. Já Gangakhedkar, Kevlani e Bist (2000) citam 27 modelos de negócios: *e-trade*, troca de marketing, comunidades de comércio, vendedores agrupados, vendedores agregados, distribuidores, portal de vendas virtual, *metamediário*, leilões, leilão reverso, classificados, agentes de busca, propaganda, portal generalizado, portal personalizado, portal especializado, barganha, infomediário, catálogo, *bit vendor*, fabricante, comunidades, contribuidor voluntário, redes de conhecimento, subscrição, utilitário e venda direta.

Forge (1993) identificou – na indústria de informática – três modelos de negócios:

- a) excelência operacional, usada por empresas que competem por custo baixo e fornecedores de *softwares* genéricos;
- b) intimidade com o cliente: modelo usado por fornecedores verticais, facilitando serviços de gestão e integração de sistemas;
- c) liderança em produtos: usada por certos agentes em todos produtos de um mercado onde o banco de dados é avançado, e a interface com o usuário de microcomputadores e impressoras pode auxiliar a manutenção de fatias de mercado.

Os modelos de negócios citados têm diferentes interfaces entre si e mesmo com os componentes (item 2.1), no entanto, estas interfaces não serão abordadas pois não fazem parte do objeto desta pesquisa.

3 Procedimentos metodológicos

Este trabalho é de natureza exploratória, pois estes se realizam, normalmente, quando o objetivo é examinar um tema ou problema de investigação pouco estudado ou que não tenha sido abordado antes (SAMPLERI, COLLADO e LUCIO, 1991). Ainda que a revisão bibliográfica sobre o tema tenha sido extensa e apoiada em literatura relevante, não se tem conhecimento de que o problema aqui abordado tenha sido estudado da mesma forma, o que reforça o enquadramento do estudo como exploratório.

Quanto ao método, caracteriza-se como multimétodo (PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993; YIN, 2001), utilizando análise de documentos e entrevistas.

As variáveis coletadas serão de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa é uma tradição em ciências sociais que depende fundamentalmente do ato de abordar pessoas em seus próprios territórios e interagir com elas em sua própria linguagem, seus próprios termos (KIRK e MILLER, 1986).

Com este intuito, procedeu-se de duas formas: inicialmente optou-se por desenvolver o modelo conceitual e fazer a legitimação deste com os especialistas. No entanto, antes de se chegar à versão definitiva do modelo, foram necessárias algumas versões intermediárias.

A busca de *papers* a partir dos quais seria elaborada a versão conceitual do roteiro de componentes de um modelo de negócios foi feita nos portais de periódicos *Web of Science* e *Proquest*, ambos bastante reconhecidos no meio acadêmico. A partir desta busca, feita de junho de 2002 a abril de 2003, foram encontrados 22 *papers* que se referiam a modelos de negócios. Destes, 9 não foram considerados por abordarem apenas marginalmente o tema.

Sendo assim, foram analisados os componentes de modelos de negócios citados por: Forge (1993); Timmers (1998); Kluber (2000); Mahadevan (2000); Zimmermann (2000); Afuah

e Tucci (2001); Rayport e Jaworski (2001); Weill e Vitale (2001); Amit e Zott (2001); Applegate (2001); Stähler (2001, apud KRÜGER, SWATMANN e VAN DER BEEK, 2003); Bieger, Rüegg-Stürm e Von Rhor (2002); Krüger, Swatmann e van der Beek (2003); Hedman e Kalling (2003) e Pigneur (2003, apud KRÜGER, SWATMANN e VAN DER BEEK, 2003).

Cabe ressaltar que na busca pelo termo '*business models*' apareceram muitos outros *papers*, no entanto, percebeu-se que o termo era usado como 'força de expressão', sem refletir o conceito de modelo de negócios. Então, para a seleção dos *papers*, o *abstract* de cada *paper* era lido para ver se ele refletia o conceito procurado.

Buscando legitimar o conjunto de componentes obtidos a partir da teoria, 9 especialistas fizeram a sua apreciação do roteiro de componentes. No início de cada entrevista eram expostos o tema e objetivos da entrevista e os conceitos utilizados na pesquisa, a fim de provocar uma aproximação do vocabulário. A seguir, apresentava-se ao especialista o conjunto de componentes de um modelo de negócios, convidando-os a refletirem se os itens estavam em suficiência ou excesso, se havia componentes faltantes e quais eram, enfim, que unisse, desmembrasse, incluísse, excluísse ou modificasse os componentes. Ao final da entrevista, solicitava-se aos especialistas sugestões ao roteiro de componentes, bem como algumas informações sobre formação e experiência profissional. Desta forma, o instrumento de coleta de dados foi basicamente o conjunto de componentes de um modelo de negócios.

Optou-se por entrevistar especialistas de notável conhecimento e experiência em Tecnologia da Informação, sendo assim, não foram consideradas população e amostra. Mesmo sendo o conhecimento do respondente a principal condição para que este fizesse parte da pesquisa, algumas medidas foram tomadas, buscando-se uma apreciação mais completa do tema em questão:

a) foram definidos dois grupos de especialistas, os Acadêmicos e os Empresariais, dando origem a dois sub-grupos: Acadêmicos/TI e Empresariais/TI, no intuito de ter opiniões sob diferentes aspectos;

b) dentro do possível, procurou-se Especialistas de diferentes regiões: 5 são do Rio Grande do Sul, 1 do Rio Grande do Norte, 1 do Paraná e 1 brasileiro que atualmente trabalha na Espanha;

b) para os especialistas Empresariais, buscou-se ter pessoas de nível gerencial mas também de alta gerência/presidência;

d) para os especialistas Acadêmicos, procurou-se ter pessoas de diferentes Universidades e áreas de atuação;

e) procurou-se primar pela qualificação e não só pela experiência: dos 8 especialistas, 3 tem mestrado e 4 tem doutorado; apenas 1 especialista tem como nível máximo a graduação, mas em contrapartida tem uma importante função em uma empresa multinacional de software, trabalhando fora do país.

Tendo em vista a utilização da entrevista não-estruturada, obteve-se uma grande quantidade de texto, na qual realizou-se a análise de conteúdo. De acordo com Richardson (1985), a análise de conteúdo consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira. Desta forma, realizou-se a classificação dos temas em palavras-chave, procurando descobrir o "sentido" de temáticas e enfoques e fazendo uso de trechos, orações ou frases compostas das respostas obtidas (BARDIN, 1977).

4 Resultados

O objetivo desta etapa da pesquisa foi o de definir melhor o campo de estudo, uma vez que a literatura não se mostrava muito precisa em relação aos componentes de um modelo de negócios. Durante a pesquisa bibliográfica e a redação do referencial teórico, observou-se uma certa incoerência nos roteiros de modelos de negócios apresentados na literatura. Além de grande diferença na quantidade de itens que compunham um modelo de negócios (de 3 a 8 elementos), observou-se que os itens divergiam bastante. Naturalmente, cada autor consultado pode ter usado diferentes níveis de profundidade, e assim poder-se-ia ter roteiros com menos componentes por abordarem o modelo de negócios de uma visão mais macro e, de outro lado, roteiros com mais componentes por se tratarem de visões mais detalhadas. Como o roteiro de componente de um modelo de negócios será a base para o estudo de caso, pareceu-nos pertinente aprofundar e uniformizar a compreensão deste item.

4.1 Caracterização dos Especialistas

O quadro 1 mostra os grupos de especialistas, a quantidade de especialistas em cada grupo, a formação e a atuação profissional destes.

Grupo	Quantidade	Formação	Atuação profissional
Acadêmicos	4	Doutorado (4)	Professor/Pesquisador (4)
Empresariais	4	Mestrado (3) ou Graduação (1)	Diretor (3) ou Gerente (1)

Quadro 1: Especialistas e suas características

Dos 4 especialistas do grupo Acadêmico, 2 não tem atuação exclusiva em universidades. Desta forma, dos 8 especialistas, 6 têm envolvimento direto em organizações (independente de ser do grupo Acadêmico ou Empresarial). A média de experiência é 12 anos (calculada a partir dos anos de experiência dos 6 especialistas envolvidos diretamente com organizações).

Os especialistas do sub-grupo Empresariais/TI são de empresa pública (1) e de empresas privadas (2 de empresas de médio porte e 1 de empresa de grande porte). Já os especialistas do sub-grupo Acadêmicos/TI são 2 de universidades privadas e 2 de públicas.

Como pode-se ver, os Especialistas possuem qualificação acadêmica e profissional, e por este motivo considerou-se a opinião destes importante para a pesquisa.

4.2 Definição dos componentes de um modelo de negócios a partir da teoria

A fim de poder unir os componentes semelhantes, foram lidos e analisados os 16 *papers* selecionados, conforme descrito no item 3. A partir da análise destes *papers*, iniciou-se a união dos elementos destes modelos de negócios, objetivando chegar a um roteiro mais completo de componente de um modelo de negócios. O quadro 2 mostra os componentes na visão de cada autor consultado.

Autor	Componentes do modelo de negócios	
Forge	<ul style="list-style-type: none"> ▪ processo central do negócio ▪ cadeia de valor ▪ cultura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ modelos mentais ▪ estrutura corporativa ▪ estilo gerencial
Timmers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ arquitetura de um produto, serviço ou fluxo de informação, incluindo a descrição de vários agentes e seus papéis ▪ a descrição dos benefícios potenciais dos vários agentes ▪ a descrição das fontes de recursos 	
Kluber	<ul style="list-style-type: none"> ▪ arquitetura de negócios ▪ descrição das regras de valor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ benefícios potenciais ▪ fontes de recursos
Mahadevan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fluxo de valor dos parceiros de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fluxo de logística

	negócio e dos compradores ▪fluxo de recursos	
Zimmermann	▪arquitetura de um produto ou serviço adequado aos consumidores ▪uma comunidade de negócios relevantebenefícios potenciais aos agentes ▪fontes de recursos	
Afuah e Tucci	▪valor ao consumidor ▪escopo ▪precificação ▪fonte de recursos	▪implementação ▪capacidade/competência ▪sustentabilidade
Rayport e Jaworski	▪proposição de valor ou cluster de valor para o cliente pretendido ▪definir o que será comercializado ▪especificar todos os recursos necessários ▪definir modelos financeiros de rendimentos, para avaliar o retorno obtido	
Weill e Vitale	▪consumidores ▪clientes ▪parceiros	▪ fornecedores ▪ fluxo de produtos, informação e dinheiro
Amit e Zott	▪conteúdo ▪estrutura	▪governança
Applegate	▪conceito ▪capacidades	▪ valor
Stähler	▪proposição de valor ▪arquitetura de bens e serviços	▪ modelo de rendimentos
Bieger, Rüegg-Stürm e Von Rhor	▪definir bens, serviços e criação de valor ▪comunicação ▪rendimentos ▪crescimento	▪competências ▪organização ▪cooperação ▪coordenação
Krüger, Swatmann e van der Beek	▪infra-estrutura ▪obj. estratégicos e proposta de valor ▪fontes de lucro	▪ fatores críticos de sucesso ▪core competences
Hedman e Kalling	▪consumidores potenciais ▪competidores potenciais ▪que produtos ou serviços serão oferecidos ▪atividades	▪recursos ▪fornecimento e entradas de produção ▪dimensão longitudinal
Pigneur	▪inovação em produto ▪relação com o consumidor	▪ aspectos financeiros

Quadro 2: Componentes de um modelo de negócios na visão dos autores analisados

Partiu-se então para a união dos itens semelhantes entre os itens citados pelos diferentes autores. Uniu-se todos os itens de todos os modelos, chegando a 69 itens. A partir desta tabela, os itens que eram semelhantes foram unidos, de acordo com a conceituação de cada um, sendo que alguns itens de alguns autores foram alocados em mais do que um item, pois eram abrangentes demais.

Após a união dos itens semelhantes, chegou-se a 21 itens. Conforme os itens semelhantes iam sendo unidos, a definição do item era complementada, a fim de refletir melhor o seu conteúdo. Buscando uma confirmação de se todos os 21 itens resultantes eram merecedores de uma categoria ou se poderiam ainda ser unidos a algum outro item, procedeu-se a definição destes.

A partir desta análise, foram feitas duas alterações na listagem de componentes: a) o item ‘coordenação das atividades’ foi retirado, pois considerou-se que ele é um item mais de gestão do que de modelo de negócios; b) os títulos de cada componente foram melhorados. A lista de componentes de um modelo de negócios ficou então com vinte itens, conforme quadro 3.

Componentes	
1. Processo central do negócio	11. Retorno sobre o investimento
2. Produtos ou serviços	12. Aspectos organizacionais
3. Clientes potenciais	13. Fluxo de logística
4. Valor agregado ao cliente	14. Fluxo de informação e comunicação
5. Formação de parcerias	15. Sustentabilidade
6. Valor agregado para os parceiros	16. Crescimento
7. Fontes de recursos	17. Fatores críticos de sucesso
8. Competidores potenciais	18. Matéria-prima
9. Estrutura organizacional	19. Objetivos estratégicos e cadeia de valor
10. Competências	20. Precificação

Quadro 3: Componentes do modelo de negócios definidos a partir da teoria

Após isto, partiu-se para a definição de cada um dos itens. Esta definição baseou-se na definição de todos os autores que haviam citado aquele item. A seguir apresenta-se a definição de cada componente.

- a) Processo central do negócio: definir exatamente o que é o negócio: escopo, inovação, benefícios potenciais à organização, nível de comoditização ou diferenciais ;
- b) Produtos ou serviços: definir que produtos/serviços adequados às necessidades do consumidor serão comercializados ;
- c) Clientes potenciais: definir quem é o público-alvo, quem são os potenciais clientes do negócio;
- d) Valor agregado ao cliente: refere-se aos diferenciais dos produtos/serviços, a algo que é oferecido aos clientes e que outras empresas não oferecem, os benefícios ao cliente e uma capacidade única e diferenciada que agregar valor aos clientes;
- e) Formação de parcerias: definir qual é o time de parceiros para a execução do modelo de negócios, quem lidera o time, quais parceiros são necessários, critérios para avaliar estas parcerias, formas de interação;
- f) Valor agregado para os parceiros: refere-se aos diferenciais da relação empresa/parceiros, algo que estas empresas possam fazer juntas que é diferentes do que outras fazem juntas;
- g) Fontes de recursos: especificar quais são os recursos (financeiros, materiais, de pessoal) para a manutenção do negócio, de onde estes recursos provém e como são gerados;
- h) Competidores potenciais: definir quem são os competidores potenciais, as empresas ou produtos/serviços que podem reduzir/ameaçar o market share;
- i) Estrutura organizacional: definir a estrutura organizacional de suporte à implementação e manutenção do modelo de negócio;

- j) Competências: refere-se às competências que a organização possui ou deva adquirir para estabelecer uma vantagem competitiva e alcançar os resultados esperados;
- l) Retorno sobre o investimento: planejar e controlar o retorno sobre o investimento;
- m) Aspectos organizacionais: análise de estilo gerencial, cultura, modelos mentais que podem contribuir ou atrapalhar a implantação/execução do modelo de negócios;
- n) Fluxo de logística: definição da logística do negócio;
- o) Fluxo de informação e comunicação: descreve como se dará o fluxo de informação e comunicação;
- p) Sustentabilidade: definição da matriz de custos e do modelo de lucros responsáveis pela sustentabilidade financeira do modelo;
- q) Crescimento: define que conceito de crescimento será perseguido (taxas, períodos, etc.);
- r) Fatores críticos de sucesso: definição de quais são os fatores críticos de sucesso do negócio;
- s) Matéria-prima: definição de matéria-prima para a produção dos bens e serviços;
- t) Objetivos estratégicos e cadeia de valor: definição de objetivos estratégicos e da cadeia de valor;
- u) Precificação: definição do modelo de precificação adotado e períodos de revisão.

A partir da definição dos vinte componentes de um modelo de negócios, elaborada a partir da literatura, estes componentes foram validados através de entrevista com especialistas, descritas a seguir.

4.3 Legitimação dos componentes de um modelo de negócios a partir da opinião dos especialistas

Buscando aprimorar o roteiro de vinte componentes de um modelo de negócios elaborado a partir da teoria, bem como a sua definição, realizou-se 9 entrevistas, conforme descrito no item 3 deste documento. As entrevistas tinham como objetivo obter a avaliação dos respondentes em relação aos conjunto de componentes do modelo de negócios, questionando:

- a) se estes eram suficientes, se havia componentes desnecessários, se havia componentes faltantes e quais eram, enfim, solicitando ao Especialista que unisse, desmembrasse, incluisse, excluísse ou modificasse os componentes;
- b) as suas sugestões, de uma maneira mais ampla.

Após a transcrição das fitas e da análise dos dados, uniu-se as observações de todos os especialistas sobre a versão conceitual dos componentes (feita a partir da teoria). A seguir, discorre-se sobre a decisão tomada com cada componente (manter, excluir, unir, etc.). Esta decisão foi tomada a partir das observações feitas pelos especialistas, de consulta ao referencial teórico e do conhecimento que o pesquisador adquiriu sobre o tema pesquisado.

a) Componente 1 – processo central do negócio: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “excluir; abarca o ‘objetivos estratégicos e cadeia de valor’; unir com ‘fluxo de informação’ (parte do componente 14 – ‘fluxo de informação e comunicação’); unir com o ‘crescimento’, ‘fatores críticos de sucesso’ e ‘objetivos estratégicos’ (parte do componente 19 – ‘objetivos estratégicos e cadeia de valor’); abarca o ‘formação de parcerias’ e ‘fontes de recursos’; melhorar definição (incluir ética)”. Optou-se por manter este componente.

b) Componente 2 – produtos ou serviços: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “Unir com ‘valor agregado ao cliente’ e ‘fatores críticos de sucesso’; unir com o ‘valor agregado ao cliente’ (2 citações); unir com o ‘valor agregado ao cliente’ e ‘valor

agregado para os parceiros'; melhorar definição; abarca o 'precificação' (2 citações)". Optou-se por unir este componente a 'valor agregado ao cliente' e abarcando o componente 'precificação'.

c) Componente 3 – clientes potenciais: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “Melhorar definição; substituir por 'perspectiva do cliente'; unir com o 'produtos ou serviços'; unir com o 'valor agregado ao cliente'; unir com 'formação de parcerias' e 'valor agregado para os parceiros'; retirar 'potenciais' ”. Optou-se por manter este componente sem alterações, pois não pareceram suficientes os argumentos para a sua união com outros componentes. Este componente será analisado novamente quando da união com os novos componentes sugeridos pelos pesquisadores.

d) Componente 4 – valor agregado ao cliente: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “Unir com 'precificação' (2 citações); melhorar definição; unir com 'produtos ou serviços' e 'fatores críticos de sucesso'; unir com o 'valor agregado para os parceiros' (2 citações); unir com 'produtos ou serviços' e 'valor agregado para os parceiros'; unir com o 'produtos ou serviços' (2 citações); unir com o 'clientes potenciais'; melhorar definição (com aspectos de marketing)”. Optou-se por unir este componente a 'produtos ou serviços'.

e) Componente 5 – formação de parcerias: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “Unir com 'valor agregado para os parceiros' (8 citações); melhorar definição; unir com 'sustentabilidade'; embutir em 'processo central do negócio'; unir com 'fluxo de logística' e 'fluxo de informação e comunicação'; unir com 'clientes potenciais' e 'valor agregado para os parceiros' “. Optou-se por unir este componente a 'valor agregado para os parceiros'.

f) Componente 6 – valor agregado para os parceiros: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “unir com 'formação de parcerias' (6 citações); melhorar definição; abarca o 'matéria-prima'; unir com 'produtos ou serviços' e 'formação de parcerias'; unir com 'clientes potenciais' e 'formação de parcerias' “. Optou-se por unir este componente a 'formação de parcerias'.

g) Componente 7 – fontes de recursos: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “excluir; embutir no 'processo central do negócio'; unir com 'matéria-prima' (3 citações); unir com 'retorno sobre investimento', 'sustentabilidade' e 'crescimento' “. Optou-se por manter este componente, abarcando o componente 'matéria-prima'.

h) Componente 8 – competidores potenciais: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “unir com o 'aspectos organizacionais'; unir com 'aspectos organizacionais' e 'fluxo de informação' (parte do componente 14 – 'fluxo de informação e comunicação' ”. Optou-se por manter este componente sem alterações, pois não pareceram suficientes os argumentos para a sua união com outros componentes. Este componente será analisado novamente quando da união com os novos componentes sugeridos pelos pesquisadores.

i) Componente 9 – estrutura organizacional: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “unir com 'aspectos organizacionais', melhorar nome, unir com o 'aspectos organizacionais' (5 citações), unir com 'aspectos organizacionais', abarca 'fluxo de logística', abarca o 'competências' e 'aspectos organizacionais' ”. Optou-se por unir este componente a 'aspectos organizacionais'.

j) Componente 10 – competências: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “melhorar definição; unir com o 20 e chamar de 'perspectiva financeira'; alterar para 'criação e desenvolvimento de competências'; unir com 'sustentabilidade' e 'crescimento'; unir com o 'matéria-prima'; embutir no 'estrutura organizacional'; unir com 'processo central do negócio'.

A partir das observações feitas pelos especialistas, de consulta ao referencial teórico e do conhecimento que o pesquisador adquiriu sobre o tema pesquisado, optou-se por manter este componente sem alterações, pois não pareceram suficientes os argumentos para a sua união com outros componentes. Este componente será analisado novamente quando da união com os novos componentes sugeridos pelos pesquisadores.

k) Componente 11 – retorno sobre o investimento: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “unir com ‘estrutura organizacional’; excluir; unir com ‘sustentabilidade’ e ‘crescimento’ (2 citações); melhorar definição; unir com ‘fontes de recursos’, ‘sustentabilidade’ e ‘crescimento’, abarcar ‘precificação’ ”. Optou-se por manter este componente sem alterações, pois não pareceram suficientes os argumentos para a sua união com outros componentes. Este componente será analisado novamente quando da união com os novos componentes sugeridos pelos pesquisadores.

l) Componente 12 – aspectos organizacionais: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “unir com ‘estrutura organizacional’ (5 citações); unir com ‘cadeia de valor’ (parte do componente 19 – ‘objetivos estratégicos e cadeia de valor’; embutir no ‘estrutura organizacional’ ”. Optou-se por unir este componente a ‘estrutura organizacional’.

m) Componente 13 – fluxo de logística: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “unir com ‘formação de parcerias’ e ‘fluxo de informação e comunicação’; embutir em ‘estrutura organizacional’, melhorar definição”. Optou-se por excluir este componente.

n) Componente 14 – fluxo de informação e comunicação: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “desmembrar; unir ‘fluxo de informação’ com ‘estrutura organizacional’ e ‘aspectos organizacionais’; unir com ‘formação de parcerias’ e ‘fluxo de logística’ ”. Optou-se por manter este item.

o) Componente 15 – sustentabilidade: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “unir com o ‘crescimento’ (2); unir com ‘competências’ e ‘crescimento’; unir com ‘precificação’; unir com ‘retorno sobre o investimento’ (2 citações); unir com ‘crescimento’ e ‘precificação’, melhorar definição; unir com ‘fontes de recursos’, ‘retorno sobre o investimento’, e ‘crescimento’ ”. Optou-se por unir este componente a ‘crescimento’.

p) Componente 16 – crescimento: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “unir com ‘sustentabilidade’ (2 citações); unir com ‘competências’ e ‘sustentabilidade’; unir com ‘processo central do negócio’, ‘fatores críticos de sucesso’ e ‘objetivos estratégicos’ (parte do componente 19 – ‘objetivos estratégicos e cadeia de valor’); unir com ‘retorno sobre o investimento’ e ‘sustentabilidade’ (2 citações); unir com ‘sustentabilidade’ e ‘precificação’; melhorar definição; unir com ‘fontes de recursos’, ‘retorno sobre investimento’ e ‘sustentabilidade’ ”. Optou-se por unir este componente a ‘sustentabilidade’.

q) Componente 17 – fatores críticos de sucesso: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “unir com ‘produtos ou serviços’ e ‘valor agregado ao cliente’; embutir no ‘fontes de recursos’; excluir (2 citações); unir com ‘processo central do negócio’, ‘crescimento’ e ‘objetivos estratégicos’ (parte do componente 19 – ‘objetivos estratégicos e cadeia de valor’); unir com o ‘objetivos estratégicos e cadeia de valor’ ”. Optou-se por unir com parte do 19 (objetivos estratégicos)???

r) Componente 18 – matéria-prima: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “embutir em ‘processo central do negócio’; excluir; unir com ‘competências’; excluir; unir com ‘fontes de recursos’ (3 citações)”. Optou-se por unir este componente a ‘fontes de recursos’. A união destes componentes baseou-se nas seguintes asserções:

s) Componente 19 – objetivos estratégicos e cadeia de valor: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “desmembrar (5 citações); excluir; ‘objetivos estratégicos’ unir com ‘processo central do negócio’ (2 citações), ‘crescimento’ e ‘fatores críticos de sucesso’ ”. Optou-se por desmembrar este componente, unindo objetivos estratégicos a fatores críticos de sucesso.

t) Componente 20 – precificação: as observações dos especialistas sobre este componente foram: “unir com o ‘sustentabilidade’ (2 citações); embutir em ‘produtos ou serviços’ (2 citações); embutir em ‘valor agregado ao cliente’ e em ‘retorno sobre o investimento’ ”.

Optou-se por embutir este componente no novo componente formado por ‘produtos ou serviços’ e ‘valor agregado ao cliente’.

5 Considerações finais: novos componentes e versão final dos componentes

Os especialistas sugeriram todos juntos 29 novos componentes, a saber: Alianças; Alinhamento estratégico; Ambiental; Aprendizado; Inovação; aprendizado e crescimento; balanço social da empresa; Capacitações humanas; Desempenho global; Escopo ou nicho; Estratégia (2 citações); Ética; Geração de referências; Governança corporativa; Governo - legislação, tributação, orientações políticas, questão ambiental (2 citações); Habilidades; Imagem da organização; Indicadores para acompanhamento, indicadores-chave de desempenho; Indicadores de qualidade, P&D e inovação; Infra-estrutura organizacional; Inovação; Inteligência empresarial ou organizacional; Legislação; Marketing (2 citações); Mensuração de resultados; Perspectivas dos processos internos; Segurança de informações; Tecnologia da informação; Tecnologia (2 citações); Visão mais macro do mercado.

Foi refletido sobre cada componente sugerido, bem como o contexto em que o especialista estava citando-o. A partir desta reflexão, algumas sugestões de novos componentes foram desconsideradas, outros componentes foram unidos aos já existentes, e outros forma realmente incluídos à listagem de componentes. Ao final, obteve-se oito novos componentes do modelo de negócios: Inovação, aprendizado e crescimento; governo (legislação, tributação, orientações políticas, questão ambiental); Imagem da organização; Indicadores para acompanhamento, indicadores-chave de desempenho + Indicadores de qualidade, P&D e inovação; Marketing; Tecnologia (não exclusivamente TI); Visão mais macro do mercado.

Desta forma, pôde-se chegar à um conjunto mais legítimo de componentes de um modelo de negócios, exposto a seguir.

Componentes de um modelo de negócios	
Processo central do negócio	Sustentabilidade e crescimento
Produtos/serviços, valor agregado e precificação	Fatores críticos de sucesso
Clientes potenciais	Objetivos estratégicos e cadeia de valor
Formação de parcerias e valor agregado	Inovação, aprendizado e crescimento
Fontes de recursos	Governo
Competidores potenciais	Imagem da organização
Estrutura organizacional	Indicadores de acompanhamento
Competências	Marketing
Retorno sobre o investimento	Tecnologia (não exclusivamente TI)

Componentes de um modelo de negócios	
Fluxo de logística	Visão macro do mercado
Fluxo de informação e comunicação	

Componentes do roteiro original
 Componentes sugeridos pelos Especialistas

Quadro 4: Versão final do roteiro de componentes do modelo de negócios

Embora expostas resumidamente neste *paper*, as etapas para a construção de um conjunto de componentes de um modelo de negócios mais confiável foram muitas, e bastante trabalhosas, mesmo porque o resultado aqui apresentado é parte de um estudo maior (é um dos objetivos de uma tese).

Com isto, pretende-se ter dado uma contribuição à área de Sistemas de Informação, no sentido de fornecer um roteiro mais confiável para a análise dos modelos de negócios de empresas que atuam na Internet, e com isso sanar a lacuna acadêmica citada por Kauffman e Walden, 2001.

Sugere-se, como continuidade deste estudo, a aplicação deste roteiro de componentes em uma organização, fazendo nova validação dos componentes e utilizando o roteiro para enquadrar as organizações nos diferentes modelos de negócios.

Referências

AFUAH, Allan, TUCCI, Christopher. *Internet business models and strategies*. New York: McGraw-Hill, 2001.

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

APPLEGATE, L. M. *Emerging business models: lessons from the field*. Boston: Harvard Business School, 2001.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

CUNNINGHAM, Michael. *B2B: How to build a profitable e-commerce strategy*. Cambridge: Perseus Publishing, 2001.

DAI, Qizhi, KAUFFMAN, Robert J. Business models for internet-based B2B electronic markets. *International Journal of Electronic Commerce*, v. 6, n. 4, summer 2002, p. 41-72.

FORGE, Simon. Business models for the computer industry for the next decade. *Futures*, v. 25, n. 9, nov. 1993, p. 923-948.

GANGAKHEDKAR, Kunal, KEVLANI, Santosh, BIST, Gopal. Business models for electronic commerce. *IETE Technical Review*, v. 17, n.4, july-august 2000, p.171-176.

HEDMAN, Jonas, KALLING, Thomas. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 2003, v.12, p. 49-59.

KAUFFMAN, Robert J., WALDEN, Eric A. Economics and electronic commerce: *survey* and directions for research. *International Journal of Electronic Commerce*, v. 5, n. 4, summer 2001, p. 5-116.

KIRK, Jerome, MILLER, Marc L. *Reliability and validity in qualitative research*. Newbury Park: Sage Publications, 1986.

KLUEBER, Roland. Business model design and implementation for e-services. *Americas Conference on Information Systems*, 2000, p. 797-800.

KRÜGER, Cornelia, SWATMAN, Paula M., VAN DER BEEK, Kornelia. Business model formation within the online news market: the core + complement business model framework. 16th *BLED Electronic Commerce Conference*, june, 2003.

LECHNER, Ulrike, HUMMEL, Johannes. Business models and system architectures of virtual communities: from a sociological phenomenon to peer-to-peer architectures. *International Journal of Electronic Commerce*, v. 6, n. 3, spring 2002, p. 41-53.

MAHADEVAN, B. Business models for internet-based e-commerce: an anatomy. *California Management Review*, v. 42, n. 4, summer 2000, p. 55-69.

PINSONNEAULT, Alain, KRAEMER, Kenneth L. Survey research methodology in Mis: an assessment. *Journal of Management Information Systems*, fall 1993.

PORTER, Michael. Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, vol. 101, p.63-78, mar-abril, 2001.

RAYPORT, Jeffrey, JAWORSKI, Bernard. *E-commerce*. New York: McGraw-Hill, 2001.

RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa social – métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

SAMPIERI, Roberto *et al.* *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 1991.

TIMMERS, Paul. Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, v. 8, n.2, 1998, p.3-8

WEILL. P, VITALE, M. R. *Place to space*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

ZIMMERMANN, Hans-Dieter. Understanding the digital economy: challenges for new business models. *Americas Conference on Information Systems*, 2000, p. 729-732.

