

**Área Temática: Estratégia em Organizações**

**Modelo de Negócio: em Busca de uma Compreensão Multiparadigmática dessa Ferramenta de Gestão**

**AUTORES**

**ISABEL CRISTINA DA SILVA**

Universidade Federal de Lavras - UFLA  
isabel.admpuc@yahoo.com.br

**THIAGO SALES E SANTOS**

Universidade Federal de Lavras  
falajames@yahoo.com.br

**KÉSIA APARECIDA TEIXEIRA SILVA**

Universidade Federal de Lavras  
kesia.atsilva@yahoo.com.br

**JOEL YUTAKA SUGANO**

Universidade Federal de Lavras  
joel.sugano@ufla.br

**Resumo**

O presente artigo objetiva discutir os aspectos analíticos e conceituais do Modelo de Negócio, enfatizando o quanto necessário é a observância dessa ferramenta na formulação e na implementação das estratégias organizacionais. A relevância dessa discussão decorre da necessidade de elencar esse conceito nos discursos e nas práticas organizacionais, a fim de contribuir para uma análise mais reflexiva, bem como para suscitar novos questionamentos. Trata-se, pois, de um trabalho eminentemente teórico e reflexivo, que defende a ideia de que as discussões acerca de Modelo de Negócio merecem atenção não só na gestão organizacional, como também nos estudos acadêmicos para viabilizar um entendimento mais conciso dessa temática. Pretendeu-se, ainda, apontar as lacunas nos estudos acadêmicos, ampliando as possibilidades de compreensão dessa ferramenta gerencial. Observou-se que não se pode afirmar que os Modelos de Negócio devam ser descritos apenas sobre um ou outro prisma, pois há de se considerar as diferentes vertentes desse construto, para que se atinja uma compreensão mais precisa e multiparadigmática. Trata-se de uma ferramenta importante, que permite embasar a formação e a validação de estratégias com foco nos clientes, estrutura, recursos e processos organizacionais, reorientando as decisões do negócio e desempenhando um papel positivo na gestão organizacional.

**Palavras-chave:** Modelo de Negócio. Estratégia. Organizações.

**Abstract**

The present article aims to discuss the conceptual and analytical aspects of the Business Model, emphasizing how necessary is the observance of this tool in the formulation and implementation of organizational strategies. The relevance of this discussion arises from the need to turn this concept a part of the discourses and organizational practices in order to

contribute to a more reflective analysis, as well as raise new questionings. It is therefore an eminently theoretical and reflective work, which supports the idea that discussions about Business model deserve attention not only in organizational management, as well as in academic studies to enable a more concise understanding of this thematic. It was also intended to point out the gaps in academic studies, expanding the comprehension possibilities of this management tool. It was observed that it can't be said that the Business Models should be described only on one or another way, because it is necessary to consider the different aspects of this construct, in order to achieve a more precise understanding and multiparadigmatic comprehension. This is an important tool that allows basing the formation and validation strategies with a customer focus, structure, resources and organizational processes, redirecting the decisions of the business and playing a positive role in organizational management.

**Keywords:** Business Model. Strategy. Organizations.

## 1 Introdução

No atual cenário organizacional, caracterizado pela alta competitividade e acesso irrestrito às informações, a discussão sobre as estratégias empresariais passa a ser essencial para as organizações, haja vista a dificuldade de se criar vantagens competitivas sustentáveis que garantam um sucesso duradouro. Frente a essa realidade, observa-se a necessidade de mudança na direção estratégica para a criação de um novo foco, pois o pensamento estratégico tradicional não pode mais coexistir na realidade hipercompetitiva, como enfatiza D'Aveni (1995).

Nesse sentido, os estudos sobre Modelo de Negócio começaram a ganhar notoriedade e abrangência nas estratégias das organizações contemporâneas, vislumbrando possibilidades de ganhos significativos no novo contexto empresarial que se configurou na atualidade. Destaca-se que uma gama considerável de autores aborda essa temática na tentativa de conceituar, analisar, interpretar e demonstrar a importância dessa ferramenta de gestão. Assim, estudos recentes que tratam sobre a definição e evolução do conceito de Modelo de Negócio têm se apresentado como uma interessante perspectiva para a elaboração de inovações estratégicas na nova realidade organizacional.

Autores como Keen e Qureshi (2006), Shafer, Smith e Linder (2005) e Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) percebem o conceito de Modelo de Negócio como um discurso relativamente novo no ambiente organizacional. Ao passo que Joia e Ferreira (2005) preconizam que essa é uma discussão antiga, mas que só ganhou corpo e relevância a partir da década de 1990, quando o construto Modelo de Negócio passa a receber variadas conceituações, sobretudo, a partir do momento em que a tecnologia da informação e, principalmente, a Internet passam a exercer forte influência. Assim, apesar de já ter sido mencionado por alguns autores, a concepção de Modelo de Negócio ganha notoriedade nas estratégias empresariais devido às tecnologias e novos meios de comunicação e pela intensa mudança do ambiente competitivo, especialmente quando o foco recai sobre a criação de valor superior para os clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2002). Para os referidos autores o termo começou a ser utilizado com freqüência por consultores, executivos e acadêmicos, principalmente, depois que surgiram os negócios baseados na Internet, transformando a expressão numa das mais populares no mundo dos negócios.

Muitos são os autores que se debruçam sobre essa temática, cada qual ao seu modo. No entanto, não conseguem esgotar as inúmeras possibilidades para se pensar e conceber os Modelos de Negócio. Os estudos variam muito em termos de conceituação, porém o grande desafio tem sido como representar, analisar e compreender os Modelos de Negócios no ambiente organizacional (KEEN; QURESHI, 2006; SHAFER; SMITH; LINDER, 2005). Isso se deve à dificuldade de entender o que são os Modelos de Negócio e como eles podem ser usados e aplicados para a aquisição de vantagens competitivas.

Conforme Magretta (2002), esse construto é muitas vezes discutido superficialmente, sem nenhuma compreensão de suas raízes. Desse modo, configura-se a dificuldade de aplicar os conhecimentos, as competências e as práticas bem-sucedidas de negócios, conforme destacam Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005). Para eles, o surgimento de tantas perspectivas suscitou diferentes abordagens e discursos para a interpretação dessa ferramenta, permitindo, muitas vezes, concepções errôneas devido à falta de clareza quanto ao conceito de Modelo de Negócio e os poucos estudos sobre o tema. Também há que se ressaltar que a pluralidade de termos (estratégia, *e-business*, negócios virtuais, etc.) impediu que modelos teóricos sólidos fossem desenvolvidos (JOIA; FERREIRA, 2005), sendo que, no geral, as abordagens teóricas existentes ainda não são consistentes, as definições são superficiais e se concentram principalmente em aplicações da internet como *e-business* e *e-commerce*, como demonstram Figueira, Sugano e Sette (2008).

Partindo-se dessa problemática o presente estudo objetivou fornecer um arcabouço teórico consistente para apresentar aspectos essenciais sobre Modelo de Negócio, concatenando perspectivas de diferentes autores, visando demonstrar a importância de discutir e refletir sobre os Modelos de Negócio, tanto no campo empresarial quanto nos estudos organizacionais.

Ademais, pretendeu-se desenvolver uma articulação produtiva e aprofundar no debate sobre Modelo de Negócio, a fim de lançar novas perspectivas. Trata-se de um estudo interessante à medida que fornece concepções sólidas que ajudam a entender e a valorizar essa ferramenta estratégica na organização. Para tanto, o presente ensaio primeiramente trata a importância do Modelo de Negócio, posteriormente discute acerca de sua concepção, aplicação e reinvenção. Em seguida, apresenta casos empíricos, encontrados na literatura, que demonstram a efetividade dessa ferramenta gerencial e, por último, lança as considerações finais e contribuições do estudo.

## **2 Entendendo a importância do Modelo de Negócio**

Antes de apresentar os aspectos conceituais de Modelo de Negócio, é interessante entender porque essa ferramenta tem sido tão discutida nos últimos tempos e como os autores entendem a importância desse construto. Magretta (2002), ao salientar a importância do Modelo de Negócio, informa que em qualquer época ou circunstância, nenhuma empresa jamais conseguiu ser bem-sucedida sem eles, uma vez que permitem o delineamento dos negócios, das atividades e das estratégias organizacionais. O autor explica que, inicialmente, a expressão “Modelo de Negócio” foi uma das mais badaladas durante a expansão da Internet, o que ocasionou uma concepção errônea acerca dessa ferramenta, pois a mesma passou a ser entendida como a única e melhor solução para as organizações competirem em mercado globalizado. Desse modo, acreditava-se que as estratégias eram desnecessárias, assim como as competências distintivas, pois bastava um Modelo de Negócio baseado na *Web* para obter grandes lucros e sobreviver em meio à hipercompetitividade do mercado. Esse foi um dos fatores que permitiu que, em determinado momento, a expressão “Modelo de Negócio” entrasse em crise, perdendo o foco de sua importância, vítima das distorções e do mau uso dessa ferramenta. Não obstante, com a evolução dos negócios o conceito passa a ter sua aplicabilidade enfatizada, representando fonte estratégica de vantagem competitiva.

É necessário destacar que o Modelo de Negócio é importante porque facilita a identificação, visualização, entendimento, comunicação e compartilhamento da lógica do negócio empreendido pela organização (CHESBROUGH; ROSENBLUM, 2001). Assim, permite melhorar a análise, a mensuração e a comparação dos negócios com os de outros concorrentes, possibilitando reações mais rápidas às mudanças ambientais e alinhamento entre estratégia, estrutura e tecnologia (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005).

Destaca-se que se trata de um mecanismo de gestão inovador que permite entender a lógica de quem são os clientes, o que eles valorizam e como se obtém vantagens oferecendo-lhes valor superior, conforme demonstra Magretta (2002). Para ele, um bom Modelo de Negócio responde sem dificuldade a uma série de indagações tais como: (i) qual a essência do negócio? (ii) quem são os clientes? (iii) como criar valor? (iv) como ganhar dinheiro no negócio? Desse modo, é de suma importância atentar-se para a formalização do Modelo de Negócio, a fim de prover clareza nas ações e práticas organizacionais, bem como direcionar estratégias rumo à aquisição de vantagens, como indica Ricart (2009).

Por sua vez Hedman e Kalling (2003) preconizam que a importância de se discutir e tentar instrumentalizar concepções de Modelos de Negócio fundamenta-se na perspectiva de que essa ferramenta tem sido cada vez mais utilizada, tornando-se popular nos campos de gestão estratégica, tecnologia de informação e comunicação, sistemas de informação, dentre

outras áreas correlatas. Segundo eles, a utilização desse construto é importante porque ajuda a descrever os principais componentes de um negócio, a relação entre as tecnologias utilizadas e as estratégias disponíveis, aprimorando o processo de tomada de decisão.

Joia e Ferreira (2005) avançam um pouco mais nessa concepção informando que os Modelos de Negócio não só são importantes como também necessários para auxiliar e sustentar o sucesso de qualquer empreendimento, pois funcionam como um plano de construção que permite conceber e concretizar a estrutura de negócios de uma empresa. Os Modelos de Negócio descrevem, como um sistema, o alinhamento dos recursos, processos e valores para formar um todo coerente, além de permitir empreender planos e propostas estratégicas condizentes com a lógica do negócio (MAGRETTA, 2002).

Muitos são os teóricos que salientam a importância dos Modelos de Negócio, no entanto, verifica-se que ainda é um discurso pouco aplicado na realidade organizacional, haja vista que tal ferramenta aparenta ser pouco valorizada na maior parte das organizações. Como visto na literatura estudada, as empresas que já perceberam a importância desse construto desfrutam de significativa vantagem competitiva no mercado, além de demonstrarem coerência lógica nas ações e estratégias organizacionais, pois um Modelo de Negócio saudável é essencial para toda organização bem-sucedida (MAGRETTA, 2002; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; SHAFFER; SMITH; LINDER, 2005; KEEN; QURESHI, 2006).

Assim, pode-se inferir que os Modelos de Negócio se tornam necessários à medida que permitem embasar a formação e validação de estratégias com foco nos clientes, estrutura, recursos e processos organizacionais, otimizando as decisões e as manobras do negócio, com foco na entrega e captura de valor superior. Outra observação importante é que a concepção de Modelo de Negócio orienta as organizações na identificação e na construção de relacionamentos lucrativos, além de permitir rever as ações e posicionamentos frente ao mercado.

Desse modo, é necessário que a organização tenha um Modelo de Negócio bem definido, ao contrário de simplesmente traçar planos estratégicos (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005), pois ao se basear somente em estratégias, a organização fica sujeita a uma série de dificuldades por não se ater ou desconhecer o modelo que orienta a concepção do seu negócio. Portanto, essa ferramenta é de suma importância para a organização, tanto em termos de estrutura interna quanto externa, pois somente ter um plano de negócio não é suficiente no contexto hipercompetitivo (DAVENI, 1995).

De fato, os Modelos de Negócio podem desempenhar um papel positivo e poderoso na gestão organizacional. Não obstante, observa-se algumas lacunas nos estudos que tentam demonstrar a importância desse construto, pois no geral apresentam conceituações, citam exemplos e casos de sucesso de grandes corporações, fornecem um receituário sobre a sua concepção e aplicação. No entanto, não lançam reflexões críticas acerca dessa ferramenta, não incentivam o questionamento das práticas e ações do negócio, nem tampouco enfatizam a necessidade de repensar e mudar o modelo existente (quando necessário), implementar melhorias, realizar adequações e outras tantas modificações sem perder o foco do que é o negócio. Pois de que adianta um modelo de sucesso na atualidade, se ele não for flexível e adaptável, capaz de manter e suportar as mudanças do mercado, além de ser consistente a ponto de manter uma posição de destaque? Portanto, há que se questionar e buscar a construção de novas proposições para reafirmar a importância dos Modelos de Negócio para as organizações.

Após tratar sobre a importância dos modelos de negócio torna-se necessário apresentar conceituações acerca dessa temática, para permitir um entendimento mais conciso e aplicável.

### 3 Concepção, aplicação e reinvenção do Modelo de Negócio

Por ainda haver uma confusão sobre o que são Modelos de Negócio e suas aplicações é que o presente estudo buscou abordar acerca das diferentes concepções sobre essa temática, pois embora um grande número de autores tenha oferecido suas contribuições, ainda não se pode dizer que exista uma única definição aceita. Portanto, pretendeu-se oferecer uma visão capaz de integrar e sintetizar as diversas concepções encontradas na literatura, fornecendo uma abordagem mais condensada desse construto.

Chen (2003) preconiza que apesar do termo “*e-business model*” ser amplamente utilizado, há pouco consenso sobre o que realmente significa. No entanto, partindo-se das conceituações de Timmers (1998), Chen informa que esse representa uma arquitetura lógica para o produto, serviço e fluxo de informações, incluindo os vários atores e seus respectivos papéis, além de fornecer uma descrição dos benefícios potenciais para os diversos atores envolvidos, bem como uma descrição das fontes de receitas do negócio.

Complementando, Gordijn, Osterwalder e Pigneur (2005) enfatizam que nos últimos anos, Modelos de Negócio têm sido considerados como um importante tema em várias disciplinas e em discursos organizacionais, sendo interpretados a partir de dois prismas essenciais: 1) como uma taxonomia (exemplo: lojas virtuais, shoppings, leilões, etc.); 2) como um modelo conceitual sobre como fazer negócio. Assim, a taxonomia enumera um número finito de tipos de Modelo de Negócio, conforme destacam Bambury (1998), Timmers (1998), Rappa (2001) e Weill e Vitale (2001), enquanto a conceituação de Modelo de Negócio descreve um “meta-modelo” ou modelo de referência para uma indústria específica, permitindo descrever um número infinito de Modelos de Negócio (CHESBROUGH; ROSENBLUM, 2002; HAMEL, 2000; LINDER; CANTRELL, 2000; MAHADEVAN, 2000; AMIT; ZOTT, 2001; WEILL; VITALE, 2001; GORDIJN; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2002; AFUAH; TUCCI 2003; OSTERWALDER, 2004).

Destaca-se que os Modelos de Negócio podem ser conceituados como sendo histórias que explicam como as empresas trabalham (MAGRETTA, 2002). Para este autor, criar um Modelo de Negócio é como escrever uma nova história. Segundo Keen e Qureshi (2006) e Shafer, Smith e Linder (2005), a característica mais distinta do conceito é que todas as partes (compradores, fornecedores, parceiros, etc.) devem ganhar algum valor, ou seja, devem obter algum tipo de ganho ou vantagem. Conforme preconiza Ricart (2009), os Modelos de Negócio nada mais são que representações esquemáticas das atividades organizacionais, refletindo a forma com que a empresa conduz o seu negócio. Nas palavras do referido autor: “*Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones*” (RICART, 2009, p.14).

Uma definição que também merece ser apresentada é a de Mansfield e Fourie (2004) que concebe o Modelo Negócio como uma representação abstrata da realidade que define as entidades e seus relacionamentos, descrevendo, normalmente, a ligação entre os recursos e funções da empresa e seu ambiente. Portanto, o conceito de Modelo de Negócio, na concepção do referido autor, é derivado da questão da criação de valor orientada pelo desenvolvimento ambiental e as oportunidades infraestruturais.

Chesbrough e Rosenbloom (2001) apresentam uma definição mais detalhada acerca dos Modelos de Negócio, informando que esses permitem: (a) articular a proposição de valor; (b) identificar um segmento de mercado; (c) definir a estrutura da cadeia de valor; (d) estimular a estrutura de cortes e o potencial de geração de benefícios; (e) descrever a posição da empresa na rede de valor; e (f) formular a estratégia competitiva. Com efeito, o Modelo de Negócio reflete as escolhas estratégicas, buscando definir o escopo/desenho das atividades organizacionais, como defendem Shafer, Smith e Linder (2005).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2002) a literatura existente sobre Modelo de Negócio “ataca” um, dois ou todos dos três elementos a seguir: aspectos de produto e receita, ator de negócio e aspectos de rede e, finalmente, aspectos específicos do mercado. Mais especificamente, eles consideram um Modelo de Negócio como conceituação e implementação da arquitetura de uma estratégia de negócio, representando a base da implementação dos processos e sistemas de informação (COSTA; APARÍCIO, 2004).

Faber *et al.* (2003) também lançam suas contribuições para o entendimento dos Modelos Negócio ao informarem que nada mais são que a maneira com que uma rede de empresas pretende criar e capturar valor a partir do aproveitamento de oportunidades tecnológicas. Segundo eles alguns pesquisadores “igualam” o conceito de Modelo de Negócio com modelo de receitas. Sob essa perspectiva, um Modelo de Negócio descreve como fazer dinheiro ao definir onde uma empresa está posicionada na cadeia de valor (RAPPA, 2001), ao passo que o modelo de receitas versa sobre os papéis que as empresas podem desempenhar em redes de valor (WEILL; VITALE, 2001).

Já Johnson, Christensen e Kagermann (2008) acreditam que um Modelo de Negócio consiste na junção e inter-relação de quatro elementos: a) a proposição de valor dos clientes; b) a fórmula do lucro; c) os recursos-chave; e d) os processos-chave. Para os autores, qualquer mudança em um desses elementos afeta o outro diretamente. Informam, ainda, que apesar de se relacionar ao ambiente virtual e aos negócios virtuais (*e-business e e-commerce*), o Modelo de Negócio também se faz muito presente no ambiente real e nos negócios tangíveis. Por isso a importância de compreendê-lo.

Nesse sentido, faz-se necessário apresentar as diferenças conceituais que se observa na literatura sobre Modelo de Negócio. Salienta-se que apesar dos autores explicarem essa ferramenta de forma diferente, uma compreensão é comum, a de que tal construto permite o entendimento das atividades do negócio, a criação de valor e a aquisição de benefícios e vantagens, como demonstra a Figura 01.

<b>Autor</b>	<b>Conceito de Modelo de Negócio</b>
Hamel (2000)	Trata-se de uma metodologia que se refere à maneira como uma empresa faz negócios.
Linder e Cantrell (2000)	Um Modelo de Negócio consiste na lógica central da organização para criar valor.
Mahadevan (2000)	É uma mistura de três correntes críticas para o negócio. Estão inclusos o fluxo de valor para os parceiros de negócios e os compradores, o fluxo de receita e o fluxo de logística.
Afuah e Tucci (2003)	Trata-se de um método para as empresas construírem e utilizarem seus recursos, consistindo nos componentes e nas suas relações, bem como suas dinâmicas.
Amit e Zott (2001)	Representa uma configuração estrutural dos componentes de uma transação, desenhada para explorar as oportunidades de negócios, sendo válida tanto para empresas que atuam em mercados virtuais quanto em mercados convencionais.
Weill e Vitale (2001)	Representa a descrição dos papéis e relações entre os consumidores, clientes, parceiros e fornecedores da empresa, identificando o fluxo principal do produto, da informação e do dinheiro, e os benefícios principais para os participantes.
Betz (2002)	Modelo de Negócio é uma configuração de recursos que, combinados, podem gerar competências distintas para a organização.
Magretta (2002)	É uma hipótese de como gerar valor em um mercado voltado para o cliente.
Rappa (2001)	O Modelo de Negócio é um construto que enuncia como uma empresa ganha dinheiro.
Osterwalder e Pigneur (2002)	Um Modelo de Negócio nada mais é do que uma descrição do valor ofertado pela empresa a um ou vários segmentos de clientes, além da descrição da arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para desenvolvimento,

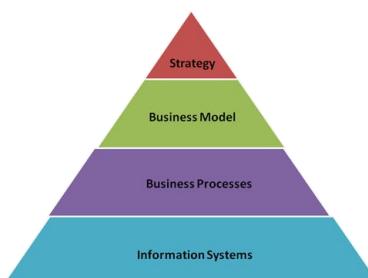
	marketing e entrega desse valor para gerar fluxo de lucros e receitas sustentáveis.
Chaharbaghi, Fendt e Willis (2003)	Modelo de Negócio é uma representação do pensamento gerencial e de práticas que ajudam a se ter uma visão ampla e concisa do negócio.
Hedman e Kalling (2003)	Define uma oportunidade de mercado de negócios, incluindo a forma como uma empresa organiza suas entradas e as transforma em valiosas saídas.
Lumpkin e Dess (2004)	O Modelo de Negócio pode ser visto como um conjunto de ações que explicam como um negócio cria valor e gera lucros em ambientes competitivos.
Joia e Ferreira (2005)	É um instrumento dinâmico e sistêmico para as várias abordagens de estratégia.
Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005)	Consiste em uma ferramenta conceitual que congrega um conjunto de elementos e suas relações, permitindo expressar a lógica de negócio de uma empresa específica.
Shafer, Smith e Linder (2005)	É uma representação da lógica de uma empresa na escolha estratégica para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor.
Chesbrough (2006)	Um Modelo de Negócio, em essência, executa duas importantes funções: 1) ele cria valor e 2) captura uma porção deste valor.
Keen e Qureshi (2006)	Modelos de Negócio são veículos para abordar o equilíbrio entre valor para o cliente e valor para si próprio.
Figueira, Sugano e Sette (2008)	É a representação dos componentes do negócio de uma empresa e das relações entre esses componentes que permitem compreender a lógica de uma organização, entregar valor a um ou vários segmentos de consumidores e gerar receitas lucrativas e sustentáveis.

**Figura 01: Diferentes concepções sobre Modelo de Negócio**

Fonte: Elaborado a partir da literatura apresentada.

Conforme visualizado, muitas são as definições encontradas sobre Modelo de Negócio e cada qual tenta, a seu modo, explicar essa ferramenta de gestão em sua essência. No entanto, quando analisadas isoladamente podem representar concepções simplistas, que não conseguem resumir a complexidade desse construto. Por isso existe a necessidade de se correlacionar perspectivas de diferentes autores, a fim de amadurecer o entendimento sobre Modelo de Negócio e desenvolver uma construção aglutinada que congregue diversas fontes.

Pateli e Giaglis (2003) concluíram, em uma revisão bibliográfica, que alguns autores, tais como: Timmers, Linder e Cantrell, Petrovic e Rappa, entendem Modelo de Negócio como um conceito que simplesmente explica a lógica de fazer negócio. Já outros autores, como Nilsson *et al.*, Osterwalder e Pigneur e outros percebem Modelo de Negócio como o elemento faltante para integrar os sistemas de informação (tecnologias), os processos e as estratégias organizacionais. Contudo, a diferença entre essas duas abordagens sobre Modelo de Negócio é que na primeira concepção as tecnologias, os processos e as estratégias são incluídos no Modelo de Negócio, enquanto que na segunda interpretação elas são elementos interligados (PATELI; GIAGLIS, 2003). Os referidos autores propõem uma figura esquemática para ilustrar o conceito de Modelo de Negócio:



**Figura 2: Modelo conceitual de Modelo de Negócio**

Fonte: PATELI, A.; GIAGLIS, G. A Framework for Understanding and Analysing e-Business Models. Proc. Bled Electronic Commerce Conference. 2003.

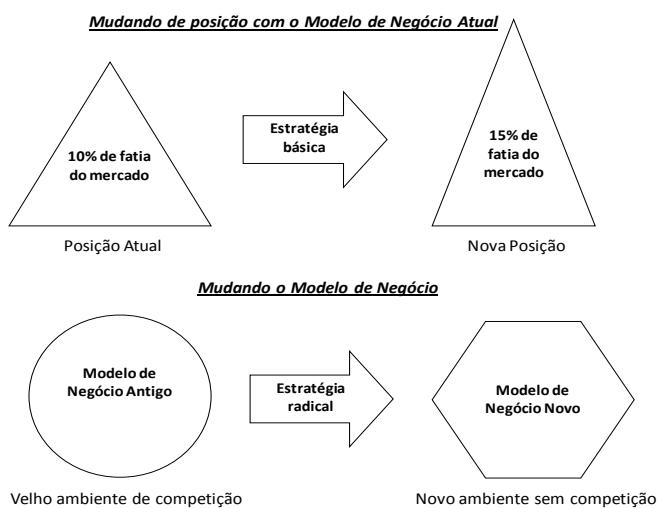
Conforme ilustrado, Pateli e Giaglis (2003) estabelecem que o Sistema de Informação constitui a base da estrutura organizacional, seguido por um Processo de Negócio, que precede um Modelo de Negócio, que por sua vez, envolve a concepção de Estratégia. Portanto, os autores defendem que tais elementos se interligam ao Modelo de Negócio para fazê-lo funcionar em sua plenitude.

Em se tratando do funcionamento e aplicação do Modelo de Negócio, Faber *et al.* (2003) citam que ao comparar diferentes definições, dentre as quais: Slywotsky (1996), Timmers (1998), Weill e Vitale (2001) e Rappa (2001), é possível diferenciar alguns elementos em comum ligados à aplicação dessa ferramenta gerencial, a saber:

- **Design de serviço:** descrição do valor que uma rede de valor oferece para um grupo-alvo específico de usuários;
- **Design organizacional:** descrição da configuração de atores necessários para entregar um serviço, o papel de cada um, tornando claro como a rede cria valor para os usuários finais;
- **Design tecnológico:** descrição da organização de um sistema técnico, bem como sua arquitetura necessária na rede de valor para entregar o serviço exibido na primeira etapa (design de serviço);
- **Design financeiro:** descrição de como a rede de valor pretende capturar o valor monetário de um serviço particular oferecido, e como os riscos, investimentos e receitas são divididos entre os diferentes atores da rede de valor.

Tendo discutido a respeito da concepção e aplicação do Modelo de Negócio na estrutura organizacional é importante salientar ainda que, em determinados momentos ou situações do ambiente, existe a necessidade de reinventar a concepção do modelo existente, assim como defendem Johnson, Christensen e Kagermann (2008). Para eles, é essencial identificar a composição de um Modelo de Negócio, bem como a necessidade de reinventá-lo. Mais propriamente, defendem que é importante perceber quando um novo Modelo de Negócio é necessário. Não obstante, ao construir um novo modelo, as empresas devem descobrir o que fazer com o modelo existente (CHESBROUGH, 2006).

Pensando sob este prisma, pode-se argumentar que ora exige-se mudanças em termos de posições, ora mudanças do modelo em si, ou seja, a reinvenção ou inovação deste. A Figura 02, elaborada a partir de Yip (2004) ilustra essa premissa:



**Figura 03: Processos de Mudança no Modelo de Negócio**  
Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Yip (2004)

Infere-se que uma mudança de posição dentro do Modelo de Negócio atual vai implicar em uma alteração estratégica básica, na qual se altera algumas concepções do negócio da empresa, enquanto que a busca (ou mudança) de um novo Modelo de Negócio representa uma estratégia radical, que envolve modificações significativas nas atividades organizacionais. Portanto, é importante identificar quais são as mudanças ou alterações necessárias, quando reinventar o modelo e como fazê-lo, a fim de viabilizar a tomada de decisão estratégica do negócio (YIP, 2004).

Autores como Figueira, Sugano e Sette (2008) também mencionam sobre o processo de reinvenção do Modelo de Negócio, que eles chamam de inovação. Os mesmos indicam que a inovação nos modelos pode ser definida como o conjunto de todas as mudanças ocorridas nos componentes do negócio de uma empresa, visando gerar valor inédito para os consumidores alvo e permitindo que a empresa se aproprie de parte desse valor. Advoga-se que tais inovações e mudanças nos modelos organizacionais se fundamentam na oferta de proposição de valor aos clientes e busca pelo sucesso.

Nessa perspectiva, Magretta (2002) afirma ainda que o sucesso de uma empresa está na sua capacidade/habilidade de refinar ou mesmo revisar o Modelo de Negócio vigente, pois quando os modelos não funcionam, é porque eles falharam tanto na narrativa de teste (a história não faz sentido) ou no teste de números (os Lucros e Perdas não somam). Portanto, os modelos falham porque são construídos sobre suposições equivocadas a respeito do comportamento do mercado e do cliente. Ademais, Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) ilustram que um Modelo de Negócio forte pode fracassar se não for bem administrado, ou seja, bem implementado, da mesma forma que um Modelo de Negócio fraco pode ser bem sucedido devido às capacidades administrativas ou competências essenciais. Portanto, o desafio que se coloca é saber identificar o que é um Modelo de Negócio, para que serve, como pode ser aplicado à organização e qual o momento certo de definir um novo modelo ou reinventar o existente. Seria a reinvenção a melhor estratégia?

### **3.1 Modelo de Negócio *versus* Estratégia**

Conforme verificado na literatura, o conceito de Modelo de Negócio é muitas vezes comparado ou discutido como se fosse similar ao conceito de estratégia. Desse modo, muitos são os teóricos que se debruçam sobre essa problemática na tentativa de demonstrar diferenças e/ou semelhanças entre tais conceitos, pois como destacam Seddon e Lewis (2003), o domínio dos Modelos de Negócio está sujeito a alguns esclarecimentos que se fazem necessários para uma melhor discussão entre a relação de estratégias e Modelo de Negócio.

É fundamental ressaltar que, apesar do Modelo de Negócio orientar a análise, teste e validação das escolhas estratégicas, ele não é, em si, uma estratégia (SHAFER et al., 2005; KEEN; QURESHI, 2006). O Modelo de Negócio estabelece os princípios nos quais as estratégias serão construídas, possibilitando verificar se as mesmas são consistentes e adequadas (MAGRETTA, 2002).

Mansfield e Fourie (2004), tendo como referência o trabalho de Thompson e Strickland (2001) informam que tais autores visualizam um Modelo de Negócio como sendo uma ferramenta mais focada que a estratégia e relacionada com o sucesso financeiro. Para eles, a estratégia coloca mais ênfase em iniciativas competitivas enquanto o Modelo de Negócio lida com o fluxo de receitas e a viabilidade. Em outra abordagem, Osterwalder e Pigneur (2002) acreditam que o Modelo de Negócio é o *link* ausente entre a estratégia e os processos negociais, pela sua característica de criar o *link* entre o planejamento e a implementação.

As estratégias, na sua concepção tradicional, estão geralmente relacionadas com superação da concorrência, segmentação de mercado, assim como estímulo à demanda de diversas formas. Entretanto, Kim e Mauborgne (1999) destacam que o foco agora, em meio a um ambiente hipercompetitivo, é oferecer valor superior e totalmente inédito ao mercado de massa de clientes, criando novos mercados ao acompanhar as tendências dos potenciais clientes.

É importante ressaltar que as estratégias tradicionais, como redução de custos por meio da melhoria dos processos internos, sempre serão importantes, mas não é mais suficiente para ser bem-sucedido no mercado intensamente dinâmico e competitivo. O enfoque agora consiste em gerar e capturar valor no relacionamento com os clientes e parceiros (KEEN; QURESHI, 2006).

Teece, Pisano e Shuen (1997), no mesmo sentido, observaram que os movimentos estratégicos puramente reativos aos concorrentes distraem a organização na sua busca pela construção de fontes duradouras de vantagem competitiva. No mercado global, as empresas bem-sucedidas são aquelas que apresentam ações rápidas e inovadoras, aliadas com a capacidade gerencial de criar, desenvolver e coordenar suas competências. Dessa forma, a elaboração de um Modelo de Negócio viabiliza e facilita tais movimentos. Para Shafer, Smith e Linder (2005), um Modelo de Negócio trata exatamente da representação da lógica organizacional implícita e das escolhas estratégicas para criar e obter valor.

É fundamental ressaltar que, apesar do Modelo de Negócio orientar a análise, teste e validação das escolhas estratégicas, ele não é, em si, uma estratégia (SHAFER *et al.*, 2005; KEEN; QURESHI, 2006). O Modelo de Negócio estabelece os princípios nos quais as estratégias serão construídas, possibilitando verificar se as mesmas são consistentes e adequadas. O Modelo de Negócio seria como o *quê* da inovação e a estratégia como *de qual forma*. As estratégias, portanto, devem seguir o Modelo de Negócio e objetivar a diferenciação da empresa, não para superar o concorrente, mas para criar novo e fundamental valor para o cliente.

Uma importante contribuição a respeito dessa discussão advém do trabalho de Joia e Ferreira (2005). Os autores concluíram que os constructos não são totalmente diferentes, ou seja, que existe uma sobreposição e nível de similaridade entre estratégia e Modelo de Negócio, pelo fato desse último representar um instrumento dinâmico e sistêmico para várias abordagens de estratégia (JOIA; FERREIRA, 2005). No entanto, essa é uma discussão que carece de maior aprofundamento por parte dos diversos teóricos que tratam sobre assunto, para prover respostas mais significativas e consistentes.

Partindo-se dessa compreensão, é importante demonstrar ainda que um Modelo de Negócio além de ser importante para as organizações, de fornecer uma infinidade de conceitos e aplicações e de se diferir substancialmente da concepção de estratégia, também oferece a possibilidade de se pensar os negócios em um viés social.

### **3.2 Concepção de Modelo de Negócio sob um viés social**

Em tempos de mudanças e acelerações tecnológicas, assuntos como Modelos de Negócio tem sido bastante discutidos e debatidos não só em nível de melhorias econômicas, mas também com um enfoque voltado aos aspectos sociais. Mesmo que tais discussões sejam incipientes, elas ganham novos contornos epistemológicos, incentivando a busca por remodelagem e abrangência de novos nichos de exploração. Autores como Chesbrough (2006) e Phahalad e Hart (2002) discutem Modelo de Negócio fundamentados em um viés mais cultural e socioambiental, dando ênfase às inovações provenientes de modelos focados em forte apelo social, na busca por progresso e desenvolvimento. O IDRC (2005) – *International Development Research Center* – também lança suas contribuições ao articular as

discussões sobre Modelo de Negócio e inclusão de novos atores sociais em um mercado informal, priorizando a produção cultural e a abordagem de “negócios abertos”.

Assim, são muitos os exemplos que mostram casos concretos de Modelos de Negócio que funcionam como articuladores de inovação, progresso e difusão de conhecimento nas arestas sócio-organizacionais. Além disso, percebe-se um forte apelo para o delineamento de projetos de gestão voltados a suprir as lacunas das condições sociais, bem como a necessidade de adaptação dos Modelos de Negócio à nova realidade dos países em desenvolvimento, por meio de práticas abertas e/ou flexíveis de negócio (IDRC, 2005).

Conforme demonstram Phahalad e Hart (2002), empresas com Modelos de Negócio abertos estão, provavelmente, mais aptas a prosperarem no novo contexto. Compactuando com essa pressuposição, Chesbrough (2006) também chama a atenção para a necessidade das empresas abrirem seus Modelos de Negócio, por meio da procura e da exploração constante de ideias externas e da permissão de tecnologias internas para prover potencial econômico. Desse modo, configura-se o aumento nos custos de desenvolvimento e os menores ciclos de vida dos produtos influenciam as organizações a abrirem seus processos de inovação e atuarem com modelos mais flexíveis, conforme demonstra o IDRC (2005).

Especialmente no trabalho de Phahalad e Hart (2002), observa-se a tentativa de valorizar camadas sociais pormenorizadas (população de baixa renda) no estabelecimento de estratégias de negócios, pois salientam que esse nicho de mercado apresenta excelentes oportunidades de desenvolvimento. Nas palavras dos autores, auxiliar o mundo dos países subdesenvolvidos a ultrapassar a linha da miséria é uma oportunidade nítida de sucesso nos negócios. No entanto, é crucial prover acesso ao crédito e aumentar o potencial de ganho dos mais pobres. Assim, salientam que o investimento das multinacionais na base da pirâmide permitiria retirar muitas pessoas da linha da pobreza e do desemprego, agindo positivamente para evitar o declínio das condições sociais, por meio de um alinhamento entre o Modelo de Negócio da organização e as necessidades sociais. A partir dessa percepção é coerente a abordagem dos autores quando mencionam sobre a disposição das organizações de alterarem seus Modelos de Negócio e criarem novas estruturas para abranger a base da pirâmide, podendo provocar mudanças significativas.

Nesse sentido, é necessário o entendimento que os Modelos de Negócio abertos capacitam uma organização a ser mais eficaz em criar e capturar valor, pois tais modelos devem ser desenvolvidos e revisados para atender demandas sociais, econômicas, políticas, culturais e ambientais da sociedade. Portanto, há que se pensar o Modelo de Negócio como um mecanismo adaptável, capaz de inventar e reinventar-se constantemente, rumo ao alcance de vantagens e sucesso no contexto organizacional e melhorias significativas em termos de progresso e desenvolvimento dos aspectos sociais. Assim, mesmo visando um ganho estritamente econômico (que é o objetivo básico de um Modelo de Negócio), o fato de se promover uma inovação em um modelo permite que sejam alcançadas vantagens sociais que antes não se poderia atingir através da criação de riqueza. E, além disso, quando o conceito é bem aplicado às iniciativas estritamente de cunho social, o impacto dessa abordagem inovadora pode ser ainda maior.

Por fim, acredita-se que há muito espaço para estudos acadêmicos sob esse viés de investigar os Modelos de Negócio como ferramentas de gestão aplicadas ao desenvolvimento social e organizacional, o que permitiria valorizar ainda mais esse construto.

#### **4 Aplicação do Modelo de Negócio – Cases de sucesso encontrados na literatura**

Após discorrer sobre a importância e os vários conceitos de Modelo de Negócio existentes na literatura, fez-se um apanhado dos principais casos empíricos de sucesso na elaboração e implementação de Modelo de Negócio, permitindo que as empresas auferissem

altos lucros e crescimento sustentável, além de significativa vantagem competitiva. Destaca-se que foram muitos os casos encontrados, porém, utilizou-se de poucos, somente a título de demonstração.

Um exemplo bastante elucidativo sobre o papel do Modelo de Negócio em criar novo valor para um novo mercado é o Callaway Golf com seu clube “Big Bertha”. Apesar da intensa disputa por fatia de mercado nesse setor, a empresa não focou na competição. Analisando a maior procura pelo Tênis, Callaway reconheceu uma oportunidade de negócio ao perceber que o motivo da preferência desse esporte é devido à maior facilidade e diversão proporcionadas. Logo, ao invés de focar em “mandar a bola mais longe” ou ser líder em custos, a empresa focou seu modelo na necessidade do cliente, “acertar a bola mais facilmente”. Sua principal estratégia foi avaliar mercados alternativos, e não superar a concorrência. O resultado, segundo Kim e Mauborgne (1999), é que não apenas novos jogadores entraram no mercado, mas Callaway também conseguiu atrair uma grande parte dos consumidores já existentes.

O caso Dell, apresentado por Magretta (2002) também demonstra a força de um Modelo de Negócio bem elaborado e inovador. Enquanto todos os fabricantes de computadores pessoais realizavam suas vendas por intermédio de revendedores, a Dell passou a vendê-los diretamente aos consumidores finais. Assim, cortou-se consideravelmente os custos, além de permitir melhor gerenciamento de seus estoques, permitindo conhecer as preferências dos clientes. Segundo ele, pelo fato do mercado de computadores ser caracterizado por intensa inovação, foi o Modelo de Negócio da Dell de controle sobre os estoques que permitiu reduzir os altos custos de obsolescência e sair à frente no mercado, com significativa vantagem.

Interessante destacar que o Modelo de Negócio da Dell, como uma estratégia, tem o diferencial de ser difícil de copiar. Se os concorrentes buscassem também realizar vendas diretas, abandonariam todo o canal de distribuição desenvolvido, bem como os revendedores. Segundo Magretta (2002), ao mudar a economia de uma indústria e tornar difícil a cópia do Modelo de Negócio, a Dell criou uma forte vantagem competitiva.

A American Express é outra caso de sucesso por ter desenvolvido um dos Modelos de Negócio mais bem-sucedidos: o cheque de viagem, como preconiza Magretta (2002). O presidente da empresa, ao passar por transtornos viajando, desenvolveu um Modelo de Negócio totalmente inovador: em troca de uma pequena taxa, o cliente teria um cheque (com seguro contra roubo e perda) amplamente aceito pelos comerciantes. Assim, a American Express inventou um negócio sem risco de inadimplência, já que os clientes pagam em dinheiro e à vista pelo cheque de viagem.

Magretta (2002) cita também outro exemplo de sucesso em Modelo de Negócio, o caso Wal-Mart. Na verdade, conforme destaca o autor, o modelo, que abandona o atendimento pessoal em prol de produtos mais baratos, não foi inventado pelo seu fundador Sam Walton. Mas ele inovou ao incluir outros bens de consumo, como roupas, eletrodomésticos e eletrônicos, nesse mesmo sistema de atendimento. Com isso reduziu-se a quantidade de vendedores e o conforto característico das lojas de departamento, diminuindo consideravelmente os custos da empresa. Para complementar, a Wal-Mart atendia às cidades menores situadas ao redor das metrópoles, tirando a necessidade de seus habitantes viajarem para fazer suas compras, o que garantiu um grande público para a rede de lojas.

Tem-se, ainda, o exemplo do carro Tata Nano na Índia, considerado o carro mais barato do mundo, por ser vendido a preço irrisório. O mentor do negócio previu grande sucesso ao identificar que as famílias indianas utilizam como meio de locomoção uma *scooter*, sem muita segurança e conforto. Mas tal opção não se configurava exatamente uma escolha, visto que o carro mais barato encontrado lá custava cerca de cinco vezes mais que o Tata Nano. Logo, muitos não tinham capacidade financeira para tanto. Assim, o Grupo Tata

vislumbrou uma grande oportunidade para atender um enorme público (dez milhões de pessoas que não tinham carro), ofertando valor único e fundamental. Para tanto, foi necessário fazer uso da ferramenta Modelo de Negócio, viabilizando o desenvolvimento desse produto com tão baixo preço por meio de uma remodelagem e interação dos elementos-chave para propor novo valor para o segmento, a saber: pessoas, tecnologias, canais de distribuição, processos operacionais e gerenciais, valores organizacionais, etc. (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008).

Para Keen e Qureshi (2006), a principal razão para uma empresa explicitamente definir seu Modelo de Negócio pode ser criar uma inovação que rompa com a indústria ou criar um novo nicho de mercado antes inimaginável na estrutura industrial existente. Os autores citam que a AutoByTel pode ser um exemplo típico de um Modelo de Negócio que criou valor para diversos atores na cadeia. Os clientes (compradores) da AutoByTel possuem à disposição um rico conteúdo de informações, como avaliações, fotos e relatórios de revisão dos carros usados, que podem ser localizados muito mais facilmente do que em um serviço *offline*. Podem, no mesmo ambiente, aproveitar serviços complementares, como financiamentos e apólices de seguros. Além disso, a empresa criou um programa de relacionamento (fidelidade) que personaliza as ofertas, de acordo com os interesses registrados, e provê descontos à medida que novas compras/negócios vão se concretizando. Já os clientes (vendedores) da AutoByTel se beneficiam de custos menores de inventário e vendas, já que o serviço é *online* e automatizado. No mesmo sentido, incorrem em menores custos de propaganda e marketing (AMIT; ZOTT, 2001).

Outro exemplo que pode ser aqui mencionado sobre Modelo de Negócio bem-sucedido é a Netflix, que inverteu a lógica do negócio de locadoras de filmes. A empresa criou novo valor e mercado ao permitir o aluguel de títulos pela Internet, utilizando-se da rede de entrega do serviço de correios para ir de encontro ao cliente que recebe seu pedido com toda a comodidade em sua casa (KEEN; QURESHI, 2006). Vale mencionar, também, a Apple, com seu famoso Ipod, que não era uma tecnologia pioneira no mercado de música digital. Entretanto, a empresa soube aproveitar uma boa tecnologia e ofertar novo valor por meio de um Modelo de Negócio inovador, que tornou o *download* de músicas extremamente fácil e conveniente (AMIT; ZOTT, 2001). Além disso, seu aparelho tem um *design* moderno e funcional, sendo muito bem trabalhado pelo setor de marketing da empresa (LINDEN; KRAEMER; DEDRICK, 2009).

Muitos outros exemplos de sucesso merecem destaque, no entanto, não cabe aqui detalhar essa perspectiva, pois o intuito foi simplesmente citar alguns casos para demonstrar como um Modelo de Negócio pode prover resultados lucrativos. Desse modo, infere-se que, mesmo apesar dos casos aqui mencionados serem de grandes empresas, conhecidas mundialmente, os Modelos de Negócio também são fatores primordiais na realidade das micro e pequenas empresas. Portanto, é proeminente a necessidade de elencar essa discussão em diferentes instâncias organizacionais, ou seja, discutir os Modelos de Negócio tanto na realidade das grandes corporações quanto na realidade das pequenas empresas; tanto no setor formal, quanto informal; tanto em nível de melhorias e vantagens econômicas, quanto sociais; tanto como mecanismo inovador, quanto construto básico; e também tanto no âmbito dos negócios, quanto nos estudos organizacionais.

## **5 Considerações finais e contribuições do estudo**

Após discorrer sobre algumas conceituações sobre Modelo de Negócio, sua concepção, importância, aplicação e necessidade de inovação e reinvenção, o presente estudo buscou apresentar diferentes abordagens sobre essa ferramenta de gestão, na tentativa de contribuir para os estudos nesse campo. Contudo, percebeu-se que mesmo concatenando

conceituações e visões diferentes, ainda não se pode afirmar que os Modelos de Negócio devam ser descritos sobre um ou outro prisma, pois há que se considerar as diferentes vertentes desse construto, para que se atinja uma compreensão mais precisa e multiparadigmática.

Percebeu-se que a literatura discute o tema dos Modelos de Negócio de forma superficial, sem nenhuma compreensão de suas raízes, seu papel e seu potencial, como assinalam Osterwalder Pigneur e Tucci (2005). Não obstante, esta é uma temática de investigação ontológica que tem amadurecido no contexto da pesquisa científica e das práticas organizacionais, apesar de ser relativamente pouco conhecida e ainda pouco explorada (KEEN; QURESHI, 2006). Outro aspecto que merece destaque diz respeito à ironia sobre o uso descuidado do conceito de Modelos de Negócio, ou seja, quando usado corretamente, ele realmente força os gestores a pensar rigorosamente sobre seus negócios (MAGRETTA, 2002).

A partir do que concebem os autores, percebeu-se que mesmo não tendo uma definição correta sobre o termo, pode-se concluir que um bom Modelo de Negócio é melhor do que todas as opções disponíveis no mercado (MAGRETTA, 2002). Também pôde-se perceber que trata-se de uma ferramenta de suma importância, que permite embasar a formação e validação de estratégias com foco nos clientes, estrutura, recursos e processos organizacionais, reorientando as decisões e as manobras do negócio, com foco na entrega e absorção de valor superior. Outra observação importante é que o Modelo de Negócio orienta as organizações na identificação e na construção de relacionamentos lucrativos, permite rever as ações e posicionamentos frente ao mercado, facilita o estabelecimento de planos estratégicos e serve de alavanca para os negócios, desempenhando um papel positivo na gestão organizacional.

É interessante notar que as tecnologias, sempre presentes nas argumentações descritas durante este texto, não garantem, por si só, melhores condições de vida para a sociedade. Isso deve-se ao fato de que as tecnologias permitem otimizar processos, mas seus ganhos competitivos, muitas vezes, são transformados apenas em lucro para as organizações. Sob um novo enfoque, o Modelo de Negócio com viés social traz à tona essa discussão, tornando possível utilizar as tecnologias como elemento de inclusão social e cultural, além de prover melhores condições econômicas para toda a população.

Como atestou o IDRC (2005), o surgimento da tecnologia digital e da Internet nos países mais pobres alterou, fundamentalmente, o funcionamento da indústria cultural, bem como seu Modelo de Negócio tradicional. As comunidades locais estão utilizando essas novas tecnologias para criar um sistema próprio de produção de baixo custo, distribuição informal e consumo de cultura, baseado em conceitos de compartilhamento e livre distribuição de conteúdo. Assim, a Internet, como ferramenta de divulgação e de acesso às obras intelectuais, possibilitou a inovação e rejeição dos modelos tradicionais de negócios culturais, promovendo a inclusão de novos atores em um mercado informal.

Nesse sentido, considera-se que há várias perspectivas para se pensar e conceber Modelos de Negócios; que estratégias e modelos andam coligados no estabelecimento de vantagem competitiva e que são construtos diferentes entre si; que há que se prover inovação de valor e entregar valor superior para os clientes na concepção do negócio; que a Academia e o mercado carecem de estudos mais aprofundados sobre essa temática, inclusive no que concerne à importância dos Modelos de Negócio como ferramenta estratégica para o desenvolvimento social.

Desse modo, acredita-se que a maior contribuição deste estudo está em fornecer uma visão condensada sobre Modelo de Negócio, concatenando perspectivas de diferentes autores, e permitindo um entendimento conjunto e coletivo do conceito. Também contribui à medida que instiga a reflexão acerca dessa temática, principalmente ao apresentar uma abordagem

reflexiva que analisa os Modelos de Negócio sob o aspecto social, fornecendo as bases para se pensar esse construto como um mecanismo necessário ao sucesso organizacional e essencial para alavancar o desenvolvimento social. Portanto, há que se questionar e buscar a construção de novas proposições para reafirmar a importância dos Modelos de Negócio para as organizações.

Por fim, sugere-se que sejam realizados outros estudos a partir deste, na tentativa de demonstrar a aplicabilidade do Modelo de Negócio como um construto transformador da realidade social, que permite modificações significativas para o crescimento e desenvolvimento das camadas pormenorizadas da sociedade, rumo a um desenvolvimento coletivo.

### Referências Bibliográficas

- AFUAH, A.; TUCCI, C. **Internet Business Models and Strategies**. Boston: McGraw Hill, 2003.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v.22, p.493-520, 2001.
- BAMBURY, P. A taxonomy of Internet Commerce. **First Monday**, v. 3, n. 10. 1998.
- CHEN, S. The real value of “e-business models”. **Business Horizons**, v. 46, n. 6, p. 27-33, nov.-dez. 2003.
- CHESBROUGH, H. W. **Open Business Models**: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Harvard Business School Press: 2006.
- CHESBROUGH, H. W.; ROSENBLUM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v.11, n.3, 2002.
- COSTA, C.; APARÍCIO, M. Business models for hotspot an exploratory study. **Proceedings of IADIS International Conference WWW/Internet (ICWI 2004)**, 915--918. 2004.
- D’AVENI, R. **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. São Paulo: Campus, 1995. 480p.
- FABER, E.; BALLON, O.; BOUWMAN, H.; HAAKER, T.; RIETKERK, O.; STEEN, M. Designing business models for mobile ICT services. **Proceedings of the 16th Bled E-commerce Conference, Bled, Slovenia, 9-11 June**. 2003.
- FIGUEIRA, M.; SUGANO, J. Y.; SETTE, R. S. Inovação de Modelo de Negócio: um Estudo de Caso. **XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD**, Brasília/DF, de 22 a 24 de out. de 2008.
- GORDIJN, J.; OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Comparing two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations. **18th Bled eConference, Bled Slovenia**. 2005.
- HAMEL, G. **Leading the Revolution**. Boston: Harvard Business School, 2000.
- HEDMAN, J. KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustratios. **European Journal of Informational Systems**, n. 12, p. 49-59, 2003.
- INTERNATIONAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTER (IDRC). **Open Busines model Latin America**: Cultura livre, negócios abertos. 28p. 2005.
- JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**. Dezembro, 2008.
- JOIA, L. A.; FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 4, p.01-18, dez. 2005
- KEEN, P.; QURESHI, S. Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design. **Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences**, 2006.

- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy, **Sloan Management Review**, Vol. 40, No. 3 (Spring), 1999.
- LINDEN, G.; KRAEMER, K. L.; DEDRICK, J. Who Captures Value in a Global Innovation Network? The Case of Apple's iPod, **Communications of the ACM**, vol. 52, nº. 3, 2009.
- LINDER, J.; CANTRELL, S. Changing Business Models: Surveying the Landscape, **Accenture Institute for Strategic Change**, 2000.
- MAGRETTA, J. Why Business model matters? **Harvard Business Review**, May 2002.
- MAHADEVAN, B. Business Models for Internet-based e-Commerce: An anatomy. **California Management Review**, v. 42, n. 4, p. 55-69. 2000.
- MANSFIELD, G. M.; FOURIE, L. C. H. Strategy and business models - strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. **South African Journal of Business Management**, v. 35, n.1, p. 35-44. 2004.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. An e-business model ontology for modeling e-business. In. **Bled Electronic Commerce Conference**, 15., 2002, Bled, Slovenia, 17-19 June 2002.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. **Communications of AIS**, v.15, n. 8, mai 2005.
- OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach**. 2005. 173 f. Thesis, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC.
- PATELI, A.; GIAGLIS, G. A Framework for Understanding and Analysing e-Business Models. **Proc. Bled Electronic Commerce Conference**. 2003.
- PRAHALAD, C.K.; HART, S. L. **A Riqueza na Base da Pirâmide**. Disponível em: <[http://sites.ffclrp.usp.br/ccp/\(SEM%208\)/MATDID/EACBD/\(16938\)%20Prefácio%20de%20A%20Riqueza%20na%20Base%20da%20Pirâmide.pdf](http://sites.ffclrp.usp.br/ccp/(SEM%208)/MATDID/EACBD/(16938)%20Prefácio%20de%20A%20Riqueza%20na%20Base%20da%20Pirâmide.pdf)>. Acesso em: 01 jul. 2010.
- RAPPA, M. **Managing the digital enterprise – Business Models on the Web**. North Carolina State University, 2001.
- RICART, J. E. Modelo de Negocio: El eslabón perdido em La dirección estratégica. **Universia Business Review**, Tercer trimestre, 2009.
- SEDDON, P. B.; LEWIS, G. P. Strategy and Business Models: What's the Difference. **7<sup>th</sup> Pacific Asia Conference on Information Systems**, Adelaide, Australia. 2003.
- SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. **Business Horizons**, 2005.
- SLYWOTZKY, A. J. **Value Migration. How to think several moves ahead of the competition**. Boston: Harvard Business Press. 1996.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533. 1997.
- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Strategic management concept and cases**. New York: McGraw-Hill Higher Education. 2001.
- TIMMERS, P. Business Models for Electronic Markets. **Journal on Electronic**, v. 8, n. 2, p. 3-8. 1998.
- WEILL, P.; VITALE, M. R. **Place to space: Migrating to eBusiness Models**. Harvard Business School Press, 2001.
- YIP, G. S. Using Strategy to Change your Business Model. **Business Strategy Review**, v. 15, n. 2. 2004.