

Estudo de casos múltiplos sobre mudanças no modelo de negócio de empresas brasileiras de comércio eletrônico: ênfase nos submódulos fornecedores e rede de parceiros.

VIVIAN EUGENIA DA MATTA

USP - Universidade de São Paulo
vivianmatta@hotmail.com

SÍLVIO APARECIDO DOS SANTOS

USP - Universidade de São Paulo
sadsanto@usp.br

ROBERTO VIDAL DE SOUZA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
vidal9804@hotmail.com

DAVID KATO

USP - Universidade de São Paulo
davidkbo@gmail.com

ÁREA TEMÁTICA: Estratégia em Organizações - 4. Processo Estratégico nas Organizações

Estudo de casos múltiplos sobre mudanças no modelo de negócio de empresas brasileiras de comércio eletrônico: ênfase nos submódulos fornecedores e rede de parceiros.

Resumo:

Este artigo teve como objetivo identificar mudanças ocorridas nos modelos de negócios (MDNs) de empresas de *e-commerce* (do tipo Painel de Controle). Estas mudanças foram identificadas durante as fases de concepção, início de operações e confirmação do MDN construído pelos próprios empreendedores destas empresas. Neste estudo foram estudados dois dos submódulos componentes do MDN que foram os Fornecedores e a Rede de Parceiros. Foram, também, verificadas as contribuições das mudanças para o desempenho das empresas. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de casos múltiplos realizados com 10 empresas de *e-commerce* atuantes no mercado brasileiro em 2013. O estudo constatou que as mudanças implantadas nestes dois submódulos tais como a mudança do segmento de fornecedores, a expansão geográfica do mercado, dentre outros trouxeram melhorias para o desempenho das empresas. O estudo constatou também que os fornecedores são considerados clientes pelas empresas pesquisadas e que as relações de parcerias assumem importância diferenciada em diferentes momentos da vida da empresa. O principal achado é que nenhum dos MDNs idealizados na fase de concepção permaneceu com a mesma configuração depois que a empresa iniciou as operações no mercado, o que permitiu concluir que o MDN é um constructo temporário e provisório.

Palavras-chave: modelo de negócio, comércio eletrônico, mudança.

Abstract:

This article aimed to identify changes in business models (MDNs) of e-commerce companies (Control Panel type). These changes were identified during the conception, early operations and confirmation phases of MDN built by entrepreneurs themselves these companies. This study investigated two of MDN components sub-modules were the Suppliers and the Partner Network. They also checked the contributions of changes to business performance. The research method used was multiple case study conducted with 10 e-commerce companies in the Brazilian market in 2013. The study found that the changes implemented in these two sub-modules such as changing the segment suppliers, geographic market expansion among others brought improvements to business performance. The study also found that suppliers are considered by customers surveyed companies and partnerships that relationships take on different importance at different times of the company's life. The main finding is that none of MDNs idealized at the design stage remained with the same configuration after the company began operations in the market, which showed that MDN is a temporary and provisional construct.

Key-words: business model, e-commerce, change.

INTRODUÇÃO

O conceito de modelo de negócio (MDN) passou a ser mais comumente utilizado por empreendedores, consultores e acadêmicos com o desenvolvimento da internet e a utilização desta como meio para a realização de negócios (Osterwalder & Pigneur, 2002). O MDN é fundamental para que os empreendedores elaborem a proposta de valor que será ofertada ao mercado ou ainda para ajustar a proposta inicial aos interesses do mercado e dos demais *stakeholders*. Ele auxilia os empreendedores sobre o que pode ou não ser feito (Hedman & Kalling, 2003). Os *stakeholders* são os diversos públicos interessados nas ações da empresa e que influenciam e são influenciados por esta. No caso do comércio eletrônico eles são constituídos pelo governo, pelos clientes, pelos parceiros, pelos investidores e pelos funcionários (Freeman, 1984, Lyra, Gomes & Jacovine, 2009).

Hoje, o comércio eletrônico (ou *e-commerce*) é um dos setores que mais cresce no país e tem apresentado nos últimos cinco anos um crescimento médio de 30% ao ano. Em 2014 o setor faturou R\$ 35,8 bilhões de reais e a quantidade de pedidos feitos via internet foi de 105,4 milhões no mesmo ano, o que representou um crescimento de 17% em relação ao ano anterior (WebShoppers, 2015). Em função deste crescimento o setor passou a ser considerado promissor e tem recebido maior atenção por parte dos investidores, do governo e dos acadêmicos. Isto tem se revertido para as empresas na forma de capital para investimentos e incentivos como a redução de impostos.

Como dito anteriormente, o MDN tem estimulado a realização de estudos acadêmicos sobre o assunto. Ainda assim, não existe uma vasta produção sobre o tema e o mesmo requer novas discussões e estudos, tais como a própria definição de MDN (Shafer, Smith & Linder, 2005). Outra lacuna relacionada ao tema se refere ao modo como ocorrem as etapas de concepção e confirmação de um MDN.

Diante deste contexto, o que se propõe neste artigo é a realização de um estudo sobre as mudanças implantadas por empreendedores durante as fases de concepção, início de operações e confirmação do MDN de suas empresas de comércio eletrônico atuantes no Brasil. Para isso, pretende-se investigar quais mudanças foram realizadas pelos empreendedores nos submódulos do MDN, quais razões motivaram as mudanças, bem como as contribuições destas para o desempenho da organização.

Foi assumido como premissa do estudo que as mudanças ocorrem em função do confronto entre o MDN idealizado pelo empreendedor na fase de concepção do modelo e os interesses do mercado e dos demais *stakeholders* na fase de início das operações.

O MDN é composto por submódulos tais como: Acervo de Recursos, Fornecedores, Rede de Parceiros, Proposta/Oferta de Valor, Captura de Valor, Canais de Entrega, Definição do Segmento de Mercado e Sistemas de Gerenciamento e Controle de Operações (Matta & Santos, 2014). Neste artigo, serão apresentadas e discutidas as mudanças ocorridas nos submódulos Fornecedores e Rede de Parceiros. Para tal, optou-se pela realização de um estudo um estudo de casos múltiplos com dez empresas de comércio eletrônico atuantes no Brasil.

O MERCADO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL

Os avanços na tecnologia e na comunicação, bem como os acontecimentos econômicos criam a necessidade nas empresas de buscar novas formas de se relacionar com seus clientes que não se limitem apenas ao relacionamento físico. O comércio eletrônico propiciou uma nova forma de realizar negócios que não requerem a presença física e nem mesmo exige que a troca de informações ocorra simultaneamente, ou seja, o cliente pode

iniciar uma compra, mas concluí-la em outro dia ou ainda o cliente pode fazer um questionamento e receber a resposta somente no dia seguinte.

O comércio eletrônico envolve a compra e venda de informações, produtos e serviços por meio de redes de computadores (Kalakota & Robinson, 2002). Ele inclui qualquer negócio realizado eletronicamente e que pode ocorrer entre dois parceiros de negócio e/ou entre a empresa e o cliente (Cameron, 1997). A cadeia de valor dos processos do negócio foi adaptada para um ambiente eletrônico, por meio do uso intensivo de tecnologias de comunicação e de informação, o que torna possível que o produto seja entregue ao cliente (Albertin, 1999).

Nos últimos cinco anos, o comércio eletrônico tem sido um dos setores de maior crescimento no mundo. No Brasil, o setor apresenta um crescimento médio de 30% ao ano e em 2014, apresentou um faturamento anual de R\$ 35,8 bilhões (WebShoppers, 2015). A Figura 1 apresenta a evolução do setor, em relação ao faturamento desde 2001.

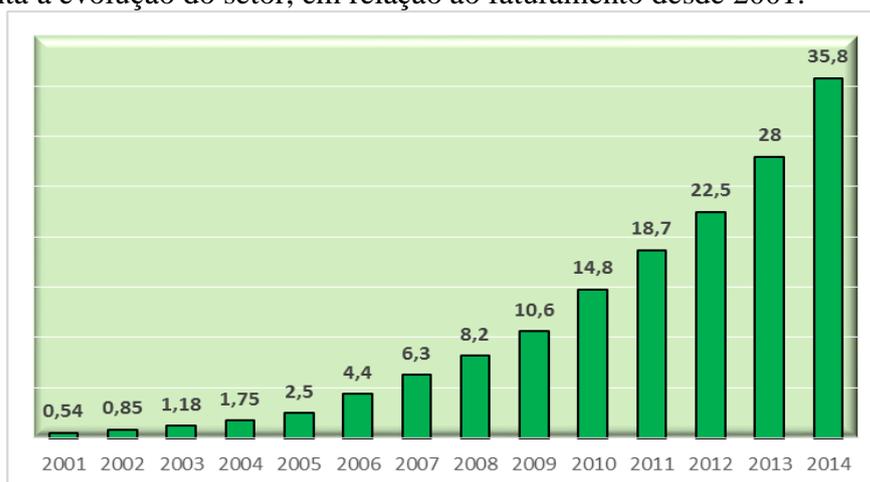


Figura 1- Faturamento anual do e-commerce no Brasil (em bilhões)

Fonte: Webshoppers, 2015.

O número de pessoas que já fizeram pelo menos uma compra é de 91,6 milhões de pessoas, sendo que destas, 51,5 milhões de pessoas voltaram a comprar em 2014 (WebShoppers, 2015). É oportuno ressaltar que os resultados apresentados pelas empresas de comércio eletrônico são consequências não apenas dos fatores externos às empresas (tais como a economia, a política e a sociedade), mas principalmente, pelas decisões e ações dos empreendedores que idealizaram, implantaram e que gerenciam esses negócios.

O MODELO DE NEGÓCIO NAS EMPRESAS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

Compreender a lógica de funcionamento do varejo eletrônico é um pré-requisito importante para se iniciar um negócio na plataforma de internet, porém esta não é a única condição necessária. O empreendedor precisa ter uma proposta de valor para ser ofertada ao mercado. Isto requer a elaboração formal (escrita) ou informal (mantida na mente) de um modelo de negócios (MDN).

A literatura existente sobre MDN se concentram em três temáticas principais: definição do conceito, aplicação do conceito e associação do MDN com outros conceitos. As publicações de Slywotzky (1997, 1998), Denning (1996), Morris, Schindehutte & Allen (2005) discutiram o conceito de MDN e definiram seus submódulos componentes, o que seria válido para qualquer tipo de empresa, seja física ou atuante na plataforma virtual. Autores

como Timmers (1998), Dubosson-Torbay (2001) se dedicaram a estudar MDN direcionados para empresas *online*.

A maior quantidade de artigos sobre o tema MDN contribuem com estudos sobre aplicações do conceito ou ainda sugerindo formas de se elaborar um MDN. Podem ser encontrados estudos sobre MDN de universidades (Denning, 1996), de empresas no mercado eletrônico (Timmers, 1998), e de instituições voltadas para o esporte (Goldman, 2011), dentre outros.

Quanto às publicações que trabalham a associação de conceitos, foram encontrados estudos que conciliam MDN e inovação, por exemplo. Autores como Doganova et al (2009) defendem que a inovação no MDN é uma alternativa eficiente e mais econômica do que a inovação realizada no produto.

O estudo de Osterwalder (2004) trouxe o conceito de MDN ontológico. Este consiste numa proposta criteriosa para se definir o MDN. Segundo o autor, é necessário realizar uma definição cuidadosa e precisa dos termos, dos conceitos, dos componentes e das relações entre esses componentes que contribuem para a elaboração de um MDN.

O conceito de MDN ontológico é fundamentado em quatro pilares: (1) inovação no produto _ proposição de valor para segmentos específicos de clientes e a condição da empresa de assegurar este valor para o cliente; (2) infraestrutura e gerenciamento de parceiros _ envolve os recursos tangíveis e intangíveis, o valor do sistema, ou seja, das atividades que resultam no valor oferecido ao cliente e parcerias na forma de alianças estratégicas, *joint-venture*, dentre outras; (3) relacionamento com o cliente _ compreender o cliente, obter informações estratégicas, buscar novos canais de comunicação e marketing e (4) aspectos financeiros _ sofre influência de todos os outros, é composto pelo retorno financeiro e custo das estruturas).

O conceito de MDN não é recente, existe publicação relacionado ao tema datada de 1957, porém o MDN somente passou a ser utilizado mais intensamente a partir da década de 90 em função do advento da internet no mundo dos negócios e do crescimento do número de empresas que passaram a comercializar por meio desta plataforma. Este crescimento também foi estimulado pelos inúmeros relatos de negócios exitosos como o *Yahoo* e a *Amazon.com*. O MDN passou a ser utilizado, inclusive, pelas empresas físicas.

O MDN é a oferta de valor de uma organização, considerando seus arranjos arquitetônicos, operacional e financeiro e também os produtos resultantes da interação desses elementos (Slywotzky, 1998; Chesbrough & Rosebloom, 2002; Osterwalder & Pigneur, 2002, Hedman, 2003, Morris, Schindehutte & Allen, 2005, Shafer, Smith & Linder, 2005; Hwang & Christensen, 2007; Al-Debei, Haddadh & Avison, 2008). Ter um MDN faz com que a empresa tenha algo a oferecer para o cliente que agregue valor para este e que também possa ser revertido para a empresa, principalmente, na forma de lucro (Teece, 2010).

Bowman (2003) afirma que a elaboração de um MDN requer a delimitação do conjunto de papéis e relacionamentos que serão estabelecidos com clientes, fornecedores e aliados e também a definição dos principais fluxos de produtos, informações, lucros e benefícios.

O MDN é um constructo que possibilita a elaboração de uma proposta/oferta de valor que será oferecida ao cliente para satisfazer uma necessidade e ainda traz uma proposta para captação de valor pela empresa e pelos demais *stakeholders* envolvidos. Para tornar o MDN viável, o empreendedor precisa definir, captar, reunir os recursos humanos e materiais e gerenciar o negócio.

Na condição de um constructo, o MDN implica na criação de categorias para tornar sua observação possível. Em função disso, inúmeros autores propuseram alguns submódulos

componentes. Ainda que estes submódulos não sejam um consenso na literatura é possível observar que os diferentes autores apresentam propostas semelhantes, como se pode observar na Tabela 1.

Autor(a) (s)	Principais submódulos componentes
Slywotzky & Morisson (1998)	Seleção de clientes; captação de valor, controle estratégico e escopo.
Chesbrough & Rosebloom (2002)	Segmentação de mercado, definição de propostas de valor, relacionamento e cadeia de valor, arquitetura de receitas.
Magretta (2002)	Parte um: inclui atividades relacionadas a fazer alguma coisa (projetar, comprar matéria-prima, manufatura). Parte dois: atividades associadas com a venda (identificar clientes, vender, distribuir produtos ou prestação do serviço).
Shafer, Smith & Linder (2005)	Escolhas estratégicas, rede de contatos e captura de valor.
Osterwalder & Pigneur (2011)	Segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais, estrutura de custo.

Tabela 1 – Submódulos componentes do MDN.

Fonte: Os Autores, 2015.

Para este artigo foram utilizados os submódulos propostos por Matta & Santos (2014), cujas definições podem ser encontradas na Tabela 2

Submódulos do MDN	Definição
Acervo de recursos	Incluem todos os tipos de recursos: humanos e materiais.
Fornecedores	Empresa que fornece produtos ou serviços para o empreendedor vender e também para outras empresas venderem. Como exemplo de produtos pode-se citar os eletrônicos, livros, cosméticos, dentre outros. No caso dos serviços, os fornecedores são os que executam os serviços de profissionais da construção, veterinários, restaurantes, dentre outros.
Rede de parceiros	Pessoas, imprensa, associações de classe, universidades que desenvolvem algo em conjunto com o empreendedor. É aquele que trabalha numa produção, desenvolvimento ou criação conjunta. Por exemplo, desenvolver uma pesquisa em conjunto com um departamento de uma universidade, criar um canal de vendas conjuntas, desenvolver um software de uso compartilhado, divulgar em blog e etc. O parceiro gera um trabalho com a sua participação.
Proposta de valor	O que o empreendedor idealizou comercializar no mercado antes de iniciar as operações, ou seja, antes de estar em presença de mercado e de seus clientes empresariais ou consumidores.
Oferta de valor	Consiste em um conjunto de produtos e/ou serviços que a empresa está comercializando no mercado depois de se adequar às exigências dos clientes empresariais e consumidores/usuários. É, portanto, a antiga proposta de valor transformada em uma oferta validada.
Captura de valor	A captura de valor é o processo pelo qual a empresa arrecada recursos decorrentes da venda de seus produtos e ou serviços. O montante gerado com esta captação de valor decorrente da troca de produtos e serviços entregues aos clientes em troca de dinheiro é comumente chamado de faturamento da empresa.
Canais de entrega	Descreve os meios utilizados pela empresa para que o produto/serviço chegue até o cliente.
Definição do segmento de mercado	Define o tipo de cliente que a empresa pretende atender.
Sistemas de gerenciamento e controle da operação	Envolve todos os custos que incorrem na empresa com a finalidade de criar, vender e agregar valor aos clientes, ou seja, incluem os recursos, bens, atividades e relacionamentos da rede de parceiros e intercâmbios que implicam em custos (. SIQUEIRA, 2012).

Tabela 2 – Submódulos componentes do MDN utilizados no estudo.

Fonte: Adaptado de Matta & Santos (2014).

Dentre os submódulos componentes apresentados na Tabela 2 serão estudados neste artigo os submódulos Fornecedores e Rede de parceiros. Portanto, as mudanças apresentadas serão relativas a estes dois submódulos apenas. Esta decisão se deve ao fato que os citados submódulos passaram por inúmeras mudanças e geraram informações significativas para a

literatura sobre MDN. Cabe mencionar que as mudanças realizadas pelos empreendedores foram feitas nos submódulos do MDN das empresas.

O conceito de mudanças foi definido por Wood (1992, p.13) como "qualquer alteração de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou humana ou em qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização". Outro aspecto relacionado com mudança nas organizações é o fato de que ela pode influenciar o desempenho empresarial como um todo.

Chandler (1962) afirma que a estrutura se modificará sempre que as estratégias mercadológicas forem redefinidas. Estas mudanças são realizadas pelos gestores como forma de adaptar a empresa às exigências do ambiente na qual ela se insere (Scott, 1981). A situação em que a empresa se encontra (crescimento, expansão geográfica, crises, dentre outras) também pode afetar o desempenho da empresa (Cruz, Nunes & Pinheiro, 2011).

Outro fator que pode gerar mudança é o relacionamento entre o gestor e seus empregados. O posicionamento adotado pelos gestores, ou seja, o seu estilo de liderança pode influenciar a satisfação dos subordinados e afetar o desempenho da empresa num momento em que a organização está incorporando mudanças com a finalidade de se adaptar ao ambiente (Battilana & Casciaro, 2012)

Lawrence e Lorsch (1967), em sua Teoria da Contingência, afirmam que não existe um modelo de organização das empresas que seja adequado a todos os ambientes e que atenda satisfatoriamente todas as exigências de seus *stakeholders*.

Para estudar as mudanças realizadas pelos empreendedores em seus MDNs é importante compreender que as mudanças nos MDNs ocorrem em três fases distintas, conforme proposto por Matta & Santos (2014): (1) fase de concepção do MDN, (2) fase de início das operações e (3) fase de confirmação.

Na fase de concepção o empreendedor, após identificar a oportunidade, elabora uma proposta de valor que ele julga adequada para atender uma necessidade dos clientes. Na fase de início de operações, a empresa é submetida ao mercado e aos demais *stakeholders*. O gestor precisa gerenciar seus recursos para que a empresa se adapte ao mercado. Ele precisa gerenciar e alinhar elementos como estratégia, estrutura, processos, operações e pessoas. Na fase de confirmação o empreendedor e sua equipe concentram suas atenções, especialmente, no acompanhamento dos indicadores de desempenho da empresa. Isso ocorre porque o empreendedor e sua equipe chegaram a um modelo de negócio que satisfaz temporariamente, os *stakeholders*. Nessa situação, o empreendedor se dedica a acompanhar os resultados obtidos pela empresa.

Este artigo utilizará como referência a Tabela 3. Ela contém as informações relativas aos submódulos Fornecedores e Redes de parceiros que nortearam as entrevistas com os gestores. Esta figura será utilizada como base para a elaboração da Matriz de Análise Cruzada, que será apresentada na Análise e Discussão dos Resultados.

Fase de concepção do MDN	Fase de início das operações	Fase de confirmação
<ul style="list-style-type: none"> ▪Quem eram os fornecedores idealizados? ▪Que tipos de parcerias você idealizou realizar? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Você conseguiu fechar contrato com os fornecedores idealizados? ▪Conseguiu alguma parceria com universidade, para divulgação, serviços conjuntos? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Qual a variação na quantidade clientes-fornecedores (%)? ▪Qual a variação no faturamento obtido pela empresa em relação à fase anterior (%)? ▪ Possui alguma forma de medir satisfação dos fornecedores? ▪Realizou parcerias, fusões ou aquisições?

Tabela 3 – Informações estudadas nos submódulos Fornecedores e Rede de Parceiros nas diferentes fases para confirmação do MDN.

Fonte: Os Autores, 2015.

As questões de pesquisa a que este artigo se propõe a responder são:
Q₀.Quais são as principais mudanças realizadas pelos empreendedores nos submódulos Fornecedores e Rede de Parceiros nas empresas estudadas?
Q₀₁.Quais foram os motivos/razões para a realização das mudanças?
Q₀₂.Quais as contribuições destas mudanças no modelo de negócio para o desempenho das empresas?

METODOLOGIA DO ESTUDO

Para atender aos objetivos do estudo, optou-se pela realização de pesquisa qualitativa, em que se utilizou o método de estudo de casos múltiplos. Stake (1988) explica que o estudo de caso tem como propósito compreender o objeto de estudo em sua complexidade. Este objeto pode ser uma pessoa, um programa ou um grupo de empresas que compartilham uma mesma experiência num mesmo ambiente. O interesse nesta abordagem está em compreender a particularidade de uma situação e o seu significado para os vários envolvidos e procuram responder questões como “por que” e “como” as coisas acontecem (Godoi et al, 2006, Merriam, 1989).

A escolha das empresas ocorreu por conveniência e por estas atenderem aos seguintes critérios: (a) aceitação dos empreendedores em participar do estudo; (b) estarem no mercado há pelo menos seis meses; (c) atuarem exclusivamente na plataforma de internet e (d) possuir um MDN Painel de Controle, ou seja, são empresas que possuem pelo menos dois segmentos de clientes: os clientes-fornecedores e os clientes-usuários. Os primeiros são aqueles que fornecem os produtos e/ou executam os serviços ofertados pela empresa de comércio eletrônico. Os clientes-usuários são os que adquirem os produtos ou serviços ofertados no site. Portanto, as empresas Painel de Controle, conforme descrito por Slywotsky (1997), são empresas que captam clientes e vendas para outras empresas.

No estudo foram selecionadas dez empresas para a composição dos casos múltiplos. Estas organizações serão representadas pelas letras A, B, C, D, E, F, G, H, I e J em função da solicitação dos empreendedores de não revelar o nome das empresas para preservar informações estratégicas. Cabe observar que cinco das empresas ainda não alcançaram a fase de confirmação e cinco empresas já possuem seu MDN confirmado, o que permite fazer comparações entre empresas na mesma situação e entre empresas em situações diferentes.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas. Para isso, foi elaborado um questionário semiestruturado para orientar as entrevistas. As perguntas propostas no roteiro emergiram da literatura existente sobre o tema MDN e buscaram obter informações sobre as mudanças realizadas pelos empreendedores de comércio eletrônico em suas respectivas empresas durante as fases de concepção, início de operações e confirmação do MDN. As entrevistas ocorreram entre janeiro e julho de 2013 e teve duração média de duas horas por entrevista.

A validação do questionário foi realizada por um doutor, uma mestra e dois empreendedores. Para a apresentação das informações e dos resultados do estudo foram elaboradas duas Figuras. A Tabela 4 contém informações como: ramo de atuação da empresa, tempo de atuação no mercado e cargo dos empreendedores entrevistados e tem como objetivo apresentar as empresas.

Empresa	Atividade da empresa	Tempo de atuação	Cargo do entrevistado
A	Empresa de agendamento de serviços médicos	1 ano	Sócio Executivo
B	Captação de alunos para instituições de ensino	3 anos	CEO
C	Site de busca de produtos	2 anos	Diretor Comercial
D	Oferece aulas gratuitas e vende o certificado (no futuro)	1 ano	Financeiro-Operacional
E	Empresa de serviços veterinários e de higiene para animais	8 meses	Presidente Executivo
F	Locação temporária de imóveis	4 anos	Diretor Geral da empresa no Brasil
G	Venda de alimentos prontos	2 anos	Diretor de Operações
H	Site de busca de serviços relacionados ao setor de construção	2 anos	CEO
I	Site de busca de produtos e serviços	15 anos	Vice-Presidente de Novos Negócios
J	Site de divulgação online	16 anos	Gerente de Marketing

Tabela 4- Apresentação da empresa e do empreendedor entrevistado.

Fonte: Os autores, 2015.

A Tabela 5, que está no tópico Análise de Discussão dos Resultados, contém os resultados do estudo. Os dados foram organizados em uma Matriz de Análise Cruzada, conforme proposto por Yin (1989). A Matriz apresenta, além da descrição das mudanças, as similaridades e as singularidades encontradas no estudo.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo foi realizado com empresas que atuam exclusivamente no comércio eletrônico e comercializam produtos e/ou serviços. Elas possuem um MDN do tipo Painel de Controle e estão no mercado num período que varia de oito meses a dezesseis anos. Em cinco casos, as empresas não alcançaram a fase de confirmação do MDN (A, B, C, D e E) e em cinco casos, as empresas já possuem seu MDN confirmado (F, G, H, I e J).

A Tabela 5 a seguir apresenta as mudanças realizadas pelos empreendedores em suas respectivas empresas. As informações estão organizadas, conforme proposto na Tabela 3.

Empresa	Fase de concepção do MDN	Fase de início das operações	Fase de confirmação
A	<ul style="list-style-type: none"> ▪Definiu quem seriam seus fornecedores. ▪Realizou parcerias com uma empresa júnior. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Fechou alguns contratos. ▪Encerrou a parceria anterior e estabeleceu nova com residentes para divulgação boca a boca. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Não chegou a esta fase.
B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiu quem seriam seus fornecedores. ▪ Parceria com universidade para testar <i>software</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Fechou contrato com fornecedores. ▪ Não realizou parceria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Não chegou a esta fase.
C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiu quem seriam seus fornecedores. ▪Não realizou parceria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Dificuldade para fechar contratos com fornecedores. ▪Fizeram parceria com empresa de plataforma de internet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Não chegou a esta fase.
D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiu quem seriam seus fornecedores. ▪Não realizou parceria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Mudou os fornecedores. ▪Parcerias esporádicas com professores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Não chegou a esta fase.
E	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiu quem seriam seus fornecedores. ▪Não realizou parceria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Dificuldade para fechar contratos com fornecedores. ▪Não realizou parceria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Não chegou a esta fase.
F	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiu quem seriam seus fornecedores. ▪Não realizou parceria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Ampliou o número de potenciais fornecedores. ▪Não realizou parceria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪(+) 35%. ▪(+) 60%. ▪Pesquisa no site. ▪Parcerias com empresas de tecnologia.

G	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiu quem seriam seus fornecedores. ▪ Não realizou parceria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudou os fornecedores. ▪ Fez parceria com pizzaria para divulgação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (+) 75%. ▪ (+) 98%. ▪ Visita e ligações. ▪ Parceria para divulgação no site dos fornecedores
H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiu quem seriam seus fornecedores. ▪ Parceria com amigos da faculdade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudou os fornecedores. ▪ Não realizou parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (+) 41,9%. ▪ (+) 30%. ▪ Pesquisas bimestrais. ▪ Parceria com revista do setor.
I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiu quem seriam seus fornecedores. ▪ Não realizou parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldade para fechar contratos com fornecedores. ▪ Não realizou parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (+) 70%. ▪ (+) 80%. ▪ Pesquisa online. ▪ Realizou parcerias com empresas nacionais e internacionais.
J	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não definiu os fornecedores. ▪ Realizou parceria com a universidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não definiu os fornecedores. ▪ Não realizou parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (+) 27%. ▪ (+) 24,5%. ▪ Realiza pesquisas. ▪ Realizou parcerias com empresas nacionais e internacionais, públicas e privadas.

Legenda: (+) = resultado positivo nos indicadores (crescimento); (-) = resultado negativo nos indicadores (redução).

Similaridades	Singularidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ As empresas pesquisadas consideram seus fornecedores como uma categoria de cliente. ▪ Os clientes-usuários, na grande maioria das empresas estudadas, não remuneram diretamente as empresas. ▪ O submódulo “Rede de parceiros” não são fundamentais para as atividades das empresas que não alcançaram a fase de confirmação do MDN. ▪ Na fase de confirmação a realização de parcerias é importante para o crescimento/expansão das empresas de comércio eletrônico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A ótica de ver o fornecedor como um cliente é uma singularidade das empresas que possuem MDN do tipo painel de controle. ▪ Nesse tipo de MDN, a existência de clientes-fornecedores é diretamente dependente da existência de clientes-usuários. Um não existe sem o outro. ▪ Na fase de concepção do MDN e na fase de início das operações as parcerias são informais, esporádicas e/ou temporárias.

Tabela 5 – Matriz de análise cruzada contendo as mudanças identificadas nos submódulos Fornecedores e Redes de parceiros do MDN.

Fonte: Os Autores, 2015.

Com base nas informações obtidas no estudo foi possível fazer algumas constatações. A primeira delas é que as empresas estudadas consideram seus fornecedores como uma categoria de clientes. O motivo para tal classificação se deve ao fato de que, em empresas com MDN do tipo Painel de Controle, os empreendedores não são proprietários dos produtos e/ou serviços que vendem e por isso precisam captar fornecedores destes produtos e/ou serviços. Na maioria dos casos, a receita da empresa é resultado dos contratos com estes clientes-fornecedores.

Outra constatação é que os clientes-usuários, na maioria das empresas estudadas, não remuneram diretamente as empresas. Eles têm acesso gratuito ao *site* para visualizar produtos e/ou serviços e até obtêm informações adicionais como é o caso do *site* de agendamento de consultas e serviços veterinários, em que o empreendedor disponibiliza no *site* matérias sobre os cuidados com os animais de estimação, porém para escrever e disponibilizar estas matérias o empreendedor assume os custos do trabalho de profissionais para passar as informações, outros para escrever a matéria e outros para correção gramatical.

A razão deste investimento é mercadológica e visa tornar o *site* mais atraente para os clientes-usuários. Os clientes-usuários não geram, na maioria das vezes, receitas diretamente para as empresas estudadas, mas o número de acessos destes e a aquisição dos serviços

tornam o *site* atraente para novos clientes-fornecedores. Dessa forma, para atrair os clientes-fornecedores é preciso ter um número significativo de clientes-usuários. Os clientes-usuários pagam pelas consultas e serviços veterinários, por exemplo, e são eles que geram receita financeira para os clientes-fornecedores.

Uma terceira constatação é que o submódulo Rede de Parceiros não possui relevância significativa para as empresas que não alcançaram a fase de confirmação do MDN. Nota-se que as empresas na fase de início de operações dificilmente realizam parcerias com outras pessoas ou empresas e quando isto ocorre, os relacionamentos são temporários ou esporádicos. Tal acontecimento se justifica pela dificuldade encontrada pelos empreendedores de estabelecer parcerias que ocorram de fato e possam ser mantidas. Por se tratarem de empresas ainda não confirmadas seu potencial de gerar receita financeira ainda não é um atrativo e os “parceiros” acabam não se dedicando integralmente ao que foi acordado, o que gera situações imprevisíveis e embaraçosas para os empreendedores. A solução encontrada pelos empreendedores foi a contratação de funcionários, terceirizados ou mesmo propor sociedade ao invés de estabelecer acordos informais.

Dentre as empresas pesquisadas e que não alcançaram a fase de confirmação tem-se: a empresa A que fez parceria com uma empresa júnior de uma universidade antes do início das operações. A empresa B fez parceria com uma universidade para testar o *software* desenvolvido, o que ocorreu antes do início das operações da empresa. A empresa C fez parceria com empresa fornecedora de plataforma *online*, já na fase de início de operações. A empresa D fez parcerias eventuais com professores e a empresa E não fez parcerias.

Outra constatação sobre o submódulo Rede de Parceiros foi que, entre as empresas que já alcançaram a fase de confirmação (F, G, H, I e J), este submódulo é fundamental para o crescimento do negócio. As empresas são reconhecidas pelo mercado, elas conseguem gerar receita e atrair outras empresas interessadas em formalizar parcerias. As parcerias são consideradas estratégicas e ajudam a escalar (expandir/aumentar) o negócio. Muitas destas parcerias são convertidas em aquisições e fusões nacionais e internacionais. Assim, segundo os empreendedores, as parcerias tornam as empresas mais competitivas, aumentam suas chances de sobrevivência e geram um aumento na receita (faturamento).

As empresas confirmadas estudadas realizaram parcerias com empresas semelhantes como foi o caso da empresa I. As empresas I e J fizeram parcerias com empresas de produtos e/ou serviços complementares. A empresa H fez parceria com uma revista que é referência no seu setor de atuação com a finalidade de divulgar o negócio. A empresa J fez parceria com governos de vários países e conseguiu benefícios como a redução de custos de instalação, dentre outros. As empresas F e G fizeram parcerias com empresas de tecnologia para obter aplicativos que possam melhorar a acessibilidade do *site*.

Os resultados do estudo mostraram que as empresas fizeram inúmeras mudanças nos submódulos Fornecedores e Rede de parceiros e que a maioria destas mudanças foram realizadas na transição da fase de concepção do MDN e a fase de início de operações.

No submódulo Fornecedores foram observadas as seguintes mudanças: (1) Nas empresas D, G e H os empreendedores mudaram completamente o segmento de clientes-fornecedores. A razão da mudança se justifica pela percepção dos empreendedores de que os fornecedores idealizados não eram tão rentáveis quanto eles imaginaram e ainda geravam despesas operacionais. (2) A empresa G passou a atender novos segmentos de clientes-fornecedores, aumentando as opções de serviços oferecidas aos clientes-usuários e a receita (faturamento) da empresa. (3) No caso das empresas A, F, I e J os empreendedores expandiram seu segmento de clientes-usuários para outros países, passando a vender também para clientes-usuários internacionais com a finalidade de obter um incremento na receita

(faturamento). (4) A empresa J somente definiu seus fornecedores quando a empresa já estava na fase de início das operações, pois até então, a proposta de valor do negócio ainda não estava definida. (5) Em um dos casos, o da empresa H, o empreendedor reduziu o segmento de clientes-fornecedores, ou seja, ele decidiu trabalhar com apenas um segmento de mercado e não mais dez segmentos, conforme proposta inicial. A motivação para tal mudança foi a dificuldade de gerenciar a cadeia de valor de dez segmentos distintos.

No submódulo Rede de Parceiros as mudanças realizadas foram: (1) As empresas A e B fizeram parcerias com a finalidade de adquirir conhecimentos complementares. Uma delas fez parceria com a empresa júnior de uma universidade e a outra empresa fez parceria com faculdade para testar o *software* que eles pretendiam vender no mercado. (2) A empresa G fez parcerias com pizzarias como estratégia para divulgação do negócio. (3) A empresa B fez parceria com um *blog* com a finalidade de divulgar a empresa sem custos. (4) No caso das empresas B e H, as empresas deixaram de fazer parceria na fase de início das operações. Os empreendedores afirmaram que estas parcerias na fase de concepção ajudaram a definir a proposta de valor, porém com a implantação da empresa, estas não eram mais necessárias. (5) Uma das empresas, a H, fez parceria com um portal de internet, que é considerado uma referência no setor de construção. Esta parceria tem por finalidade a divulgação da empresa no setor de construção, que é o setor de atuação da empresa. (6) A empresa J fez parceria com governos de alguns países que ela já atuava e outros que pretendia atuar. (7) A empresa C fez parceria com uma empresa provedora de plataformas de internet para conseguir desenvolver seu sistema integrado e criar facilidades para os clientes-fornecedores, já que essa integração evitaria conflitos na configuração da plataforma do cliente-fornecedor e da empresa estudada.

As mudanças realizadas nas empresas pelos empreendedores, segundo depoimento dos mesmos, contribuíram de forma positiva para o desempenho da empresa. Isto não significa que todas as empresas já tenham um faturamento suficiente para cobrir seus custos operacionais. As informações obtidas permitem afirmar que as empresas tiveram um aumento na quantidade de clientes-fornecedores que oscilou de 27% a 98,25% em relação ao semestre anterior.

As empresas apresentaram um crescimento da quantidade de clientes-usuários cuja oscilação ficou entre 10% e 90%. Em relação ao montante de faturamento (receita total), que também foi positivo, teve variação de 15% a 95% com exceção de duas empresas, a A e a C que optaram pela suspensão temporária da cobrança pelos serviços prestados.

As mudanças implementadas pelos empreendedores corroboram com os estudos de Chandler (1962) ao afirmar que as estratégias mercadológicas geram a necessidade de realizar mudanças na estrutura das empresas tal como ocorreu em um dos casos (empresa F) em que o empreendedor decidiu expandir geograficamente a área de atuação da empresa para outros países, o que gerou a necessidade de captar clientes-fornecedores nestes novos locais. Em outro caso (empresa C), o empreendedor fez parceria com uma empresa provedora de plataformas de internet. O objetivo era obter uma plataforma de internet que integrasse o site da empresa e a de seus clientes-fornecedores, o que reduziria as incompatibilidades de comunicação entre os sites. Estes casos também confirmam o proposto por Scott (1981), já que esta decisão foi uma forma encontrada pelos empreendedores de se adequar às exigências do mercado e dos demais *stakeholders* e também para aumentar a quantidade de clientes-fornecedores e clientes-usuários, visto que as duas empresas passaram a conviver com novos entrantes.

Conforme constatado no estudo, os empreendedores, cujas empresas ainda não alcançaram a fase de confirmação, não consideram como fundamental o estabelecimento de parcerias, principalmente, no que se refere a parcerias com profissionais especializados, ou

seja, quando a empresa tem a necessidade de contratar um profissional de informática ou de marketing, por exemplo, ao invés de se fazer uma parceria informal, a estratégia dos empreendedores é propor sociedade para estes profissionais, o que explica o número reduzido de parcerias com profissionais especializados. Para que esta oferta de sociedade seja aceita, cabe ao empreendedor convencer o possível sócio de que o negócio é promissor e, posteriormente, mantê-lo motivado. Este fato confirma as afirmações de Cruz, Nunes & Pinheiro (2011) e Battilana & Casciaro (2012) sobre a importância do relacionamento dos gestores com sua equipe. O posicionamento do empreendedor (estilo de liderança) pode unir ou gerar conflitos no grupo. A situação em que a empresa se encontra, como por exemplo, uma fase de crescimento e expansão da empresa pode contribuir para a permanência dos integrantes da equipe na organização.

O estudo demonstrou que os empreendedores tomam decisões diferentes nas mesmas fases do processo de concepção e de confirmação do MDN. Um empreendedor ampliou seu segmento de mercado, como foi o caso da empresa F, outro reduziu o número de segmentos como foi o caso da empresa H, em outros casos a organização muda completamente os segmentos de mercado como ocorreram nas empresas D e G. Algumas empresas realizam parcerias efetivas (empresas C, F, G, H, I, J) e outras apenas temporárias (A, B, D, G). As parcerias são estratégias para se fazer a divulgação do negócio como nos casos das empresas A e G, outras realizam parcerias com empresas que oferecem serviços semelhantes aos seus como as empresas C e J, enquanto outras estabelecem parcerias com empresas de serviços complementares aos seus, como os casos das empresas C, F e J. Todos estes relatos corroboram com a Teoria da Contingência (Lawrence, Lorsch, 1967) ao demonstrar que não é possível estabelecer um modelo de organização das empresas que seja adequado a todos os ambientes e que atenda satisfatoriamente todas as exigências de seus *stakeholders*.

CONCLUSÕES

Este estudo se propôs a responder a três questões de pesquisa. A primeira delas buscou responder quais foram as mudanças realizadas pelos empreendedores nos modelos de negócios de suas empresas nos submódulos Fornecedores e Rede de Parceiros. A segunda questão se propunha compreender as razões/motivos dessas mudanças e a última questão se refere às contribuições destas mudanças para o desempenho das empresas.

Com base nos resultados do estudo é possível afirmar que as mudanças organizacionais realizadas no submódulo Fornecedores foram de ordem/natureza mercadológica, estratégica e operacional.

As mudanças organizacionais de ordem/natureza mercadológica no segmento de clientes-fornecedores foram observadas em três casos pesquisados (empresas D, G e H) nos quais as empresas migraram de um segmento de clientes-fornecedores para outro segmento; em quatro dos casos estudados (empresas A, I, F e J) ocorreu a ampliação do segmento de mercado e em um dos casos (empresa H) observou-se a redução dos segmentos de mercado, o que permitiu à empresa focar em um único segmento.

O motivo/razão que levou as empresas a fazerem as mudanças foi a necessidade de buscar segmentos de mercado mais rentáveis, de ampliar a oferta de produtos e/ou serviços no *site* e de se especializar em um único setor. Estas mudanças tornariam a oferta de valor e o *site* mais atraentes para os clientes-fornecedores e para os clientes-usuários.

As mudanças organizacionais de ordem/natureza estratégica foram: em um dos casos, o da empresa J, os empreendedores conseguiram identificar um segmento de clientes-fornecedores para ser explorado no negócio, pois esta ainda não havia definido a sua proposta de valor na fase anterior. As empresas A, F, I, J fizeram mudanças no segmento de clientes-

fornecedores. Em quatro dos casos (A, F, I, J) ocorreu a ampliação do segmento de clientes-fornecedores por meio da expansão geográfica para outros países. Em um dos casos estudados, o empreendedor decidiu reduzir o segmento de mercado (empresa H). A empresa que começou atendendo dez segmentos de mercado decidiu se focar e se especializar no atendimento a um único segmento, o de casa e construção.

A mudança organizacional de ordem operacional foi observada em um dos casos estudados, a empresa H. Nesta o empreendedor decidiu focar em apenas um dos dez segmentos de mercado que idealizou. A decisão foi motivada pela dificuldade operacional de trabalhar com dez setores diferentes que requerem o estabelecimento de cadeias de valores com necessidades próprias.

No submódulo Rede de Parceiros as mudanças organizacionais realizadas foram de ordem/natureza estratégica, financeira, tecnológica e operacional.

As mudanças organizacionais de ordem/natureza estratégica foram observadas em nove dos dez casos estudados. As empresas buscaram e fizeram parcerias conforme as necessidades do negócio. A empresa A fez parceria com uma empresa júnior e posteriormente, após a implantação da empresa, foram feitas parcerias com estudantes autônomos, para ajudar na divulgação do negócio. Outra empresa, a B, utilizou seus contatos na universidade para testar o programa desenvolvido e após o fim dos testes, passou a testar o programa em faculdades particulares com a finalidade de apresentar e vender o direito de uso do programa. A empresa C fez parcerias com empresas provedoras de plataformas de internet para conseguir desenvolver seu sistema integrado e criar facilidades para os clientes-fornecedores, já que essa integração evitaria conflitos na configuração da plataforma do cliente-fornecedor e da empresa estudada. Outra parceria foi realizada entre a empresa J e os governos de países em que ela atua.

As mudanças de ordem financeira tinham como objetivo a realização de ações com custos reduzidos. Dessa forma as empresas realizaram parcerias com blogs para divulgação do negócio, parceria com pizzaria em que ela doava a caixa de pizza e parcerias com o governo para redução dos custos de implantação, operação e tributação da empresa.

As mudanças organizacionais de ordem tecnológica e operacional ocorreram em um dos casos em que o empreendedor promoveu a integração da plataforma da empresa e a de seus clientes-fornecedores. Para isso foi necessário estabelecer parceria com uma empresa provedora de plataforma de internet.

Pode-se concluir que as mudanças realizadas pelos empreendedores nos submódulos Fornecedores e Rede de Parceiros contribuíram positivamente para o desempenho das empresas, visto que após as mudanças as empresas apresentaram um aumento na quantidade de clientes-fornecedores, na quantidade de clientes-usuários e um crescimento da receita (faturamento) na maioria das empresas.

É possível concluir ainda que as mudanças nas empresas são motivadas pelas necessidades do mercado e dos demais *stakeholders*. As empresas estão atentas ao mercado e precisam fazer ajustes constantes na sua proposta de valor. Estes ajustes levam à confirmação do MDN das empresas.

Em síntese e com base nos resultados do estudo, pode-se afirmar que: (1) nas empresas de comércio eletrônico os fornecedores são vistos como um segmento de cliente e não como fornecedores, de fato. (2) A relação de parceria possui relevância diferente em diferentes fases da empresa. Quanto menor o tempo de atuação da empresa no mercado, menor a importância atribuída à parceria. (3) A fase de confirmação do MDN é temporária. A necessidade do mercado e dos demais *stakeholders* mudam com o tempo e isto requer que o

MDN seja revisto ou substituído para manter ou aumentar a lucratividade das empresas, bem como aumentar as chances de sobrevivência das mesmas.

O estudo realizado traz contribuições relevantes para a literatura existente sobre o tema MDN, visto que existem poucos estudos focados na compreensão do processo de concepção e confirmação do MDN em empresas de *e-commerce* brasileiras. Para os empreendedores, o estudo traz informações importantes para a compreensão do MDN e sua relevância, bem como pode auxiliá-los na tomada de decisões nas empresas.

As limitações do estudo se devem ao método de pesquisa utilizado, que foi o qualitativo e que, portanto, não permite a generalização dos dados. Outra limitação se refere ao fato de que foi utilizada uma única fonte de informações, que foram os empreendedores. Não foram feitas entrevistas com clientes-fornecedores ou clientes-usuários, por exemplo.

Para estudos futuros, sugere-se a repetição do estudo, estabelecendo uma comparação entre as mudanças realizadas por empresas atuantes no Brasil e empresas que atuantes em outros países.

REFERÊNCIAS

Albertin, A. L. (1999). Modelo de comércio eletrônico e um estudo no setor bancário. *RAE*, São Paulo, 39 (1), 64-76.

Al-Debei, M., Haddadeh, R; Avison, D. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. *Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems*.

Battilana, J., Casciaro, T. (2012) Change agents, networks, and institutions: a Contingency Theory of organizational change. *Academy of Management Journal*. 55(2), 381-398.

Bowman, H. State Of the Art on Business Models. (2003). *B4U Telematica Institute*.

Cameron, D. (1997). Electronic commerce: the new business platform of the Internet. Charleston. *Computer Technology Research Corp*.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*: Cambridge, MA: MIT Press.

Chesbrough, H. & Rosembloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies. *Industrial and Corporate Change*, 2(3), 1- 40.

Cruz, M. P., Nunes, A. J. & Pinheiro, P. G. (2011). Fiedler's contingency theory: practical application of the least preferred coworker (LPC) scala. *Revista The IUP Journal of Organizational Behavior*, 10 (4).

Denning, P. J. (1996). Business design for the new university. *Educom Review*, 6 (31), 20-30.

Doganova, L. & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38, 1559-1570.

- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44 (1), 5-23.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management a stakeholder approach*. EUA: Massachusetts.
- Godoy, A. S., Godoi, C. K., Bandeira de Mello, Silva, A. B. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*: Ed. Saraiva (edição 1). São Paulo.
- Goldeman, M. (2011). Post-Crisis Sports Marketing Business Model Shifts. *Managing Global Transitions*, 9 (2), 171–18.
- Hedman, J. & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Informations Systems*, (12), 49-59.
- HWANG, Jason & CHRISTENSEN, Clayton M. Innovation In Health Care Delivery: A Framework For Business-Model innovation. **Health Affairs**, v. 27, n. 5, p. 1329 - 1336, set/out. 2007.
- Kalakota, R., & Robinson, M. (2002). E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital. Tradução de Carlos Carvalho. 2. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman.
- Lawence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*. 12 (1),1-47.
- Lyra, M., Gomes, R. & Jacovine, L. (2009). O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para a construção de um modelo de análise. *RAC*, Curitiba, 13 (3), 39-52.
- Magretta, J. (2002). Why business model matter. *Harvard Business Review*, 80, 1-8.
- Matta, V. E. & Santos, S. A. (2014). *Mudanças no modelo de negócio das empresas de e-commerce (painel de controle) e suas contribuições: um estudo de múltiplos casos no mercado brasileiro*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil).
- Merrian, S.B. (1988). *Case study research in education: a qualitative approach*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*. (58), 726-735, Nov.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002). An e-business model ontology for modeling e-business. *15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy*, Jun.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*. (Tese de Doutorado, École des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, Suíça).

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation- Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. (R. Bonelli, Trad.). Rio de Janeiro: Ed. Alta Books.

Scott, W. R. (1981). *Organizations: rational, natural, and open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.

Shafer, S., Smith, H. J. & Linder, J. (2005). The power of the business power. *Business Horizons*, (48), 199-207.

Slywotzky, A. (1997). Migração de Valor: como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência. (A. B. Rodrigues, P. M. Celeste, Trad.). Rio de Janeiro: Ed. Campus.

Slywotzky, A. & Morrison, D. (1998). A estratégia focada no lucro: desvendando os segredos da lucratividade. (A. B. Rodrigues, P. M. Celeste, Trad.). Rio de Janeiro. RJ: Ed. Campus.

Stake, R. E. (1988). Case study methods in educational research: seeking sweet water. In: Jaeger, R. M. *Complementary methods for research in education*. Washington, DC: American Educational Research Association, 253-265.

Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Focus Theme*, 8 (2).

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*: Ed. Bookman (4. ed.), Porto Alegre.

WebShoppers. (2015). Relatório Semestral. Ed. 28. Disponível em: <http://www.ebit.com.br/webshoppers>.

Wood, T. J. (1992). *Mudança organizacional: ciência ou arte? um caso na Rhodia mostra como unir teoria e prática na compreensão dos processos de mudança*. (Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil).