

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

MODELOS DE NEGÓCIO NA ERA DIGITAL

AUTORES

LUCIENE DIANA SIQUEIRA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
luciene.siqueira@attglobal.net

SERGIO FELICIANO CRISPIM

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
scrispim@uol.com.br

RESUMO

O termo de modelo de negócio passou a ser utilizado proeminente no final dos anos 1990, coincidindo com o advento da Internet no mundo dos negócios e acentuando-se com o desenvolvimento do mercado de ações da NASDAQ para empresas de tecnologia. Usado não somente no âmbito de mercados digitais, e muitas vezes tomado como sinônimo de estratégia, a literatura ainda apresenta uma falta de consenso quanto sua definição conceitual. Com a nova economia, a evolução da Internet possibilita novos modelos de negócios até então impossíveis de serem implementados, bem como a reinvenção de modelos já validados no mundo real. Este ensaio teórico tem por objetivo identificar os modelos de negócios da era digital, destacando os conceitos atribuídos, uma taxonomia, os principais fatores que direcionam a criação de valor, e o impacto da evolução da Internet nos modelos das organizações. Mudanças advindas da economia digital e quando as empresas devem inovar o seu modelo de negócio também são abordados neste ensaio. Ao final, o artigo sugere que mercados virtuais abrem novas fontes de inovação que podem exigir uma mudança no pensamento estratégico e em modelos de negócios existentes, e propõe sugestões para futuras pesquisas empíricas.

ABSTRACT

The term business model has been used prominently in the late 1990s, coinciding with the advent of the Internet in business and get strongly with the development of the NASDAQ stock market for technology companies. Used not only in the context of digital markets, and often taken as synonymous with strategy, the literature still shows a lack of consensus on its conceptual definition. With the new economy, the evolution of the Internet enables new business models that were impossible to implement so far, as well as the reinvention of models already validated in the real world. This theoretical paper aims to identify the business models of the digital age, highlighting the concepts attributed, a taxonomy, the main factors that drive value creation, and the impact of Internet evolution on models of organizations. Changes arising from the digital economy and when companies should innovate their business model are also addressed in this essay. At the end, the paper suggests that virtual markets open up new sources of innovation that may require a change in strategic thinking and existing business models, and makes suggestions for future empirical researches.

Palavras-chave: modelo de negócio, era digital, estratégia.

1. INTRODUÇÃO

O termo “modelo de negócio” é relativamente novo e instintivamente atraente. Apesar da concordância sobre a sua importância para sucesso de uma organização, o conceito ainda é nebuloso e vago, e há pouco consenso sobre as suas facetas de composição (AL-DEBEI e AVISON, 2010). A literatura revela uma clara falta de consenso em relação às suas bases, e alguns pesquisadores inclusive argumentam que o conceito é subdesenvolvido (MAGRETTA, 2002; CHESBROUGH; ROENBLOOM, 2002).

Mencionado pela primeira vez em um artigo acadêmico (Bellman *et. al.*, 1957 apud Osterwalder, 2005), e em seguida utilizado por Jones (1960 apud Osterwalder, 2005), o termo modelo de negócio passou a ser utilizado proeminentemente somente no fim dos anos 1990. Este surgimento coincide com o advento da Internet no mundo dos negócios e acentua-se com o desenvolvimento do mercado de ações da NASDAQ para empresas de tecnologia (OSTERWALDER, 2005).

Tal termo têm sido por vezes usado como sinônimo de estratégia corporativa, modelo de processos de negócios, ou até mesmo de *business case* (AL-DEBEI, 2010). Leem *et. al.* (2004) e Kallio *et. al.* (2006), por exemplo, descrevem os componentes do modelo de negócio como um conjunto de estratégias de negócios. Magretta (2002) argumenta que a estratégia de negócio explica como as organizações esperam fazer melhor do que seus rivais, enquanto o modelo de negócios descreve como as partes de um negócio se encaixam.

Talvez a principal razão por trás desta confusão, seja a evolução da tradicional forma de fazer negócios para as novas concepções de negócios digitais, que apresentam um elevado nível de complexidade e exigência de mudanças rápidas e caracterizavam a denominada Nova Economia (AL-DEBEI, 2010).

A economia digital também é chamada de Economia da Internet, Nova Economia ou Economia da Web. Nesta nova economia, as redes digitais e as infraestruturas de comunicação proporcionam uma plataforma global a partir da qual indivíduos e organizações interagem, comunicam-se, colaboram e garimpam informação (TURBAN *et.al.*, 2004).

O entendimento dessa evolução e suas tendências; possibilita a identificação de oportunidades e desafios para as empresas adentrarem e sustentarem-se neste ambiente de negócios da era digital. Para as organizações que querem fazer uma transição bem-sucedida para a economia digital, não basta a utilização de sistemas baseados na Web, deverão ter também uma adequada estratégia de ação dos negócios eletrônicos e a capacidade de planejar sistemas virtuais, bem como novos modelos de negócios. Além disso, precisam planejar o processo de transição, o qual depende da tecnologia da informação (TURBAN *et.al.*, 2004).

A evolução da Internet possibilita e estimula o surgimento de novos tipos de modelos de negócios bem como a reinvenção, ou a reformatação, de modelos já testados no mundo real. Este ensaio tem por objetivo identificar os Modelos de Negócios da era digital, destacando o conceito de Modelo de Negócio, uma taxonomia, direcionadores da criação de valor e o impacto da Internet nesses modelos.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na próxima seção discorre-se sobre a economia digital; na terceira seção, é feita uma revisão da literatura do conceito de modelo de negócio e uma tentativa de classificar modelos de negócio na Internet; na quarta seção é desenvolvida uma abordagem sobre criação de valor e inovação em modelos de negócio; na quinta seção é avaliado o impacto da Internet no desenvolvimento de modelos organizacionais; e na última seção, encerra-se com as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

2. A ECONOMIA DIGITAL

A era da inteligência em rede é uma *economia digital*. Na velha economia, o fluxo de informação era físico: dinheiro, cheques, faturas, relatórios, reuniões *face-to-face*, mapas, fotografias, propagandas via mala direta etc. Na nova economia, a informação em todas as suas formas torna-se digital – reduzida a *bits* armazenados em computadores e correndo na velocidade da luz, por meio de redes (TAPSCOTT, 1997).

A economia digital também é chamada de Economia da Internet, Nova Economia ou Economia da Web. Nesta nova economia, as redes digitais e as intraestruturas de comunicação proporcionam uma plataforma global a partir da qual indivíduos e organizações interagem, comunicam-se, colaboram e garimpam informação. O termo *economia digital* também se refere à convergência da informática e das tecnologias de comunicação na Internet e em outras redes, e ao resultante fluxo de informação e de tecnologia que está estimulando o comércio eletrônico e as abrangentes mudanças organizacionais. A economia digital está criando uma revolução econômica evidenciada, pelo desempenho econômico sem precedentes e o mais longo período de expansão econômica ininterrupta da história (TURBAN *et. al.*, 2004, p. 28).

Estes mercados são caracterizados por alta conectividade (Dutta;Segev, 1999 *apud* Amit; Zott, 2001), foco nas transações (Balakrishnan; Kumara; Sundaresan, 1999 *apud* Amit; Zott, 2001), importância dos bens de informação e redes (Shapiro;Varian, 1999), alto alcance e riqueza de informações (Evans;Wurster, 1999 *apud* AMIT; ZOTT, 2001). Alcance se refere ao número de pessoas e produtos que possam ser alcançados rapidamente e mais barato no mercado virtual, riqueza refere-se à profundidade e detalhe de informação que pode ser acumulada, oferecida e trocada entre os participantes do mercado. Mercados virtuais têm alcances sem precedentes, porque eles são caracterizados por falta de fronteiras geográficas (AMIT; ZOTT, 2001).

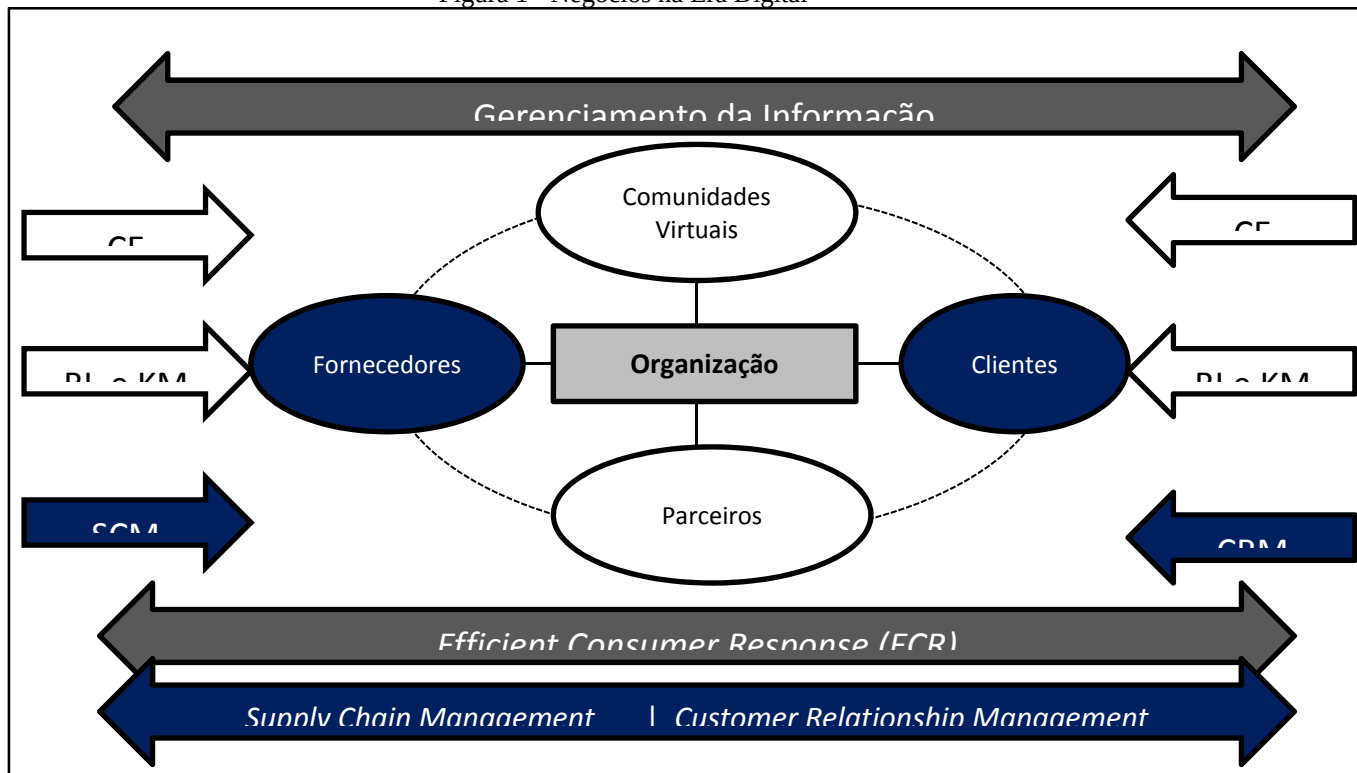
A nova economia é também a *economia do conhecimento*, baseada na aplicação do *know-how* humano a tudo o que se produz e à forma como se produz. A existência dos “estrangeiros virtuais” aponta para o papel das redes nesta nova era. Na Era Agrícola, o que importava era o arado e a mula. Na Era Industrial, aço, motores, combustível e estradas reinavam absolutos. Na Era da Inteligência em Rede, silício, microprocessadores e estradas de fibra de vidro tão finas quanto um fio de cabelo estão possibilitando que seres humanos de todo o planeta apliquem seu *know-how* a cada aspecto da produção e da vida econômica. Esta é uma era de interligação em rede não apenas da tecnologia, mas também de seres humanos, organizações e sociedades (TAPSCOTT, 1997, p.9-10).

Ambientes virtuais estão pressionando a estrutura de custo de grandes empresas. O tempo para alcançar o mercado é crítico quando os produtos têm uma vida competitiva de um ano, um mês, uma semana, ou algumas horas, como no caso de produtos financeiros. A inovação, mais que o acesso a recursos ou capital, tem-se tornado crítica. Os clientes têm mudado, criando expectativa de que as empresas precisam prover melhor qualidade, produtos adequados, rapidez, num preço mais baixo, com melhor serviço e garantia de responsabilidade social. Na economia digital, a competição não vem somente dos concorrentes, ela vem de qualquer lugar. Quando a informação torna-se digital e em rede, as barreiras caem e nenhum negócio está a salvo de riscos (ALBERTIN, 2004, p.99-100).

As empresas encontram-se em um determinado estágio de evolução no ambiente empresarial em que atuam em função de vários fatores, incluindo a forma de utilização de TI. O entendimento dessa evolução e suas tendências possibilita a identificação das oportunidades e desafios que as empresas têm no novo ambiente empresarial dos negócios na era digital.

A ênfase está no ambiente externo e nas integrações interna e externa das empresas, sendo que no ambiente interno as empresas iniciaram essa evolução pela TI com a exploração localizada em processos de negócio e em seu alinhamento organizacional, como os *Enterprise Resource Planning* (ERP). Segundo Albertin (2004) a evolução caminha em direção da integração do ambiente interno com o externo, iniciado com a troca eletrônica de dados (EDI – *Electronic Data Interchange*), chegando à interdependência organizacional e à utilização de infraestrutura de comunicação e informação pública. Alguns novos termos são criados visando expressar esta abrangência, ou mesmo por motivos mercadológicos relacionados à demarcação de territórios conceituais. Segundo Albertin (2004), um exemplo é o termo comércio eletrônico (CE) que teria a mesma abrangência do termo negócios eletrônicos (*e-business*), destacando-se a diferença de que o CE é a realização de alguma transação ou evento, sendo sua infraestrutura mais geral e ampla, necessária para que estas transações possam ocorrer. A figura 1 representa o Mercado Eletrônico, ou ainda Negócios na Era digital.

Figura 1 - Negócios na Era Digital



Fonte: ALBERTIN (2004, p.86)

Nota: CE – Comércio Eletrônico / BI – Business Intelligence / KM – Knowledge Management / SCM – Supply Chain Management / CRM – Customer Relationship Management

A figura 1 ilustra a interligação que permite aos usuários acessarem informações armazenadas em diversos locais, comunicando-se e colaborando uns com os outros a partir de seus computadores pessoais. Enquanto alguns ainda utilizam exclusivamente computadores isolados, ou uma rede restrita à uma única empresa, a grande maioria já utiliza computadores em rede. Estes podem estar conectados ao ambiente da rede global (**internet**), ou à sistemas similares dentro das próprias empresas, as chamadas **intranets**. Além disso, algumas empresas conectam suas intranets às de seus parceiros de negócios (clientes, fornecedores, parceiros, comunidades virtuais) através de **extranets**.

As organizações que querem fazer uma transição bem-sucedida para a economia digital não basta utilizar sistemas baseados na Web, devendo ter também uma adequada estratégia de

ação dos negócios eletrônicos e a capacidade de planejar sistemas virtuais, bem como novos modelos de negócios. Além disso, precisam planejar o processo de transição, o qual depende da tecnologia da informação (TURBAN *et.al*, 2004).

A internet está desafiando os fundamentos econômicos, empresariais e tecnológicos da economia tradicional. Em resumo, há uma revolução em marcha. Os empreendedores estarão desenvolvendo novos modelos para negócios, para a economia e para o governo. A nova economia traz não somente a digitalização, mas também novos modelos de negócios (TURBAN *et. al.*, 2004, p. 30).

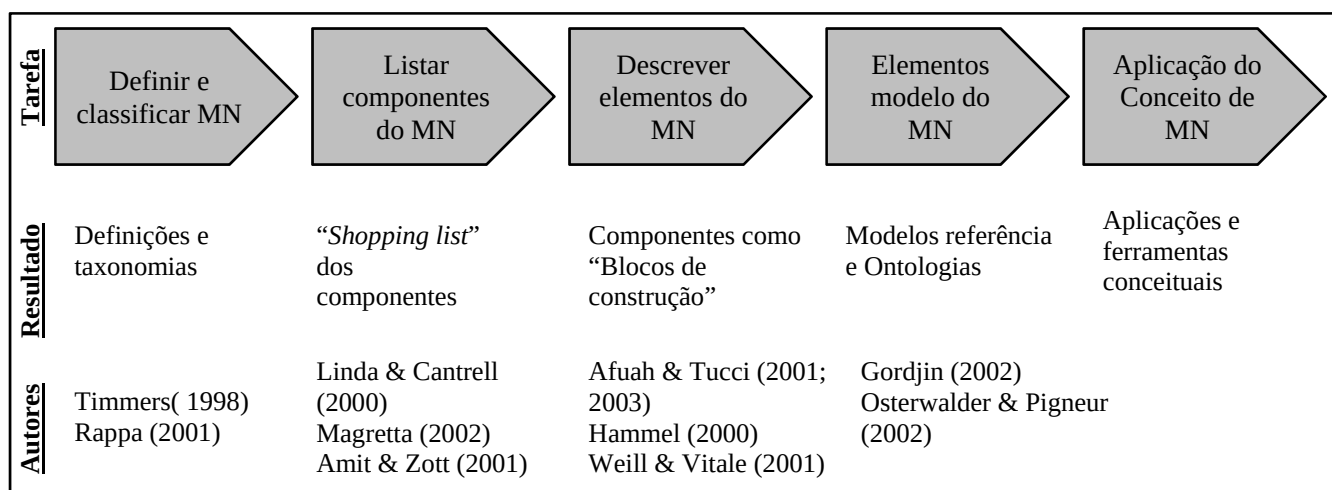
3. O CONCEITO DE MODELO DE NEGÓCIOS (MN)

A era digital implica que níveis apropriados de informação e conhecimento tornam-se críticos para o sucesso dos negócios. Reforçar posições competitivas por meio de uma melhor capacidade de responder rapidamente às mudanças ambientais, com decisões de negócios de alta qualidade, impõe a adoção de modelos de negócio (MN) adequados ao novo mundo dos negócios digitais (AL-DEBEI e AVISON, 2010). Entretanto, o conceito de Modelo de Negócio(MN) ainda permanece difuso, e pesquisadores nessa área abordam diferentes aspectos de Modelo de Negócio (MN) lançando olhares através de diferentes lentes (SHAFFER *et al.*, 2005).

O termo “modelo de negócio” passou a ser utilizado proeminentemente no fim dos anos 1990. Embora esta utilização coincida com o advento da Internet no mundo dos negócios e acentua-se com o desenvolvimento do mercado de ações da NASDAQ para empresas de tecnologia, esse termo não está restritamente relacionado com a Internet. Contudo, de forma curiosa, o número de vezes que o termo “modelo de negócio” aparece na mídia segue um padrão semelhante à alta do índice da bolsa da NASDAQ (OSTERWALDER *et al.*, 2005).

Ainda que as pesquisas em MN estejam em curso, mudanças históricas nas abordagens e conceitos chave já foram descritos por Osterwalder *et al.* (2005). Com base na revisão da literatura, os autores propõem cinco fases desta evolução. A figura 2 mostra como o foco dos autores tem mudado de taxonomias a ferramentas conceituais, bem como para aplicações de negócios específicas.

Figura 2 – Evolução do conceito de modelo de negócio



Fonte: OSTERWALDER *et al.* (2005)

A pesquisa de Shafer *et al.* (2005) classificou o contexto tratado por 12 autores e a quais componentes se referem, durante os anos de 1998-2002. Os autores utilizaram um diagrama

de afinidade para classificar os componentes do modelo de negócio em quatro grandes categorias: escolhas estratégicas; criação de valor; rede de valor; e captura de valor.

Morris *et al.* (2005) também definiram seis fatores que caracterizam um modelo de negócio: fatores relacionados à oferta; fatores de mercado; fatores de capacidade interna; fatores de estratégia competitiva; fatores econômicos; e fatores de crescimento. Já AL-Debei e Avison (2010) selecionaram 22 definições de Modelo de Negócio de artigos acadêmicos, abrangendo os anos 1998-2008. Com base nesses artigos, propõe-se o quadro 1 que integra as abordagens de diferentes autores citados em artigos acadêmicos.

Quadro 1 – Conceito e Contexto de Modelo de Negócio

Autor	Definição de Modelo de Negócio	Contexto
Timmers (1998, p.4)	Uma arquitetura para produtos, serviços e fluxo de informação, inclui a descrição de vários atores de negócios e seus papéis; uma descrição dos benefícios potenciais para os diversos atores de negócios; e fontes de receitas.	e-Business
Venkatraman e Henderson (1998, p.33-34)	Uma estratégia que reflete a arquitetura de uma organização virtual ao longo de 3 principais vetores: interação com o cliente, configuração de ativo, e alavancagem do conhecimento.	Estratégia
Linder e Cantrell (2000, p.1-2)	A lógica do núcleo da organização para criação de valor. O MN de uma organização orientada para o lucro explica como ela ganha dinheiro.	Estratégia
Gordijn <i>et al.</i> (2000, p.41)	Um MN responde a questão: “Quem está oferecendo o que e para quem e espera o que em retorno?” Um MN explica a criação e adição de valor numa rede multipartidária de <i>stakeholders</i> , bem como a troca de valor entre eles.	e-Business
Amit e Zott (2001, p.4)	Um MN descreve o conteúdo, estrutura e governança das transações desenhadas para criação de valor através da exploração de novas oportunidades de negócios.	e-Business
Weill e Vitale (2001)	Uma descrição das funções e relações entre consumidores, clientes, aliados, e fornecedores que identifica os grandes fluxos do produto, de informações e dinheiro, e os maiores benefícios para os participantes.	e-Business
Stahler (2002, p.6)	Um modelo de um negócio existente ou negócio futuro. Um modelo é sempre uma simplificação da realidade complexa. Ele ajuda a entender os fundamentos de um negócio ou a planejar como um negócio futuro deveria parecer.	Estratégia
Chesbrough e Rosenbloom (2002, p.532)	O MN provê um <i>framework</i> coerente que define características tecnológicas e potenciais como entradas, e converte-as através de clientes e mercados em entradas econômicas. O MN é portanto, concebido como um dispositivo que focaliza a intermediação entre o desenvolvimento tecnológico e criação de valor econômico.	Estratégia e Tecnologia
Magretta (2002, p.4)	O MN conta uma história lógica explicando quem são os clientes, o que eles valorizam, e como você irá ganhar dinheiro provendo valor à eles a um custo apropriado.	Estratégia
Hedman e Kalling (2003, p.49)	MN é um termo geralmente usado para descrever os componentes-chave de um dado negócio. Que são consumidores, competidores, oferta, atividades e organização, recursos, suprimento de fatores e entradas da produção bem como componentes do processo longitudinal para cobrir as dinâmicas do MN ao longo do tempo.	SI e Estratégia
Leem <i>et al.</i> (2004, p.78)	Um conjunto de estratégias para o estabelecimento e gerenciamento das empresas incluindo modelo de receita, processos de negócio de alto nível, e alianças.	Estratégia
Shafer <i>et al.</i> (2005, p.202)	Uma representação da lógica adjacente da firma e das escolhas estratégicas para criação e captura de valor dentre de uma rede de valor.	Estratégia
Osterwalder <i>et al.</i>	Uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos, que permite expressar a lógica do negócio de uma firma	Estratégia e SI

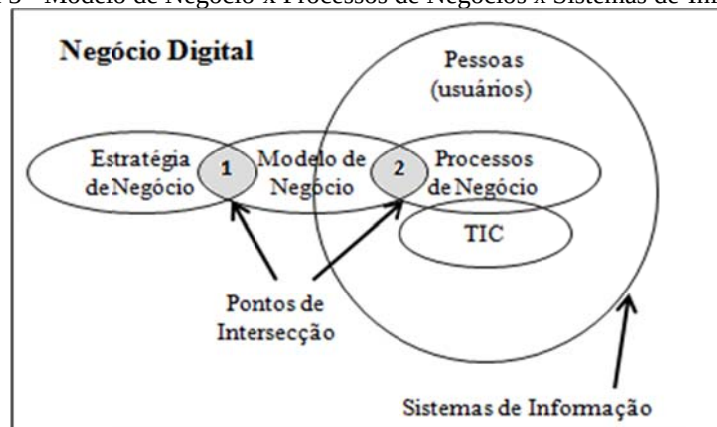
(2005, p.17-18)	específica. É a descrição de valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes, além da descrição da arquitetura da firma e sua rede de parceiros para criação, marketing, e entrega deste valor, para gerar fluxos de receitas lucrativas e sustentáveis.	
Kallio <i>et al.</i> (2006, p.282-283)	Meios pelo qual uma empresa é capaz de criar valor pela coordenação do fluxo de informação, bens e serviços entre os vários participantes da indústria, incluindo clientes, parceiros dentro da cadeia de valor, competidores e governo.	Estratégia
Johnson, Christensen e Kagerman (2008, p.60-61)	Um MN consiste em 4 elementos intrincados: proposição de valor para o cliente, fórmula de lucro, recursos chave, e processos chave.	Estratégia
Rappa (2010, online)	Um método de fazer negócios pelo qual a empresa pode sustentar-se, isto é, gerar receita. O MN descreve detalhadamente como uma empresa ganha dinheiro especificando onde está posicionada na cadeia de valor.	e-Business

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1 Diferenças entre Modelo de Negócio, Processos de Negócios e SI

O debate da diferença entre MN e estratégia de negócios ainda não tem sido resolvido (Porter, 2001; Stahler, 2002; Pateli ; Giaglis, 2004), mas parece que a maioria dos autores parece concordar que o modelo de negócio não é uma estratégia. Osterwalder (2005), assim como Al-Debei e Avison (2010) posicionam o modelo de negócio como uma camada intermediária entre a estratégia e os processos de negócios, e logo abaixo a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). O Modelo de Negócio de uma organização não é operado de forma independente, mas sim, interage com a estratégia de negócio, bem como com processos empresariais, incluindo as áreas de apoio como a TI. Essas intersecções representam dois pontos cruciais de transição a serem seguidos por organizações empresariais, conforme a figura 3 (AL-DEBEI e AVISON, 2010).

Figura 3 - Modelo de Negócio x Processos de Negócios x Sistemas de Informação



Fonte: Al-Debei e Avison (2010).

O **primeiro ponto de intersecção**, se refere à sobreposição entre a estratégia de negócio e o modelo de negócio. Segundo Porter (1980), estratégia de negócios é uma maneira pela qual uma organização se posiciona dentro de sua indústria adotando uma das seguintes estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação ou enfoque. No entanto, nesta fase, a organização traduz sua estratégia mais ampla em uma arquitetura de negócios mais específica, envolvendo, além da proposição de valor, o sistema operacional e os acordos financeiros necessários para atingir as metas e objetivos estratégicos do negócio. Desta forma, o MN, no primeiro ponto de intersecção, é dependente e derivado da estratégia empresarial (AL-DEBEI; AVISON, 2010).

No segundo ponto de intersecção da figura 3, o modelo de negócio atua como um sistema de base para os processos operacionais, incluindo o Sistema de Informação. No entanto, embora os processos de negócios e SI sejam derivados do MN, este não define precisamente como os processos e SI são executados, possibilitando diferentes opções de *design* de processos de negócios e SI (AL-DEBEI e AVISON, 2010). Um MN não diz como as atividades de criação de valor serão realizadas. Este é um objetivo importante da modelagem de processos de negócios. Outros objetivos da modelagem de processos de negócios são (1) criação de uma abordagem comum para o trabalho a ser realizado, (2) a melhoria incremental de processos (por exemplo, eficiência); (3) apoio aos processos pelos sistemas de gestão de fluxo de trabalho e (4) análise das propriedades de um processo (GORDIJN *et al.*, 2000).

3.2 Taxonomia

Modelos de negócio vêm sendo definidos e classificados de muitas maneiras diferentes. Desde 1999, Rappa (2010) vem trabalhando na tentativa de apresentar uma taxonomia abrangente e convincente dos modelos de negócio observáveis na web.

Na busca de uma classificação apropriada aos modelos de negócios populares no Brasil, e na inviabilidade de uma lista exaustiva e definitiva, pois modelos de negócios na Internet continuam a evoluir, o quadro 2 ensaia uma taxonomia baseada nas alternativas do eCommerceOrg¹ complementadas com as categorias estabelecidas por Rappa (2010).

Quadro 2 – Taxonomia dos Modelos de Negócio na Internet

		Variantes	Descrição
		Comércio Misto	Modelo de Negócio tradicional baseado em instalações físicas e que utiliza a rede como mais um canal de comercialização para os seus produtos. [LivrariaSaraiva]
COMERCIANTE	Modelos de negócios que envolvem a comercialização de serviços ou produtos tangíveis/digitais para pessoas físicas ou jurídicas. Pode ser um negócio totalmente baseado na Internet ou com reforço de uma loja tradicional.	Comércio virtual	Comercialização de produtos/serviços exclusivamente pela Internet. [Submarino]
		Comércio virtual puro	Comercialização de produtos digitais ou serviços cuja entrega é realizada pela própria Internet. É a forma mais pura de Comércio Eletrônico uma vez que todo o processo do negócio é realizado on-line. [Symantec]
		Mercantil	Empresas que vendem produtos ou serviços para outras empresas (B2B) utilizando-se a Internet como canal de comercialização. [Quickpack]
		Mercantil direto	Empresas produtoras de mercadorias que se utilizam da web como canal direto de venda para o consumidor final, eliminando total ou parcialmente os intermediários. [Dell]
		Shopping Virtual	Site que reúne diversas lojas virtuais. A receita é obtida através de taxa mensal + comissão sobre as vendas realizadas ou pagamentos por anúncios. [Shoppfacil, Amazon]
CORRETAGEM	Modelos de negócios chamados de facilitadores de negócios na Internet. São sites	Leilões on-line	Ambiente virtual que possibilita a oferta de mercadorias e a realização de lances até se chegar a melhor oferta disponível. A receita é obtida através de taxas de cadastramento + comissão no caso de empresas (B2B) ou comissão sobre

¹ Site de conteúdo do comércio eletrônico brasileiro

	que facilitam e estimulam a realização de transações, através da manutenção de um ambiente virtual, coloca em contato e aproxima os fornecedores e os potenciais compradores. Geralmente um corretor cobra uma taxa (mensal/anual) ou comissão por transação realizada.		venda no caso de pessoas físicas (C2C). Possui variantes como o Leilão reverso. [Superbid.net / Mercadolivre]
		Portal Vertical	Possibilita a interação entre empresas do mesmo setor e incentiva transações através de negociação direta ou leilões. Variantes: Agregador de compras - reúne compradores para obter maior volume e melhor negociação.[Chemconnect.com]
		Metamediários	Aproxima compradores e vendedores, a receita é geralmente obtida através de comissões sobre as transações realizadas pelo do site. É o caso dos Corretores Financeiros , que facilitam a realização de investimentos, disponibilizando acesso a fornecedores de serviços financeiros (investshop.com.br) como compra de ações, seguros, investimentos. Além de sites que dão prêmios aos consumidores (dotz.com.br) para incentivar a compra em sites parceiros. Outra variante são os agentes de transação financeira [Paypal] que também se enquadram nesta categoria.
PUBLICIDADE	Oferecem produtos e serviços, geralmente gratuitos. Geram grande volume de tráfego e normalmente obtém receita através de anunciantes. Quando não gratuito, a forma de cobrança pode ser por assinatura ou “on-demand”.	Portais genéricos	São grandes portais de conteúdo que oferecem conteúdo gratuito ou parcialmente gratuito, além de serviços como mecanismo de busca [Google , Buscapé] e servidores de e-mail. [Hotmail / Yahoo].
		Portais especializados	Sites especializados em determinado público ou segmento de mercado. Geram menos volume de tráfego que os genéricos, mas com um perfil de público mais concentrado, o que é valorizado pelos anunciantes. [maisde50.com.br]
		Modelos afiliados	Portais afiliados fornecem um link para compras em portais comerciantes parceiros – é um modelo de remuneração por desempenho, se o afiliado não gerar compras, ele não representa custo para o comerciante parceiro. Variações incluem, programas de intercâmbio, pay-per-click e partilha de receitas de banner. [Amazon]
COMUNIDADE	O modelo comunitário baseia-se na lealdade do usuário. A receita pode basear-se sobre a venda de serviços e produtos auxiliares ou contribuições voluntárias; ou pode ser vinculada à publicidade e assinaturas de serviços premium.	Open Source	Softwares desenvolvidos colaborativamente por uma comunidade de programadores que compartilham código abertamente. Em vez de licenciar o código fonte através de taxa, o modelo depende da receita gerada a partir de serviços relacionados como integração de sistemas, suporte ao produto, tutoriais e documentação de usuário. [Red Hat]
		Conteúdo aberto	Conteúdos acessíveis abertamente, desenvolvidos colaborativamente por uma comunidade global de usuários que trabalham voluntariamente. [Wikipedia]
		Serviços de rede social	Sites que possibilitam um indivíduo se conectar a outros indivíduos com um interesses em comum (profissional, passatempo, romance). Serviços de rede sociais podem fornecer oportunidades de publicidade contextual e assinaturas de serviços premium. [LinkedIn , Facebook , Orkut]. Outra variante são sites de compras coletiva [Groupon , PeixeUrbano]

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os modelos podem ser implementados de diversas maneiras e, além disso, uma empresa pode combinar diversos modelos diferentes, como parte de sua estratégia global de negócios. Os modelos de negócios passaram a ter maior importância recentemente como uma forma de propriedade intelectual que pode ser protegida por uma patente. Mas o que é novo e original como um modelo de negócio nem sempre é claro. Algumas das mais notáveis patentes podem ser contestadas nos tribunais (RAPPA, 2010).

4. CRIAÇÃO DE VALOR NO E-BUSINESS

O conceito de *e-business* refere-se aos negócios realizados na Internet, e os termos “criação de valor” e “direcionador de valor” referem-se a qualquer fator que melhora o valor total criado por um negócio eletrônico. O valor total criado é igual à soma dos valores apropriados por todos os participantes, sobre todas as transações que o modelo de negócio permite (AMIT; ZOTT, 2001). Os estudos empíricos de Amit e Zott (2001) revelam quatro principais e inter-relacionados **direcionadores de valor** no e-business: **novidade**, **lock-in**, **complementariedade** e **eficiência**.

Eficiência: direcionador primário do *e-business*, consistente com a Teoria de Custos de Transação (Williamson, 1975, 1983, 1989 *apud* Amit; Zott, 2001), que sugere que a eficiência da transação aumenta quando os custos por transação diminui. Um leilão de carros online em relação a um leilão convencional seria um dos exemplos. Custos de marketing e vendas, de processamento da transação e comunicação também podem ser reduzidos com um *e-business* eficiente, e a criação de valor pode ser melhorada através de escalabilidade.

Complementariedade: um pacote de produtos/serviços provê mais valor que o valor total de cada um dos produtos ou serviços separadamente. O *e-business* alavanca o potencial para criação de valor por meio de ofertas de produtos e serviços complementares. A complementariedade pode ser vertical (ex. Serviços pós-venda), ou horizontal (ex. câmeras e filmes). Essa complementariedade também pode ocorrer entre negócios online e offline. Geralmente estes serviços estão relacionados à transação “core” da empresa, melhoram o valor do produto e tornam-se convenientes para os usuários.

Lock-in: cria valor prevenindo contra a migração de clientes e a possibilidade de parceiros tornarem-se competidores. Esse sistema é construído e explicado pelos custos da troca ancorados na teoria de custos de transação, pela teoria das redes, e pela teoria da visão baseada em recursos – todas contribuem para o lock-in. O *e-business* contribui para o sistema lock-in, a medida que possibilita a seus clientes customizarem produtos/serviços ou informação para atender suas necessidades individuais. Alguns sites oferecem “a compra em um click” como uma característica padrão, outros portais utilizam da técnica de “mineração dos dados” para oferecer produtos personalizados conforme o histórico de compra dos usuários. Eficiência e Serviços complementares também são fontes de criação de valor que podem contribuir ao sistema *lock-in*, por exemplo, a Amazon.com mantém uma comunidade de interesses permitindo que clientes postem revisão de livros e comentários sobre a compra. Outro aspecto é a classificação dos vendedores, que aumenta a confiança dos clientes, e inibe possíveis trapaças dos parceiros de negócio ao postarem suas ofertas no portal.

Novidade: *e-business* também inova o modo como empresas fazem negócios, isto é, estruturando as transações. Por exemplo, eBay.com foi a primeira empresa a introduzir o leilão C2C em larga escala, a Priceline.com introduziu o conceito de compra reversa, e mais recentemente a Groupon.com surgiu com o conceito da compra coletiva. A novidade também está associada à complementariedade. A principal inovação de alguns *e-business* reside nos elementos complementares da combinação de recursos e capacidades. As características únicas do mercado virtual (sem barreiras físicas e geográficas, fluxo reverso da informação de clientes para fornecedores, técnicas de canalização, agregação de novas informações) fazem a possibilidade de inovação parecer infinita.

A criação de valor no negócio eletrônico vai além do valor que pode ser realizado através da cadeia de valor (Porter, 1985), a formação de redes estratégicas entre empresas (Dyer; Singh, 1998 *apud* Amit; Zott, 2001), ou a exploração de competências essenciais das empresas (Barney, 1991 *apud* Amit; Zott, 2001), tais modelos teóricos poderiam explicar a criação de valor, porém possuem limitações quando aplicados no contexto de mercados eletrônicos (AMIT; ZOTT, 2001, p.494).

Através da integração de várias teorias de gerenciamento estratégico e empreendedorismo, propõe-se o constructo **modelo de negócio** como uma unidade de análise que captura criação de valor através de múltiplas fontes (AMIT; ZOTT, 2001, p.494).

Definição: *O modelo de negócio descreve o conteúdo, estrutura e governança das transações desenhadas para criação de valor através da exploração de novas oportunidades de negócios* (AMIT; ZOTT, 2001, p.511). *Conteúdo da transação* refere-se aos bens e informação que são trocados, e aos recursos e capacidades requeridas na troca. *Estrutura da transação* refere-se aos participantes envolvidos na troca e o modo como eles são interligados. *Governança da transação* refere-se aos meios que flue a informação, recursos e bens são controlados por partes relevantes, refere-se também à forma legal da organização, e aos incentivos aos participantes nas transações.

Nota-se que abordagens teóricas distintas revisaram diferentes unidades de análises, com foco na criação de valor, conforme o quadro 3.

Quadro 3 – Modelos Teóricos com foco na criação de valor no *e-business*

Modelo Teórico	Unidade de Análise	Direcionadores de valor			
		Eficiência	Complementariedade	Lock-in	Novidade
Análise da Cadeia de Valor	Atividade da empresa	Médio	Médio	Baixo	Médio
Inovação de Schumpeter	A Empresa (o empreendedor)	Baixo	Baixo	Baixo	Alto
Visão baseada em recursos	Recursos e Capacidades da empresa	Médio	Médio	Alto	Médio
Teoria das redes estratégicas	A rede de empresas	Médio	Médio	Alto	Médio
Custos da transação	A transação	Alto	Baixo	Médio	Baixo

Fonte: Amit e Zott (2001).

Nota: os dados (alto, médio, baixo) indicam o grau de importância direta ou indiretamente para criação de valor no *e-business*.

Utilizando um desses modelos *isoladamente*, alguns aspectos de criação de valor no *e-business* seriam ignorados, ou não teriam recebido a devida importância. Acredita-se que o constructo modelo de negócio como **Unidade de Análise** seria mais apropriado para o entendimento de como o *e-business* cria riqueza (AMIT; ZOTT, 2001, p.511).

4.1 Apple, um exemplo clássico

Em 2003, a Apple lançou o iPod com o iTunes Store, revolucionando o entretenimento portátil, criando um novo mercado e transformando a empresa. Em apenas três anos, a combinação iPod / iTunes tornou-se um produto de quase US\$10 bilhões, respondendo por quase 50% das receitas da Apple. Esta história de sucesso é bem conhecida, o que é menos bem conhecido é que a Apple não foi a primeira a levar os toques de música digital para o mercado. Uma empresa chamada Diamond Multimedia introduziu "The Rio" em 1998. Outra empresa, Best Data, introduziu o "Cabo 64" em 2000. Ambos os produtos funcionavam bem, eram portáteis e elegante. Então, por que o iPod, em vez do Rio ou Cabo, obteve o sucesso?

A Apple fez algo muito mais inteligente do que usar uma boa tecnologia e um design atraente. Tomou uma boa tecnologia e envolveu-o a em um grande modelo de negócio. A verdadeira inovação da Apple foi tornar o download música digital fácil e conveniente. Para isso, a empresa construiu um inovador modelo de negócio que combinava hardware, software, e serviço. Esta abordagem funcionou como o famoso modelo da Gillette de lâminas de barbear, só que o inverso: a Apple essencialmente deu a "lâmina" (músicas do iTunes com

baixa margem de lucro), e para bloquear o circuito (**Lock-in**) promoveu a venda do "aparelho" (o iPod com alta margem de lucro).

Histórias de inovação no modelo de negócios de empresas bem estabelecidas, como a Apple, no entanto são raras. Uma análise das principais inovações dentro de empresas existentes na última década mostra que poucas estão relacionadas com um modelo de negócio. Um estudo da *American Management Association* apontou que não mais de 10% dos investimentos em inovação de empresas globais é focado no desenvolvimento de novos modelos de negócio (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMAN, 2008).

4.2 Quando um novo modelo de negócio é necessário?

A inovação do modelo pode oferecer grandes oportunidades, tanto durante os períodos de rápido crescimento econômico quanto em momentos de turbulência. O que é crítico é escolher o tipo certo de modelo de negócio, dada a conjuntura econômica e as oportunidades de mercado emergentes, e endereçar o conjunto de fatores internos que influenciam a capacidade da organização para o exercício da mudança necessária. Um modelo de inovação muitas vezes ocorre durante a recessão econômica, as empresas procuram novas maneiras de reduzir custos e modelos operacionais flexíveis. Ao adotar novos modelos de parceria, como novos modelos de serviço ou mesmo a terceirização, as empresas tornam-se mais eficazes em diminuir as operações durante uma recessão, e também criam acesso a outros recursos para rapidamente aumentar essas operações a medida que novas oportunidades surgirem (GIESEN *et al.*, 2010).

Nos últimos quatro anos, a Blockbuster têm feito adaptação gradual no seu modelo de negócio, agregando, por exemplo, um "pacote" para recebimento de DVDs, através de locadoras ou via e-mail, e mais recentemente passou a oferecer filmes sob demanda pela Internet. No entanto, a abordagem incremental não tem sido suficiente para ficar à frente da transformação da indústria e dos resquícios da crise da econômica de 2008. Como resultado, a Blockbuster passa por uma reestruturação radical incluindo o fechamento de cerca de 1.000 lojas de aluguel de vídeo (GIESEN *et al.*, 2010). No Brasil, em 2007 a rede de 127 locadoras foi adquirida pelas Lojas Americanas sob um contrato de licenciamento da marca por 20 anos (FOLHA.COM; 2007)

Segundo Johnson, Christensen e Kagerman (2008), empresas estabelecidas não deveriam realizar inovação do modelo de negócio de modo inconsequente. Tais empresas, muitas vezes podem criar novos produtos que perturbam concorrentes sem alterar fundamentalmente seu próprio modelo de negócio. Há momentos, no entanto, face aos novos desenvolvimentos e à necessidade de crescimento, que se faz necessário não apenas explorar mercados desconhecidos, mas também modelos de negócios desconhecidos. O que caracteriza a mudança do modelo de negócio são as mudanças significativas no nível dos quatro componentes centrais do atual modelo: proposição de valor para o cliente, fórmula de lucro, recursos chave, processos chave.

5. O IMPACTO DA INTERNET NOS MODELOS DE NEGÓCIOS

A Internet dá origem a novos tipos de modelos de negócios, mas também possibilita a reinvenção de modelos testados e consagrados. Os leilões são um exemplo perfeito. Uma das mais antigas formas de intermediação, os leilões têm sido amplamente utilizados em todo o mundo para definir os preços de itens como commodities agrícolas, instrumentos financeiros, e itens exclusivos, como arte e antiguidades (RAPPA, 2010).

Alguns dos elementos mais significativos do impacto da Internet como uma nova tecnologia são questões relacionadas às mudanças que têm surgido nos modelos de negócios existentes ao utilizar o espaço eletrônico, e o desenvolvimento de novos modelos de negócio baseado na web, ou e-business. A influência da Web no aparecimento de novos modelos de

negócio está estritamente ligada com a fases de evolução e desenvolvimento da rede mundial: a primeira é chamada de Web 1.0 e a segunda, Web 2.0 (WIELKI, 2010).

5.1 Modelos de Negócios relacionados com a 1ª. Fase da Internet

A tendência predominante desta fase no contexto de modelos de negócios é a replicação das características dos modelos do mundo real, baseados na utilização da “*virtualização física*” da infraestrutura para venda de produtos tangíveis e certas categorias de serviços. Esta fase foi marcada por diversos tipos de comércio eletrônico (e-shops), internet banking e agências de viagens virtuais.

Um segundo tipo de modelo de negócios, baseado na virtualização física e de um produto - a categoria de produtos digitalizados – aqueles que podem ser facilmente convertidos para forma digital – setores como a música e a indústria de filmes, de publicidade, jornais e revistas, além do setor de aviação.

Um terceiro tipo de modelo de negócios, além de baseado na virtualização física e de um produto, é marcado também pelas soluções inovadoras, não se limitando à cópia do modelo de negócio do mundo real para o digital. Amazon.com é um exemplo desse, desde o início, foi baseada em abordagens inovadoras. O elemento básico era um rico e inédito, conjunto de informações relacionadas com *todos* os livros vendidos no mercado. Para ir além do básico, os clientes analisam as opiniões e comentários sobre os livros, não somente dos próprios leitores, mas também aquelas publicadas em revistas especializadas, outro elemento inovador foi o sistema de recomendação baseado em compras realizadas pelos clientes. Outra característica extremamente importante do seu modelo de negócio foi um sistema de cooperação de milhares de livrarias virtuais, chamados *Amazon.com Associados*. Ao longo do tempo, a Amazon.com tem expandido suas atividades em outras categorias tangíveis e intangíveis de produtos e serviços, e deixou de funcionar apenas como uma livraria virtual.

Um quarto tipo, inclui modelos completamente novos, que tornaram-se típicos no mundo virtual. Este modelo emergiu da economia contemporânea e o desenvolvimento da web. Um bom exemplo da utilização deste tipo de modelo, é o site Buscape.com, que oferece um serviço chamado “shopping de comparação”.

É interessante notar que o desenvolvimento de modelos de negócios que utilizam a Internet, ocorrem não só no mercado B2C, mas também no B2B. A sua utilização proporciona tanto fortalecimento para as corporações internacionais como a Dell, como para as micro e pequenas empresas, com oportunidades sem precedentes.

5.2 Modelos de Negócios relacionados com a 2ª. Fase da Internet – Web 2.0

O termo Web 2.0 foi cunhado pelo autor Tim O’Reilly em uma conferência em 2004, quando observou-se que a web estava mais importante do que nunca, com novas aplicações e sites surgindo com regularidade surpreendente. Além do mais, as empresas que tinham sobrevivido ao colapso das *pontocom* pareciam ter algo em comum, e, sugerindo que isso tinha a ver com um ponto de virada da web, a ação foi batizada de web 2.0 (O’Reilly (2007).

“Web 2.0 é a mudança para uma internet como plataforma, e um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma. Entre outras, a regra mais importante é desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência coletiva” Tim O'Reilly (Wikipedia, 2011).

Com o desenvolvimento do fenômeno da Web 2.0, surgem dois novos grupos de modelos de negócio, que estão estritamente ligados com a segunda fase da web e as oportunidades associadas que ela proporciona.

O primeiro grupo está relacionado com a utilização da prática de um conceito chamado “*Cauda longa*” de Anderson (2006 *apud* Wielki, 2010). Este conceito é baseado na observação de que a venda de muitos produtos menos populares pode ser uma fonte de lucros

mais elevados do que aqueles gerados a partir de um segmento da venda de itens mais populares e de massa. O mecanismo de busca do Google é baseado nesse tipo de MN. Neste caso, a "cauda longa" consiste na venda, por preços pequenos, de anúncios e palavras-chave para milhões de pequenas e médias empresas. Este tipo de modelo de negócios também é utilizado por empresas que vendem produtos tangíveis. Os exemplos mais conhecidos são eBay e Amazon. No caso da Amazon, é pela maneira completamente nova de funcionamento em relação às livrarias tradicionais e devido ao baixo nível de estoque de livros armazenados "fisicamente" em seus depósitos (ANDERSON, 2006 *apud* WIELKI, 2010).

O segundo grupo, são modelos de recursos de desenvolvimento baseado na aplicação de ferramentas da Web 2.0. São soluções baseadas em dois pilares básicos: a primeira delas está relacionada com as características da Web 2.0 e com o papel da participação crescente de usuários da Internet na geração de conteúdo on-line, o segundo está baseado na filosofia de que um usuário recebe um produto ou serviço básico gratuitamente, mas tem de pagar para uma versão ampliada (Anderson, 2009 *apud* Wielki, 2010). O Flickr foi um dos pioneiros utilizando este tipo de modelo de negócio, com uma plataforma que permite compartilhamento de dados e fotos entre usuários com uma quantidade limitada de espaço de armazenamento, mas oferece espaço ilimitado e imagens de resolução completa para os usuários que pagam uma assinatura mensal.

Dentro do grupo de modelos de negócios relacionados com a utilização de ferramentas Web 2.0, estão as abordagens que visam tirar proveito das comunidades on-line. Exemplos disso são as soluções como :

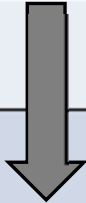
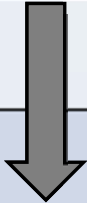
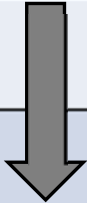
Empréstimos sociais - são sites de redes sociais que operam como intermediários entre os usuários que emprestam dinheiro uns aos outros, e lucram com a comissão paga sobre cada transação. O mais conhecido deste tipo de sites de redes sociais são o sites americano Prosper e o britânico Zopa.

Compra coletiva: solução baseada na oferta, por meio de sites de redes sociais especializados, anunciantes oferecem produtos ou serviços a um preço com desconto. A oferta é válida por um tempo determinando e com a condição de que um certo número de pessoas interessadas irão aderir. O pioneiro neste modelo de negócio foi o americano Groupon.com. O produto/serviço é pago ao site, que geralmente repassa de 50% do valor ao anunciante.

Blogs populares: os blogueiros mais populares atraem para seus próprios blogs dezenas de milhares de leitores. Recebem renda de anúncios exibidos no blog. Este MN está baseado nos mesmos mecanismos utilizados pelos sites de redes sociais - primeiro a comunidade, depois os anúncios.

Os modelos de negócios descritos acima são apresentados na figura 4. Vale ressaltar que muitas vezes as organizações dependem da utilização de mais de um tipo de modelo de negócio relacionados com a utilização da Internet. Um exemplo dessas organizações é a Amazon.com, que para algumas categorias de seus produtos, utiliza modelos de negócios misto (3 e 5 da Fig.4). Este é também o caso do eBay (WIELKI, 2010).

Figura 4 – Tipos de modelos de negócios no espaço eletrônico

Replicação dos modelos de negócios do mundo real baseado na “virtualização física da infraestrutura”	Replicação dos modelos de negócios do mundo real baseado na “virtualização física da infraestrutura e virtualização do Produto”	Replicação dos modelos de negócios do mundo real baseado na “virtualização física da infraestrutura (ou também Produto) com aplicação de soluções inovadoras”	Criação de modelos de negócios completamente novos específicos para o mundo virtual	Criação de modelos de negócios baseados no conceito “cauda longa” (Anderson, 2004)	Criação de modelos de negócios baseados nas ferramentas web 2.0	Fase Inter
1º.	2º.	3º.	4º.	5º.	6º.	
						Web
						Web

Fonte: WIELKI (2010).

O impacto da Internet como tecnologia não somente se limita a novos modelos de negócios para desenvolvimento de soluções no espaço eletrônico, mas relaciona-se com sua criação no mundo real. Um exemplo é o MN chamado “*Car Sharing*”, implementado pela empresa Zipcar; é uma solução distinta das utilizadas anteriormente, como a aquisição ou a locação de um carro inteiro, em vez disso, clientes compram “cotas” do carro que precisam, incorrendo todos os custos associados à sua utilização na proporção do tempo que é usado. O funcionamento deste modelo de negócio é baseado em um complexo sistema de gestão que controla todas as operações e permite que um usuário reserve um veículo específico para um determinado dia, hora e local, o que não seria possível sem um avançado sistema de TI, conexões de Internet de alta velocidade, a tecnologia sem fio e dispositivos móveis.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A nova economia trouxe novos modelos de negócios. A literatura sobre empreendedorismo e gestão estratégica sugere que empresas estabelecidas devem planejar bem as possíveis transições em seus modelos de negócios. Neste ensaio, houve a tentativa de reunir várias definições sobre modelo de negócio presentes na literatura, e apesar da falta de consenso absoluto entre os autores sobre tal conceito, percebe-se que o aspecto criação de valor está presente na maioria deles. Destacamos quatro fatores que aumentam o potencial de criação de valor no *e-business*: eficiência, complementaridade, lock-in, e novidade.

A segunda parte da primeira década do novo milênio foi uma época de modelos de negócio emergentes baseados em elementos do fenômeno da Web 2.0, que se desenvolveram bem junto com as enraizadas soluções clássicas baseadas em modelos da primeira fase da evolução da Internet. Sem dúvida, os anos seguintes trarão desenvolvimento contínuo de novos modelos de negócios e a evolução dos até então utilizados.

Este artigo sugere que mercados virtuais abrem novas fontes de inovação que podem exigir uma mudança no pensamento estratégico e em modelos de negócios existentes. Na tentativa de compreender os aspectos enfrentados por empresas emergentes ou mesmo aquelas

já estabelecidas no *e-business*, levanta-se uma série de caminhos para pesquisas futuras, incluindo questões como: (1) as estratégias de negócios e ferramentas que foram adotadas com base em um cenário competitivo formado basicamente por empresas offline ainda é relevante na era da nova economia ? e (2) dentro das organizações, as estratégias competitivas online tem evoluído na mesma proporção do surgimento de novas ferramentas para a internet?

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, L. A. **COMÉRCIO ELETRÔNICO: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- AL-DEBEI, M. M; AVISON, D. Developing a unified framework of the business model concept. **European Journal of Information Systems**, v.19, p. 359–376, 2010.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value Creation in e-Business. **Strategic Management Journal**. v. 22, p.493–520, 2001.
- CHESBROUGH H.W.; ROENBLOOM R.S. The role of The Business Model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v.11, n.3, p. 529–555, 2002.
- e-Commerce.org.br . Disponível em <http://www.e-commerce.org.br/modelo_de_negocio.php>. Acessado em 15/jun/2011.
- FOLHA ONLINE. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u113959.shtml>>. Acessado em 27/jun/2011.
- GIESEN, E.; RIDDLEBERGER, E.; CHRISTNER R.; BELL R. When and how to innovate your business model. **Strategy & Leadership**, v.38, n.4, p. 17-26, 2010.
- GORDIJN, J.; AKKERMANS, J.M.; VAN VLIET H. Business modeling is not process modeling. In: Conceptual Modeling for E-Business and the Web, LIDDLE, S.; MAYR, H.; THALHEIM, B. Berlin: Springer Berlin / Heidelberg; p.40-51, 2000.
- HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European Journal of Information Systems**, v.12, p.49-59, 2003.
- JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN H. Reinventing Your Business Model. **Harvard Business Review**, p.57-68, December 2008.
- KALLIO J.; TINNILA M.; TSENG A. An international comparison of operator-driven business models. **Business Process Management Journal**, v.12, n.3, p.281–298, 2006.
- LEEM C.S.; SUH H.S.; KIM D.S. A classification of mobile business models and its applications. **Industrial Management and Data systems**, v.104, n.1, p.78–87, 2004.
- LINDER, J.; CANTRELL, S. Changing business models: surveying the Landscape. **Working Paper**, Accenture Institute for Strategic Change, p.1–15, 2000.
- MAGRETTA J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, 2002.
- MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE M.; ALLEN J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research** , v.58, n.6, p.726–735, 2005.
- O'REILLY, T. What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. **International Journal of Digital Economics**, v. 65, p. 17-37, 2007.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR Y.; TUCCI C.L. Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. **Communications for the Association of Information Systems**, v. 15, May 2005.
- PATELLI, A.G.; GIAGLIS G.M. A research framework for analyzing eBusiness Models. **European Journal of Information Systems**, v.13, n.4, p.302–314, 2004.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. Free Press: New York. 1980.
- PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Free Press: New York. 1985.

- PORTER, M. **Strategy and the internet**. Harvard Business Review book series. Boston: Harvard Business School Press, v.79., n.3, p. 69-78, 2001.
- RAPPA, M. **Business Models on the Web**: Managing the digital enterprise, 2010. Disponível em <<http://digitalenterprise.org/models/models.html>>. Acessado em 12/05/2011.
- SHAFER, S.M.; SMITH, H.J.; LINDER, J.C. The power of business models. **Business Horizons**, v.48, p.199-207, 2005.
- SHAPIRO, C.; VARIAN, H.R. **Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy**. Harvard Business School Press: Boston, 1999.
- STAHLER P. Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing. **Proceedings** of the 1st International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland, 2002.
- TAPSCOTT, D. **Economia Digital**: Promessa e perigo na era da inteligência em rede. São Paulo: Makron Books, 1997.
- TIMMERS, P. Business models for electronic markets. **Journal on Electronic Markets**. v.8, n.2, p.3-8, 1998.
- TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para Gestão**: Transformando os negócios na economia digital. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J.C. Real strategies for virtual organizing. **Sloan Management Review**, v.40, n.3, p.33-48, 1998.
- WEILL, P.; VITALE, M.R. **Place to Space**: Migrating to eBusiness Model. Cambridge: Harvard Business School Press, 2001.
- WIELKI, J. The impact Of the Internet On The Development Of Web-Based Business Models. **Journal of Internet Banking and Commerce**, v.15, n.3, Dec. 2010.
- WIKEPEDIA. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Web_2.0>. Acessado em 15/jun/2011.