

MODELOS DE NEGÓCIOS PARA COMÉRCIO ELETRÔNICO¹

Um modelo de negócios pode ser definido como um sumário lógico da criação de valor de uma organização ou uma rede de empresas, incluindo suposições sobre seus parceiros, competidores e clientes (KLUEBER, 2000). É uma arquitetura de produtos, serviços e fluxo de informação, incluindo a descrição dos vários atores e seus papéis, a descrição de benefícios potenciais para os atores e seus papéis e a descrição das fontes de recursos (LECHNER e HUMMEL, 2002).

Desta forma, a importância dos modelos de negócios consiste em identificar e analisar papéis, funções, recursos e habilidades necessários para manter uma empresa atuante e sustentável (DAI e KAUFFMAN, 2002). Para Lechner e Hummel (2002), o modelo de negócios é fundamental para que a empresa identifique seus produtos, atores e fluxos de trabalho, bem como os benefícios potenciais a todos os envolvidos. No entanto, vários autores (TIMMERS, 1998; HEDMAN e KALLING, 2003; GANGAKHEDKAR, KEVLANI e BIST, 2000) indicam que a literatura de modelo de negócios por vezes é confusa, sendo o termo usado de maneira genérica e sem reflexão sobre o seu real sentido.

Embora o tema tenha ficado mais evidente com o aumento do uso da internet, modelos de negócios são usados – mesmo que de forma não explícita – desde que, as organizações passaram a perseguir rentabilidade, lucratividade e sobrevivência em seus mercados (AFUAH e TUCCI, 2001). Para Hedman e Kalling (2003), modelos de negócios têm sido estudados, mesmo que com outra terminologia, desde a década de 30 do século passado. Como a internet provocou grandes mudanças nas organizações, surgiram estudos comparando os modelos de negócios da economia digital com os da economia industrial. Kauffman e Walden (2001) citam que modelos de negócios no ambiente de *e-business* são diferentes daqueles de negócios tradicionais, e existe a necessidade de pesquisas que busquem compreender que tipos de modelos de negócios são mais eficientes em várias condições e mercados competitivos, afirmação esta sustentada por

¹ Este texto é uma parte do referencial teórico da Tese de Doutorado intitulada *Consolidação de componentes de Modelos de Negócios para o Comércio Eletrônico de Produtos Virtuais*®, de autoria de Edimara M. Luciano, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS (2004). Pode ser reproduzido deste que citada a fonte.

vários outros autores (TIMMERS, 1998; DAI e KAUFFMANN, 2002; HEDMAN e KALLING, 2003; RAPPA, 2004). Gangakhedkar, Kevlani e Bist (2000) compartilham da mesma idéia, citando que são poucas as pesquisas que discutem como a *web* modifica os modelos de negócios tradicionais, sendo esta uma questão importante para compreender melhor o impacto da internet e as novas formas operacionais e mesmo organizacionais dela advindas.

O tema modelos de negócios, embora ainda pouco citado na comunidade acadêmica e empresarial brasileira, não é tão recente. Vários autores (AFUAH e TUCCI, 2001; HEDMAN e KALLING, 2003; TIMMERS, 1998) indicam que ele apenas ficou mais evidente com o aumento do uso da internet, todavia são utilizados desde que as organizações começaram a sentir de alguma forma os efeitos da competitividade. Timmers (1998) cita que o termo modelo de negócios é muito popular entre os autores que focam em seus trabalhos os aspectos competitivos da economia digital.

Segundo Hedman e Kalling (2003), isso aconteceu primeiro com a indústria automobilística, quando o modelo de negócios baseado em padronização da Ford passou a sentir os efeitos do modelo baseado em diversificação da GM. Os mesmos autores indicam que as bases da teoria sobre modelos de negócios são os estudos de inovação desenvolvidos por Schumpeter na década de 30, os estudos desenvolvidos por Williamson sobre custos de transação (nos anos 70), os de O'Brien sobre a organização industrial, nos anos 60, de Porter sobre cadeia de valor e de Burt sobre alianças estratégicas, ambos nos anos 80. Desta forma, a origem dos modelos de negócios, da forma aqui tratada, pode ser considerada um artigo de Normann, de 1997, onde ele cita a 'idéia do negócio', composta por 3 aspectos: a) o ambiente externo, suas necessidades e o que este valoriza; b) o que a empresa oferece; c) fatores internos, tais como a estrutura da organização, recursos, conhecimentos e capacidades, sistemas e valores.

Com o surgimento e crescimento da internet, surgiram estudos comparando os modelos de negócios da economia digital com os da economia industrial (KAUFFMAN e WALDEN, 2001; GANGAKHEDKAR, KEVLANI e BIST, 2000), indicando que a diferença não é somente em relação aos componentes dos modelos, mas também na importância que cada um tem em um determinado tipo de negócio. A Figura 8, a seguir, ilustra algumas diferenças e mudanças de foco do modelo de negócios tradicional e daquele baseado na internet.

Segundo Hedman e Kalling (2003, p. 7), muitos dos modelos de negócios se

aplicam tanto a negócios baseados na internet (*e-business*) como a negócios tradicionais. Timmers (1998) complementa dizendo que alguns modelos de *e-business* são essencialmente uma re-implementação eletrônica de formas tradicionais de fazer negócios.

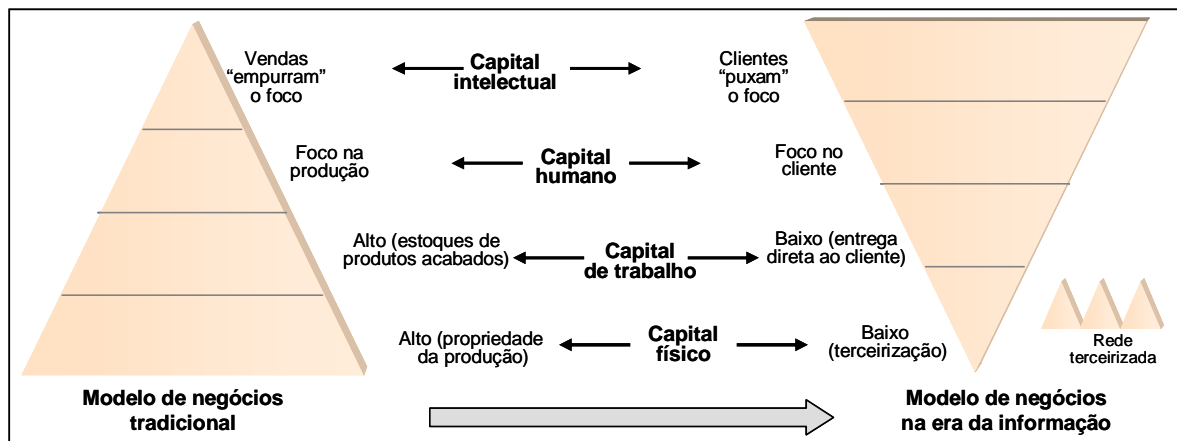


Figura 8 – Transformação do modelo de negócios tradicional

Fonte: Means e Schneider (apud ANDRADE, 2001)

De fato, alguns modelos de negócios só existem com a internet. Para Zilber (2002, p. 112) “o comércio eletrônico traz novos modelos de negócios, porém, também ‘reinventa’ modelos existentes e consolidados”. De acordo com a autora, um bom exemplo são os leilões eletrônicos, que são “uma das mais antigas formas de agenciamento usadas em todo o mundo, para itens como commodities, antiguidades”, e a internet “popularizou o modelo de leilões e alargou a sua aplicabilidade para uma vasta gama de produtos e serviços” (ZILBER, 2002, p. 113). Da mesma forma, tem-se o infomediário (SCORNAVACCA JR., 2001), que consiste em uma versão eletrônica do intermediário.

A seguir, discorre-se sobre o conceito de modelos de negócios (item 2.3.1), sua utilidade e importância (2.3.2) e sobre alguns tipos de modelos de negócios (2.3.3). Ao final (item 2.3.4), abordam-se os componentes de modelos de negócios, na visão de diferentes autores.

1 Definição de Modelo de Negócios

Modelos de negócios é um tema muitas vezes abordado na literatura de forma

errônea ou genérica (TIMMERS, 1998; MAHADEVAN, 2000; CHESBROUGH e ROSENBLOOM, 2002; ZILBER, 2002;), causando, por vezes, uma certa confusão sobre o seu conceito e aplicação. Gangakhedkar, Kevlani e Bist (2000) citam que modelos de negócios são talvez o mais discutido e o menos conhecido aspecto das empresas de *e-business*.

As incoerências na conceituação de modelos de negócios residem na associação direta com *e-business* (a visão de que *e-business* seria um modelo de negócios, e os negócios que não fazem uso da internet seriam parte de outro modelo de negócios), na confusão semântica entre modelos de negócios, plano de negócios e estratégia, bem como pela falta de distinção entre modelos de negócios e seus componentes. Desfazer estas incoerências é o assunto deste item, chegando a uma base conceitual mais próxima ao real significado e aplicação do termo.

A primeira incoerência conceitual – de que modelo de negócios seria quase um sinônimo para *e-business* – é explicada por Tapscott, Ticoll e Lowy (2001, p. 53):

A internet não é um novo modelo de negócios e nem novos modelos de negócios são as empresas 'ponto-com'. O modelo de negócios é o conjunto de atividades e definições que orienta as empresas tradicionais a enxergar como elas utilizarão a infra-estrutura da internet para criar modelos de negócios efetivos baseados em comércio eletrônico.

O que ocorre são diferentes modelos de negócios (devido ao contexto de aplicação – tradicional ou pela internet) ou mesmo variações na aplicação dos seus componentes. A diferença entre os modelos de negócios da era digital e os da era industrial são as regras e suposições de como os negócios são feitos (APPLEGATE, 2001), sendo os modelos de negócios tradicionais modificados pela internet (RAPPA, 2004, p. 4). Desta forma, o ambiente de *e-business* modifica os modelos de negócios tradicionais e gera novos modelos, baseados na internet.

Em relação à segunda incoerência conceitual – a confusão semântica entre modelos de negócios, planos de negócios e estratégia – esta aparece também em outras pesquisas, em especial a associação direta entre modelos de negócios e estratégia. Andrade (2001, p. 34) explora esta situação em seu trabalho, e cita que

[...] estratégia é mais amplo que modelo de negócios, porque é parte da estratégia a própria revisão dos modelos de negócios. De fato, um movimento estratégico de uma organização pode ser o abandono de um

modelo de negócios ou a adoção de um novo. Quando falamos de grandes corporações, a orquestração de diferentes modelos de negócios para a geração de valor para a organização como um todo faz parte do plano estratégico dessa corporação.

Lumpkin e Dess (2004) complementam a idéia do autor citando que não somente as grandes corporações podem ter diferentes modelos de negócios, mas sim aquelas organizações mais complexas, seja pelos processos, produtos ou matéria-prima utilizada. Linder e Cantrell (2001, p. 34) desenvolveram uma pesquisa na qual procuraram identificar mitos sobre modelos de negócios. Um dos mitos identificados foi o de que modelos de negócios só se aplicam a empresas “ponto-com”, enquanto as empresas tradicionais utilizam estratégia. Os autores entendem que o modelo de negócios não é substituto para a estratégia, já que a estratégia abarca as aspirações de realizações da empresa, e o modelo de negócios visa operacionalizar essas aspirações.

Para contribuir na elucidação da questão pode-se citar o trabalho de Chesbrough e Rosenbloom (2002), que tem um item dedicado a discutir as diferenças entre modelo de negócios e estratégia. Neste item os autores citam três diferenças:

a) o modelo de negócios dispara o processo de criação de valor para o consumidor e o modelo é alicerçado nesta criação de valor. Há um pouco de atenção em capturar uma porção do valor criado, mas a ênfase na captura de valor e sustentabilidade é muito mais forte e ampla na estratégia do que no modelo de negócios;

b) a criação de valor para o acionista fica fora do modelo de negócios, mas faz parte da preocupação estratégica, sendo o modelo de negócios envolvido na criação de valor como um todo, e não especificamente para o acionista. Na definição das estratégias será discutida a criação de valor para o acionista, que pode ser atingida pelo resultado da execução dos modelos de negócios;

c) o conhecimento de mercado necessário à criação e manutenção do modelo de negócios é bem menor do que na estratégia.

Já a confusão semântica entre modelos e planos de negócios, esta não aparece na literatura, mas sim no senso comum, tanto no ambiente acadêmico como no empresarial. No entanto, a confusão se desfaz quando comparados os conceitos, uma vez que plano de negócios se refere a um documento que contém detalhes estratégicos e operacionais do negócio, visando mostrar a outras pessoas que uma determinada idéia é factível

(HONIG e KARLSSON, 2004). Estes detalhes estratégicos e operacionais podem ser oriundos do planejamento estratégico ou mesmo do modelo de negócios, tornando o plano um repositório destas informações, com formatação sucinta e clara o suficiente para ser utilizada em busca de investimentos ou para circular pelos diferentes níveis organizacionais em caráter informativo (FOO, WONG e ONG, 2004). Desta forma, os aspectos motivadores ao uso do plano de negócios são: comunicar internamente (colaboradores) e externamente (parceiros de negócio) quais são os objetivos da iniciativa e buscar financiamento para ela.

Em relação à terceira incoerência conceitual – a falta de distinção entre modelos de negócios e seus componentes – esta ocorre na literatura, porém com pouca frequência. Hedman e Kalling (2003, p. 52), em um interessante artigo apresentam um parágrafo com a definição de modelos de negócios. No entanto, no mesmo parágrafo misturam a definição de modelos de negócios citada por alguns autores (TIMMERS, 1998; WEILL, VITALE e ROSS, 2001; APPLGATE, 2001) com os componentes de modelos de negócios (assunto do item 2.3.4) listados por Afuah e Tucci (2001) e Amit e Zott (2001). Já Dai e Kauffmann (2002, p. 69) abordam em seu artigo vários modelos de negócios, mas citam que um dos limitadores do estudo é que eles não identificaram os fatores que caracterizam diferentes modelos de negócios (ou seja, seus componentes), mas sim ofereceram uma breve visão do contexto de aplicação em que estes modelos de negócios funcionam. Diversos autores, citados nos itens 2.3.3 e 2.3.4 deste documento fazem a distinção entre componentes de modelos de negócios e os próprios modelos, auxiliando, assim, na elucidação de tal conceito.

Desfeitas as incoerências conceituais, parte-se para a definição do que é um modelo de negócios, na visão de diversos autores.

Klueber (2000) tem uma visão focada na criação de valor, definindo modelos de negócios como um arranjo lógico da criação de valor de uma organização como uma rede de negócios, considerando seus parceiros, competidores e clientes. Chesbrough e Rosenbloom (2002) complementam esta idéia, dizendo que modelo de negócios é a descrição de como a organização pretende criar valor no mercado (isto inclui uma combinação única de produtos, serviços, imagem e distribuição) e o que está sob a organização de pessoas e a infra-estrutura operacional para realizar o seu trabalho.

A definição de Chesbrough e Rosenbloom (2002) também tem um enfoque organizacional, que é o adotado por Timmers (1998): um modelo de negócios é a

organização (ou arquitetura) de produtos, serviços e fluxos de informação e as fontes de recursos e benefícios para fornecedores e clientes. O conceito atribuído por Lechner e Hummel (2002) é muito próximo ao de Timmers (1998), acrescentando a identificação de todos os atores, e não só fornecedores e clientes, e as fontes de recursos.

Lee (2001), em sua definição de modelo de negócios, indica que este se refere à totalidade de como uma companhia define a seleção de seus clientes e os diferenciais de sua oferta, define as atividades que darão performance a si mesma e o que será terceirizado, configura seus recursos, vai ao mercado, cria utilidade aos consumidores e captura lucro. Ou seja, para o autor modelo de negócios é todo o sistema para entregar utilidade para os clientes e obter lucro na atividade.

Para Afuah e Tucci (2001), o modelo de negócios é o primeiro determinante da performance de uma empresa, ele é o método pelo qual cada empresa constrói e usa seus recursos para oferecer a seus clientes um valor melhor que seus competidores, e assim alcançar sustentabilidade em longo prazo. A visão de modelo de negócios de Gangakhedkar, Kevlani e Bist (2000) também é focada em sustentabilidade, pois, para os autores, modelos de negócios é o método de fazer negócios pelo qual a empresa sustenta a si própria e gera lucros. Rappa (2004) tem uma visão bem próxima à de Gangakhedkar, Kevlani e Bist (2000), complementando que o modelo de negócios especifica como a empresa gera dinheiro pela especificação de seu posicionamento na cadeia de valor.

Andrade (2001) tem uma definição voltada para estratégia, citando que

[...] modelos de negócios são aplicações de uma estratégia de negócios cujo objetivo final é a geração de valor através da aplicação dos recursos disponíveis. É uma arquitetura definida pela organização e para a criação de valor através da maximização dos seus recursos e competências essenciais. Organizações grandes e complexas freqüentemente são divididas em unidades de negócios que por sua vez operam sob diferentes modelos de negócios (ANDRADE, 2001, p. 34).

Para Hedman e Kalling (2003), modelos de negócios é um termo usado para descrever os componentes chave de um dado negócio (uma empresa, normalmente) ou para descrever um negócio em particular (p. 2). Afirmam ainda que é um termo extremamente comum entre “e-empresários” e pesquisadores de *e-business*.

As abordagens ao conceito de modelo de negócios são distintas, mas

complementares. Klueber (2000) enfoca a criação de valor, Chesbrough e Rosenbloom (2002) vão além da criação de valor, citando também aspectos organizacionais, também abordados por Timmers (1998) e Lechner e Hummel (2002). Lee (2001) aborda o modelo de negócios com enfoque nos diferenciais por ele gerados, enquanto que Afuah e Tucci (2001), Gangakhedkar, Kevlani e Bist (2000) e Rappa (2004) enfocam a performance e sustentabilidade. Andrade (2001) traz um enfoque mais estratégico e Hedman e Kalling (2003) abordam o modelo de negócios como a definição de elementos-chave de um negócio.

Embora com abordagens um pouco distintas, os conceitos convergem e permitem que seja compreendido conceitualmente em que consiste um modelo de negócios. Além da compreensão conceitual, faz-se necessário entender a função e importância do modelo de negócios, assunto abordado no item a seguir.

Neste trabalho, modelo de negócios é considerado a descrição de como a organização pretende criar valor através dos produtos e serviços que oferece, da sua estrutura organizacional, da alocação de recursos e de seus processos de interação com parceiros e clientes, visando a criação de diferenciais e a sustentabilidade.

2 Função e importância dos Modelos de Negócios

Novos produtos demandam novas estratégias de atuação e novos modelos de negócios, a fim de que seja possível compreender o mercado de atuação e explorá-lo adequadamente. Para Afuah e Tucci (2001), um modelo de negócios bem formulado e alinhado ao mercado irá render lucros maiores do que os competidores. No entanto, para criar modelos de negócios visando a economia digital é necessário analisar o contexto no qual e para qual ele será aplicado (ZIMMERMANN, 2000). Chesbrough e Rosenbloom (2002) citam que a importância do modelo de negócios se deve ao fato de que ele cria uma lógica heurística que conecta o potencial técnico com a realização do valor econômico.

Linder e Cantrell (2001) citam que em uma estrutura organizacional complexa a operacionalização da estratégia pode ser facilitada e seus resultados maximizados com o uso de diferentes modelos de negócios. Weill e Vitale (2002) complementam dizendo que pela definição do modelo de negócios é possível definir qual é a estrutura de TI que uma organização necessita para exercer suas atividades.

Para Zimmermann (2000), um modelo de negócios deve provocar uma reflexão sobre estrutura, processos, produtos e infra-estrutura:

a) estrutura: qual é a estrutura futura de uma certa indústria ou empresa? A estrutura será modificada pela emergência de novas tecnologias de informação e comunicação. Há 4 aspectos básicos que provocam essa modificação:

- a cadeia de valor está mudando: os intermediários tradicionais estão saindo. Como exemplo, os consumidores podem se dirigir diretamente ao fabricante de um produto, sem precisar de uma loja;

- há uma fragmentação ou modularização dos negócios. Com a internet, surgiram empresas especializadas em um único produto. Muitas destas empresas centralizam o fornecimento de um conjunto de produtos e serviços, facilitando o contato do cliente com uma única empresa (a fornecedora do produto ou serviço). Como resultado, tem-se um conjunto de empresas concentrando e produzindo produtos e serviços, capazes de capturar economias de escala;

- diferentes formas de coordenação podem ser aplicadas em diferentes partes da rede, por exemplo, relações hierárquicas tais como contratos em uma parte da rede, estruturas de mercado como ações em outra parte.

- as estruturas são compostas pelos atores da cadeia de valor, que, na economia digital, ainda estão sendo criadas. Em consequência da atuação na internet, é provável que estas cadeias de valor sejam modificadas: intermediários tradicionais serão removidos da cadeia e surgirão novos intermediários que se diferenciam pelo seu escopo de atuação e pelos serviços oferecidos. Esse intermediário eletrônico tem uma estrutura e um papel diferente do intermediário tradicional, pela própria diferença entre o ambiente eletrônico e o virtual;

b) processos: qual será o processo de criação de valor?

- processos invertidos de criação de valor: o processo de criação de valor está sendo iniciado e dirigido pelo cliente e especialmente para as necessidades dele. Os clientes expressam as suas necessidades individuais durante a interação com os intermediários especializados ou até mesmo diretamente para o fabricante;

- as companhias interagem com o mercado e especialmente com os clientes. O consumidor é parte de uma comunidade. Conceitos como individualização, personalização e customização de massa caracterizam estas metas de desenvolvimento.

Um terceiro aspecto quando se discute as mudanças nos processos na economia digital são os emergentes mecanismos de coordenação. Leilões pela *web* são muito utilizados, e aparecem em diferentes formas utilizando diferentes mecanismos de leilão. Observando o exemplo dos leilões, fica claro que há processos inter e intra-organizacionais que estão sendo mudados.

Quanto aos processos, estes representam a forma de criação de valor, que está sendo modificado para um processo iniciado e dirigido pelos clientes e especificamente pelas suas necessidades.

c) produtos: definição de quais são as necessidades básicas dos consumidores e quais produtos e serviços atendem a estas necessidades. Hoje, principalmente em produtos intensivos em informação, o conteúdo pode ser o chamariz de seu respectivo contexto ou infra-estrutura. Revistas, jornais, classificados, aparecem em um certo contexto e são entregues através de uma infra-estrutura física. Baseado nas novas tecnologias da informação e comunicação, é possível reconfigurar todo um módulo de produtos em muitos e diferentes contextos e em conjunto com quase qualquer outro conteúdo ou serviço.

Os produtos se referem ao objeto da venda, então, neste caso, englobam também os serviços. Especialmente em produtos intensivos em informação, o conteúdo pode ser extraído de seu respectivo contexto e infra-estrutura, uma vez que com a tecnologia da informação e comunicação é possível reconfigurar um produto, tornando-o modular, flexível e customizado, próximo e ao mesmo tempo diferente dos produtos de conteúdo semelhante.

d) infra-estrutura: que serviços são necessários para a especificação do escopo de negócio, servindo para a distinção na comunidade de negócios? Para capturar novos tipos de processos de criação de valor e capacitar novos tipos de estruturas técnicas para novos tipos de produtos, uma nova infra-estrutura é necessária. Mercados especializados estão surgindo para diferentes indústrias e são designados para encontrar as necessidades de diferentes agentes de uma comunidade de negócios específica. Como no mercado tradicional, o eletrônico necessita de serviços ordem para suportar as funções desse mercado. Serviços típicos de comercialização são a contratação, confiança, logística ou serviços de certificação. Estes serviços devem estar disponíveis como serviços genéricos que podem ser usados por cada participante de um mercado e assim serem considerados como elementos importantes de uma infra-estrutura de mercado.

A infra-estrutura é a plataforma técnica do modelo de negócios, que viabiliza a inter-relação da estrutura, dos processos e dos produtos. Quando novos processos ou produtos forem desenvolvidos, é preciso repensar a infra-estrutura, o que é menos necessário se a estrutura for modificada, pois nestes casos geralmente basta ampliar uma plataforma tecnológica existente.

Para Chesbrough e Rosembloom (2002, p. 536), o modelo de negócios é um intermediador entre entradas técnicas e saídas econômicas. Ou seja, existe uma análise das questões técnicas, que fornecem os *inputs* aos modelos de negócios, que analisa questões mais globais da empresa, fornecendo *outputs* de cunho econômico. A Figura 9, a seguir, ilustra o comentário dos autores.

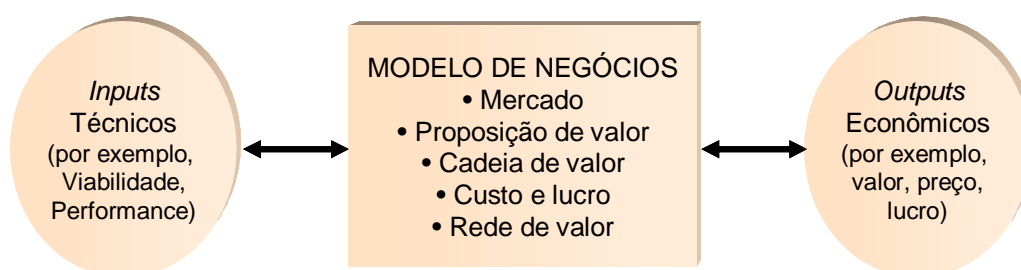


Figura 9 – Função de um modelo de negócios

Fonte: Chesbrough e Rosembloom (2002, p. 536)

Esta idéia é compartilhada por Hedman e Kalling (2003), que citam que o modelo de negócios integra aspectos intra-organizacionais que transformam fatores em recursos – por intermédio de atividades estruturais – e recursos em produtos e serviços para o mercado. A lógica do modelo de negócios estaria no esforço em converter as forças de gestão industrial em produtos de mercado.

Chesbrough e Rosenbloom (2002, p. 533) citam como funções do modelo de negócios:

a) articular uma proposta de valor, isto é, definir o valor criado e oferecido para os clientes e usuários, preferencialmente com base em tecnologia;

b) identificar um segmento de mercado, ou seja, os usuários para quem a tecnologia é útil e para que propósito, e especificar os mecanismos de geração de lucro para a empresa;

c) definir a estrutura da cadeia de valor dentro da qual a empresa se propõe a criar

e distribuir produtos e serviços, e determinar os ativos complementares necessários para suportar a posição da empresa na cadeia de valor;

d) estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro da produção, dado a proposição de valor e a estrutura da cadeia escolhida;

e) descrever a posição da empresa dentro da rede de valor que liga fornecedores e clientes, incluindo a identificação de potencial complementar e competidores;

f) formular uma estratégia competitiva inovadora, pela qual a empresa irá obter grandes vantagens sobre os concorrentes.

Os itens acima podem ser refletidos à luz do exemplo da tradicional Encyclopedia Britannica, que não soube adaptar o seu modelo de negócios tradicional para a internet, e acabou perdendo mercado pouco a pouco até inviabilizar o negócio (KALAKOTA e ROBINSON, 2002). De fato, a maior habilidade de um modelo de negócios é a capacidade de renovação e adaptação a novos contextos (BRANDTWEINER e MAHRER, 2002).

Zilber (2002) estudou a implantação de três iniciativas de *e-business* na indústria automobilística, e concluiu que aquelas que utilizaram um modelo de negócios obtiveram mais sucesso, pois ele se mostrou útil “como um instrumento para alavancar e coordenar as atividades de *e-business*, evitando duplicação de atividades e concentrando esforços para gerar resultados com o uso de *e-business*” (ZILBER, 2002, p. 366). A autora ainda cita que a montadora que usou um modelo de negócios consistente foi a que mais teve sucesso quando se aventurou em *e-business*.

Os exemplos acima demonstram que a importância dos modelos de negócios reside na possibilidade de entender como agem as demais empresas que atuam no mesmo modelo, sendo um *framework*, uma ferramenta que possibilite que a empresa tenha algum *background* sobre o modelo de negócios em que irá atuar ou sobre um modelo de negócios de características semelhantes.

A seguir, discorre-se sobre alguns modelos de negócios consultados na literatura.

3 Diferentes Modelos de Negócios

A publicação de Forge (1993) é uma das mais antigas (entre as localizadas para este estudo) que aborda o tema modelo de negócios. A partir de seus estudos na

indústria de informática, o autor identificou três diferentes modelos de negócios:

a) excelência operacional, usada por empresas que competem por custo baixo e fornecedores de softwares genéricos;

b) intimidade com o cliente: modelo usado por fornecedores verticais, facilitando serviços de gestão e integração de sistemas;

c) liderança em produtos: usada por certos agentes em todos produtos de um mercado onde a base de dados é avançada e a interface com o usuário de tecnologia pode auxiliar na manutenção de fatias de mercado.

O artigo de Timmers (1998) sobre modelos de negócios para mercados eletrônicos é bastante citado por outros artigos que investigam o tema. O artigo traz uma explicação bem detalhada de cada modelo de negócios, com vários exemplos de empresas que utilizam cada um dos modelos citados. Estudando detalhadamente as ações de 15 empresas através dos componentes destes modelos (detalhados no item 2.3.4.2), o autor identificou 10 modelos de negócios, descritos a seguir:

a) *e-shop*: corresponde a uma loja na *web*, que pode ter ou não loja semelhante no mundo real. A maioria das empresas deste modelo atuam como *Business to Consumer* (Exemplo: www.saraiva.com.br; www.amazon.com);

b) *e-mall*: congrega várias lojas, corresponde ao shopping center no mundo real. A maioria das operações também é *Business to Consumer* (Exemplo: www.terra.com.br);

c) *e-procurement*: voltado ao *Business to Business*, envolvem divulgação de bens a serem adquiridos e, através de leilões, a compra é definida (Exemplo: www.bcomb.com.br);

d) *e-auction*: são operações *Consumer to Consumer*, voltados para leilões entre consumidores, onde o site funciona como um intermediário para a compra (Exemplo: www.ebay.com.br);

e) *third party marketplace*: pode ser *Business to Business* ou *Business to Consumer*, consiste em uma terceira empresa que faz as aquisições para pessoas físicas ou jurídicas (Exemplo: www.bcomb.com.br; www.mercurio.com.br);

f) *virtual community*: também podem ser *Business to Business* ou *Business to Consumer*, o valor agregado neste modelo de negócios consiste no acesso a informações, bens e serviços de interesse dos membros da comunidade (Exemplo:

www.soujava.org.br; www.comunidadeshalom.org.br);

h) *value chain integrator*: é aquele que integra eletronicamente vários parceiros de negócios e utiliza o potencial de explorar o fluxo de informação entre as etapas de criação de valor da cadeia (Exemplo: www.dinap.com.br);

g) *value chain service provider*: é o provedor de serviços de uma determinada cadeia de valor, que tem uma especialidade específica requerida na cadeia (Exemplo: www.neogrid.com.br – um portal de *e-procurement* do Citibank);

i) *collaboration platform*: uso da internet para trabalho colaborativo entre empresas, geralmente de um setor específico (Exemplo: www.ics.com);

j) *information brokerage*: refere-se a um intermediário no acesso à informação. O valor criado por este modelo de negócios se refere à exploração de toda a informação acumulada pelo infomediário (Exemplo: www.google.com.br; www.cade.com.br).

Para o autor, estes modelos podem ser classificados quanto ao grau de inovação e quanto ao nível de integração das atividades conforme exposto na Figura 10, a seguir:

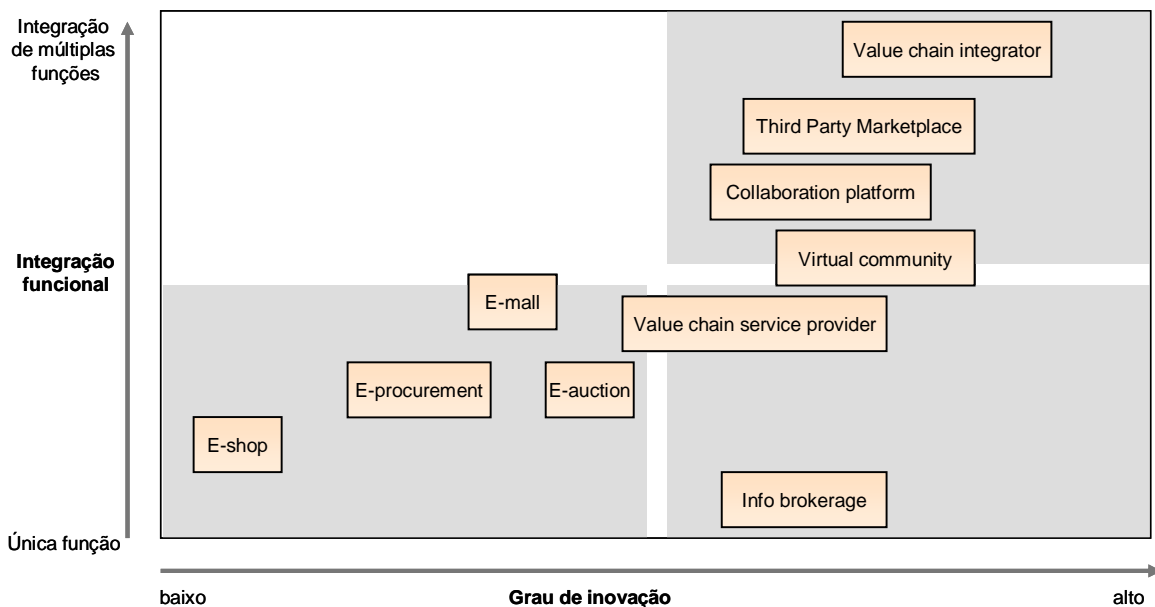


Figura 10 – Classificação dos modelos de negócios da internet

Fonte: Timmers (1998)

Pelo exposto na Figura 10, há uma interação entre o grau de inovação (baixo a alto) e o grau de integração funcional (de uma única função até múltiplas funções), configurando diferentes complexidades de um modelo de negócios. Neste sentido, o modelo de negócios *e-shop* seria o menos complexo, pois envolve baixo grau de inovação

e uma única função, por outro lado, o modelo de negócios *value chain integrator* seria um dos mais complexos, pois envolve alto grau de inovação e integração de múltiplas funções, uma vez que integra os diferentes componentes da cadeia de valor.

Rappa (2004) analisa os modelos de negócios propostos por Timmers (1998) e faz uma abordagem mais resumida, identificando 5 modelos de negócios:

a) *brokerage*: refere-se a toda a operação de compra realizada com o auxílio de um intermediário. Corresponde ao *e-shop*, *e-mall* e *e-procurement* citados por Timmers (1998);

b) *advertising*: envolve todas as trocas mediadas por propaganda, tais como os portais de divulgação, classificados, páginas amarelas on-line, etc.;

c) *information intermediary*: negócios baseados em pagamento de comissões por audiência on-line e marketing de incentivo;

d) *merchant*: uso de catálogos para venda de produtos, licenciamento de marcas, correspondendo ao *e-shop* e *e-mall* citados por Timmers (1998) quando estas empresas existirem também no mundo físico;

e) *manufacturer direct*: engloba as operações de venda direta ao consumidor, sem o uso de um intermediário.

Da mesma forma, Lumpkin e Dess (2004) identificaram 7 modelos de negócios: comissão, propaganda, desconto, produção, indicação, subscrição (assinatura), taxas por serviços. Para os autores, os modelos são bem mais genéricos do que para Timmers (1998).

Para Dai e Kauffmann (2002), os modelos de negócios são em número de 8, agrupados em 3 grupos:

a) funções básicas de mercado: agregação, *matching*, facilitação;

b) necessidade de gestão: obtenção de *expertises* e conhecimento, relações de negócios, processos de negócios;

c) adaptadores de tecnologia: integradores de sistemas, provedores de padrões, vendedores terceirizados.

Weill e Vitale (2002) também citam 8 modelos de negócios: provedor de conteúdo, venda direta ao consumidor, provedor de serviços, intermediário, compartilhamento de

infra-estrutura, integração da cadeia de valor, comunidade virtual e relação empresa/governo.

Já Gangakhedkar, Kevlani e Bist (2000) atuam de forma contrária aos outros autores, que abordaram os modelo de negócios de forma mais sintética, e citam 27 modelos de negócios: *e-trade*, troca de marketing, comunidades de comércio, vendedores agrupados, vendedores agregados, distribuidores, portal de vendas virtual, metamediário, leilões, leilão reverso, classificados, agentes de busca, propaganda, portal generalizado, portal personalizado, portal especializado, barganha, infomediário, catálogo, *bit vendor*, fabricante, comunidades, contribuinte voluntário, redes de conhecimento, subscrição, utilitário e venda direta. Caso comparados aos outros modelos de negócios, percebe-se que os elencados por Gangakhedkar, Kevlani e Bist (2000) acabam sendo especificações e detalhamentos dos componentes elencados por outros autores, isto é, pode-se ter vários níveis de especificação e com isso a quantidade de modelos de amplia.

Os modelos de negócios citados têm diferentes interfaces entre si e mesmo com os seus componentes. Por ser o mais citado entre os outros autores consultados e pelo fato dos modelos de negócios citados serem resultantes da análise do comportamento dos seus componentes, o artigo de Timmers (1998) se denota confiável. De fato, seria necessário um estudo mais aprofundado dos modelos de negócios, no entanto, este não é o enfoque deste trabalho.

A seguir, discorre-se sobre os componentes de modelos de negócios na versão de diferentes autores consultados.

REFERÊNCIAS

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

APPLEGATE, L. M. Emerging e-business models: lessons from the field. *Harvard Business School*, n. 9, p. 801-172, jun 2001.

BRANDTWEINER, Roman; MAHRER, Harald. Business Models for Virtual Communities: an Explorative Analysis. *Eighth Americas Conference on Information Systems*, Texas, jun. 2002.

CHANG, Jerry Cha-Jan; TORKZADEH, Gholamreza; DHILLON, Gurpreet. Re-examining the measurement models of success for Internet commerce. *Information & Management*, v. 41, n. 2, p.

577–584, jan. 2004.

CHESBROUGH, Henry; ROSENBLUM, Richard 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, feb 2002.

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

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

GANGAKHEDKAR, Kunal; KEVLANI, Santosh; BIST, Gopal. Business Models for Electronic Commerce. *IETE Technical Review*, v. 17, n. 4, p. 171-176, jul.-ago. 2000.

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

KLOSE, M.; LECHNER, Ulrich. Design of Business Media: an integrated Model of Electronic Commerce. In: *Americas Conference on Information Systems (AMCIS'99)*, 5, 1999. Milwaukee, WI, Proceedings ... Milwaukee, WI: AIS, 13-15 aug., 1999.

KLUEBER, Roland. Business model design and implementation for e-services. *Americas Conference on Information Systems (AMCIS'2000)*, 6, 2000. Long Beach, CA, Proceedings ... Long Beach, CA: AIS, 10-13 aug., 2000.

KRÜGER, Cornelia C.; SWATMAN, Paula M.C.; VAN DER BEEK, Kornelia. Business model formation within the on-line News Market: The Core + Complement Business Model Framework. In: *Bled Electronic Commerce Conference*, 16, 2003. Slovenia, Proceedings... Slovenia: IJEC, 9-11 jun., 2003.

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

LEE, Chung-Sing. An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, v. 11, n. 4, p. 349-359, sep 2001.

LINDER, Jane; CANTRELL, Susan. *Cast in concrete or carved in water*: five business models

myths that hold companies back. Accenture – Institute for Strategic Change, Jun. 2001. Disponível em: <<http://www.accenture.com/isc>> Acesso em: fev. 2004.

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

PIGNEUR, Yves. A framework for defining e-business models. *8th International Conference on Object-Oriented Information Systems (OOIS 2002)*. Montpellier, FR, Proceedings ... Montpellier, FR: OOIS, 2-5 sep., 2002.

RAPPA, Michael A. The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal*, v. 43, n. 1, p. 32-42, jan. 2004.

TIMMERS, Paul. Business Models for Electronic Markets. *Journal of Electronics Markets*, v. VIII, n.2, p. 3-8, apr. 1998.

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