

Rayssa Maria da Paz Quirino

Business Model Design Themes:
Uma análise das condicionantes.

Lisboa
2018



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**Business Model Design Themes:
Uma análise das condicionantes.**

Rayssa Maria da Paz Quirino

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão para obtenção do Grau de Mestre em Marketing.

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias.

Lisboa
2018

Resumo

Business Model refere-se neste trabalho como o *design* das transações operadas por uma organização (que vão além das suas barreiras), representadas pelo conteúdo, a estrutura e a governança de todas as transações que ocorrem numa organização para geração de valor através da exploração de uma oportunidade de negócio. Este estudo objetiva analisar o impacto que a escolha de um ou mais *design* de modelo de negócios tem na performance das empresas, em particular o *Business Model Novelty (BMN)* e o *Business Model Efficiency (BME)*. Através da realização de inquéritos, obteve-se uma amostra heterogénea de 30 empresas coletadas entre países da Europa e o Brasil, contando com a maior parte de respondentes brasileiros. Os resultados demonstraram que não foi possível obter correlações a fim de validar as hipóteses, devido a grande dificuldade de obtenção dos dados por parte das empresas, levando assim a um número reduzido de respondentes. O presente estudo contribui de forma importante para a teoria da inovação e empreendedorismo, como uma resposta de uma necessidade latente da literatura de homogeneizar o entendimento sobre o tema, o seu desenvolvimento, a falta de clareza de conceitos e de conselhos que sejam claros e práticos para a gestão.

Palavras-Chave: *Business Model Design, Design Themes, Inovação, Performance, Empreendedorismo.*

Abstract

Business Model Design refers to the design of transactions operated by an organization (which goes beyond its barriers), represented by the content, structure and governance of all transactions that occur in an organization in order to create value through exploration of a business opportunity. This study has as main objective to analyze the impact that the choice of one or more business model design has on the performance of companies, in particular Business Model Novelty (BMN) and Business Model Efficiency (BME). Through the conduct of surveys, a very heterogeneous sample of 30 companies collected between European countries and Brazil was reached, counting on the majority of Brazilian respondents. The results showed that it was not possible to obtain correlations in order to validate the hypotheses, due to the great difficulty of obtaining the data by the companies, thus leading to a reduced number of respondents. The present study contributes significantly to the theory of innovation and entrepreneurship, as a response to a latent need on the part of the literature to consistently homogenize the understanding about the theme, its development, lack of clarity of concepts and advice that are clear and practical for management.

Keywords: Business Model Design, Design Themes, Innovation, Performance, Entrepreneurship.

Tabela de abreviaturas

BM – *Business Model.*

BMC – *Business Model Complementarities.*

BMD – *Business Model Design.*

BME – *Business Model Efficiency.*

BML – *Business Model Lock-in.*

BMN – *Business Model Novelty.*

ECBM – *Efficiency-centered Business Model.*

IPO – *Initial Public Offering.*

NCBM – *Novelty-centered Business Model.*

ROA – *Return on assets.*

ROI – *Return on investment.*

Índice

1 Introdução.....	10
1.1 Temática.....	10
1.2 Descrição do problema ou questões de partida.....	12
1.3 Objetivos.....	13
1.4 Estrutura da dissertação.....	13
2 Revisão de literatura e modelo teórico.....	15
2.1 Conceitos essenciais.....	15
2.1.1 Modelos de negócios.....	15
2.1.2 Temas de modelos de negócios.....	19
2.2 Estado da arte.....	22
2.3 Enquadramento teórico.....	27
2.3.1 Modelo conceitual.....	36
3 Métodos.....	38
3.1 Procedimentos e desenho da investigação.....	38
3.2 Amostra, população e participantes.....	40
3.3 Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis.....	45
3.4 Procedimentos e análise de dados.....	49
4 Análise dos dados obtidos e discussão.....	50
4.1 Estatística descritiva e correlações.....	50
4.1.1. Coeficiente Alfa de Cronbach.....	50
4.1.2. Estatística descritiva.....	50
4.1.3 Correlações.....	56
5. Conclusões.....	61
5.1. Discussão e implicações para a teoria.....	61
5.2. Implicações para a gestão.....	62
5.3. Limitações e futuras investigações.....	63
Bibliografia.....	65
Anexo 1 – Questionários.....	71

Índice de Figuras

Figura 1 – Escolhas e consequências.....	17
Figura 2 – Definição de modelo de negócio – o triângulo mágico.....	18
Figura 3 – Número de publicações ao longo do ano e tipo de pesquisa.....	25
Figura 4 – Atual modelo de negócios da <i>Ryanair</i>	33
Figura 5 – Modelo conceitual.....	37
Figura 6 – Histograma ano de fundação.....	52
Figura 7 – Histograma número de trabalhadores.	53
Figura 8 – Histograma variável <i>Business Model Novelty</i>	54
Figura 9 – Histograma variável <i>Business Model Efficiency</i>	55
Figura 10 – Histograma variável Performance.....	56

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Mercado de atuação da empresa.....	42
Gráfico 2 – País de origem.....	43
Gráfico 3 – Ano de fundação da empresa.....	43
Gráfico 4 – Número de empregados por país e por mercado de atuação.....	44

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Tipos de escolhas.....	16
Tabela 2 – Quadro analítico.....	21
Tabela 3 – Ciclos virtuosos da <i>Ryanair</i>	34
Tabela 4 – Mercado de atuação da empresa versus nº de empregados.....	44
Tabela 5 – Perguntas padrão para avaliar a variável <i>Business Model Novelty</i>	47
Tabela 6 – Perguntas padrão para avaliar a variável <i>Business Model Efficiency</i>	47
Tabela 7 – Perguntas padrão para avaliar a variável performance.....	48
Tabela 8 – Perguntas padrão para avaliar as variáveis de controle.....	48
Tabela 9 – Grau de confiabilidade das variáveis.....	50
Tabela 10 – Dados de estatística descritiva das variáveis.....	51
Tabela 11 – Correlações entre variáveis.....	57
Tabela 12 – Variáveis e correlações.....	58

1 Introdução

1.1 Temática

A atual cultura do conhecimento vem possibilitando, cada vez mais, a difusão das informações em tempo real, expansão das fronteiras do capital e das empresas e, principalmente para estas, trouxe a necessidade de fortalecer seus produtos e serviços para permanecer no mercado. O atual cenário impôs às mesmas a modificação de seus processos de produção e conseqüente redução de custos para se tornarem mais competitivas.

Segundo Casadesus-Masanell e Ricart (2011), a temática **Estratégia** vem sendo, durante as últimas três décadas a palavra de ordem no tocante à competitividade. Porém, os autores afirmam que no futuro, os questionamentos sobre vantagem competitiva de forma sustentável irão começar com o seguinte termo: *design* de modelos de negócios.

Com isto, tem sido muito frequente ouvir dizer que modelos de negócios existentes já não funcionam mais. Porém, as típicas respostas dadas pelos departamentos de *R&D* são cada vez mais, novos produtos baseados em novas tecnologias e mais funcionalidades. Em contraponto, a lógica de negócios atual vem mostrando que modelos de negócios inovadores tem sido mais lucrativos na ordem de 6% em média, comparados a produtos únicos ou processos inovadores. Como conseqüência desta mudança de paradigma, muitos gerentes começam a considerar a inovação em modelos de negócios mais importante do que atingir vantagem competitiva através de inovações em novos produtos ou serviços (Gassmann, Frankenberger e Csik, 2013).

Modelos de negócios inovadores podem ajudar as empresas a estar a um passo a frente no jogo da inovação. Ou seja, se estar atento a sempre inovar produtos ajuda as empresas a estar a frente de serem derrubados por um concorrente que pode vir a eliminar a necessidade do seu produto, um bom produto, inserido em um modelo de negócio inovador, tem uma probabilidade bem menor de ser copiado e ultrapassado pelos concorrentes. Alguém pode inventar um novo *MP3 Player* melhor do que a *Apple* amanhã, porém será muito mais difícil que

milhares de clientes que usam suas contas com *Ipods* e *Itunes* troquem de marca (Zott e Amit, 2010).

Quando a Apple lançou o *Ipod*, ela fez mais do que simplesmente lançar um novo dispositivo de música com uma boa tecnologia e um *design* atraente. Ela combinou, através de um novo *design* de modelo de negócios, o hardware, o software e o serviço de distribuição de música digital, passando ao cliente a tarefa de descarregar as músicas (Johnson *et al.*, 2008).

Em sua trajetória, a Apple vinha focada em lançar hardware e softwares inovadores, mas com a criação do *Ipod*, associado ao *Itunes*, esta foi a primeira empresa de computadores a incluir distribuição de música como uma atividade, ligando-a ao desenvolvimento do *hardware* e o *software* do *Ipod*. Ao conectar estas novas atividades ao seu modelo de negócios (associar distribuição de música legal aos seus clientes), a empresa simplesmente radicalizou o *design* do seu modelo de negócios e transformou a distribuição de música no mundo. Ao invés de apenas introduzir um novo *hardware* ou *software* no mercado, ela transformou completamente o seu modelo de negócio fins obter um relacionamento duradouro com seus clientes (Zott e Amit, 2012).

Pode-se dizer que atualmente há muitas empresas boas no mercado com excelentes produtos inovadores. Muitas dessas empresas, principalmente na Europa, continuam a acrescentar constantemente inovações aos seus produtos e processos. Todavia, muitas dessas empresas não sobreviverão, mesmo diante de toda sua capacidade de criar produtos inovadores. Os autores perguntam-se como é possível que empresas como a *Kodak*, por exemplo, que se manteve líder durante muitos anos em seu ramo de atuação e mundialmente conhecida por suas inovações, foi simplesmente esquecida e ultrapassada? Diante deste questionamento, os autores afirmam que muitas empresas perderam a capacidade de adaptar seus modelos de negócios em um ambiente empresarial altamente volátil. E afirmam que, no futuro, a competição empresarial estará centrada em modelos de negócios inovadores e não em inovações em produtos e serviços (Gassmann *et al.*, 2013).

1.2 Descrição do problema ou questões de partida

O interessante sobre termo *BM* é que ele tem crescido substancialmente tanto na área acadêmica quanto no mundo dos negócios. Contudo este crescimento não tem sido acompanhado do aumento de evidências empíricas quantitativas capazes de relacionar os diferentes *designs* de modelos de negócios com a melhoria da performance das empresas (Gerdoçi, Bortoluzzi e Dibra, 2017).

Foss e Saebi (2017) também concordam que, ao longo dos últimos 15 anos, o termo *BM* tem ganhado o aumento do interesse entre pesquisadores e empresários, mas apesar do tema trazer à tona um importante fenômeno no mundo dos negócios, contudo ainda há uma grande lacuna de conhecimento e falta de sustentação teórica e que não tem sido acompanhada de investigações empíricas. Sendo assim, os autores corroboram que um esforço concentrado em pesquisas empíricas é preciso, pois, até agora, a questão de como gerentes podem inovar ou criar modelos de negócios de uma forma sustentável não tem sido suficientemente investigada até a presente data. Com isso, os autores afirmam que há uma necessidade latente por parte da literatura em explorar esta temática de forma mais explícita e sistemática, de forma a aprimorar este conhecimento e ajudar este campo de pesquisa a desenvolver-se.

O resultado da análise de 316 artigos válidos indexados por Saur-Amaral, Soares e Proença (2018) mostrou que o número de estudos sobre a temática tem crescido significativamente, porém não há uma especialização profunda sobre cada subtema. Além do que, os números de artigos publicados são baixos. Os resultados mostraram que apesar dos esforços em publicações, ainda há falta de demonstrar os efeitos de um conhecimento cumulativo. Muitos destes estudos têm um foco conceitual ou qualitativo e muitos deles não foram contextualizados através de estudos quantitativos. Assim como, há um número bastante limitado de artigos que testaram seus modelos conceituais através de estudos empíricos. A conclusão é de que ainda há uma lacuna para a realização de estudos quantitativos, para que os resultados possam ser generalizados para uma população mais ampla. E uma necessidade latente de correlacionar os modelos já testados, contextualizá-los e desenvolver caminhos que possam

validá-los com novas coletas de dados e análises estatísticas dentro de vários contextos.

Desta forma, este estudo tem como objetivo deixar o seu contributo para a literatura de modelos de negócios, provendo evidências empíricas no impacto que diferentes modelos de negócios têm sobre a performance das empresas e o conflito de escolha gerado quando uma empresa decide adotar mais de um modelo de negócio.

1.3 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo principal deixar a sua contribuição para literatura sobre o impacto que a escolha de um ou mais *design* de modelo de negócios tem na performance das empresas, obtendo assim dados empíricos que possam permitir a análise quantitativa dos dados, e assim maior conhecimento sobre o assunto e preenchendo a lacuna de estudos comprobatórios sobre a temática, anteriormente citada. Deste modo, afim de atingir o objetivo geral, fez-se necessário aprofundar o mesmo em objetivos específicos, os quais são:

- Verificar se a escolha por um *BNN* afeta positivamente a performance. Este objetivo específico relaciona-se com a hipótese 1 (um);
- Verificar se a escolha por um *BME* afeta positivamente a performance. Este objetivo específico relaciona-se com a hipótese 2 (dois);
- Verificar se a escolha de um ou mais *design* de modelo de negócio afeta positivamente a performance. Este objetivo específico relaciona-se com a hipótese 3 (três).

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação divide-se em cinco capítulos, correspondendo às etapas metodológicas mais importantes.

O **primeiro capítulo** diz respeito à introdução, sendo o resultado de uma análise profunda feita à literatura, na qual resultou na questão de investigação. Neste capítulo apresenta-se o tema proposto, expõe-se o enquadramento da temática, a problemática da investigação, os objetivos gerais e específicos e por último a estrutura da dissertação. O capítulo introdutório tem como objetivo fazer com que o leitor identifique os conteúdos desenvolvidos nesta dissertação.

O **segundo capítulo** corresponde à revisão de literatura, no qual são apresentados os conceitos que norteiam esta pesquisa e que tem como objetivo resumir a pesquisa existente, identificando padrões, temas e assuntos. Inicia-se com a identificação dos principais conceitos sobre o que são modelos de negócios, sendo o último conceito apresentado, o que foi adotado nesta pesquisa. Em seguida, há a identificação e detalhamento dos diferentes tipos de modelos de negócios. O estado da arte é apresentado, de forma que consiste numa junção dos principais artigos mais recentes sobre a temática e por fim, há a apresentação da relação dos objetivos da pesquisa com as hipóteses levantadas.

O **terceiro capítulo** corresponde à metodologia da dissertação, com a descrição dos procedimentos e desenho da investigação, assim como a definição da amostra selecionada, sua população e seus participantes. Também são apresentados quais medidas e instrumentos de recolha de dados foram utilizados para testar as hipóteses, apresentando, com base na literatura, como foi concebido o questionário da pesquisa. E por fim, são apresentados como os dados foram tratados e quais ferramentas estatísticas foram utilizadas.

O **quarto capítulo** corresponde ao diagnóstico realizado após a coleta de dados, bem como a validação ou não das hipóteses inicialmente estipuladas. Desta forma, são apresentados a estatística aplicada e suas correlações.

O **quinto capítulo** destina-se a apresentar as conclusões. São apresentadas as contribuições para a teoria, quais são as implicações para os empresários e quais foram as limitações encontradas nesta pesquisa e finalmente, sugestões para futuras investigações.

2 Revisão de literatura e modelo teórico

2.1 Conceitos essenciais

2.1.1 Modelos de negócios

Para Chesbrough e Rosenbloom (2002), o tema modelo de negócio ou *business model* é atualmente o assunto mais discutido em termos de gestão e o conceito menos entendido da web até agora. Há muita discussão sobre como a web tem mudado modelos de negócios tradicionais, mas poucas evidências sobre o que exatamente o assunto significa. Deste modo, o senso comum afirma que *BM* é um método pelo qual a empresa consegue se sustentar, gerar valor. É como uma empresa faz dinheiro, especificando onde ela está posicionada na cadeia de valor. Dito isto, um *BM* é uma descrição de como uma empresa pretende criar valor no mercado. Isto inclui a única combinação de produtos, serviços, imagem e canais de distribuição que a empresa leva adiante. Também inclui o conjunto organizacional de pessoas e infraestrutura operacional que esta usa para atingir seus objetivos.

Na visão de Johnson *et al.* (2008), o sucesso de um bom *BM* começa antes de se pensar em *BM*. Inicialmente deve-se ter em mente a oportunidade de satisfazer um cliente real que precisa ter esta necessidade satisfeita. O segundo passo é pensar em como transformar esta necessidade em um *BM* rentável e sustentável.

Como dito anteriormente, na internet há muitas definições sobre o tema, portanto alguns autores apresentam a sua definição de *BM* através os elementos que o caracterizam.

No modelo proposto pelos autores acima citados, um *BM* consiste em quatro elementos interligados, que quando juntos, criam valor. São eles: “*Customer value proposition, Profit formula, Key resources e Key processes*”. O primeiro elemento consiste em oferecer algo aos clientes que ninguém mais já ofereceu. O segundo elemento é o suporte que irá gerar valor para a organização ao mesmo tempo que gera valor para os clientes, através da integração da estratégia de vendas, estrutura de custos, margens e volume de negócios. O

terceiro e quarto elementos caracterizam-se por todos os recursos (sejam de pessoas, tecnologias, produtos, etc.) e de processos (treinamento, produção, processos, entre outros) que irão proporcionar o poder de alavancar a geração de valor (Johnson *et al.*, 2008 p. 60).

Casadesus-Masanell e Ricart (2011) definem *BM* como um conjunto de escolhas gerenciais e de suas consequências. Ou seja, as escolhas que os executivos tomam sobre como o seu negócio deve operar. Como, por exemplo: localização das instalações, iniciativas de marketing e vendas, contratos de aquisição, etc. Neste sentido, há três tipos de escolhas que devem ser feitas: escolhas políticas, escolhas financeiras e escolhas de governança (tabela 1). Estas escolhas terão suas consequências. Os autores afirmam que estas podem ser rígidas ou flexíveis (figura 1). Isto é, as consequências flexíveis são aquelas que respondem rapidamente às mudanças do mercado. A exemplo da política de preços, que, à medida em que as escolhas acima citadas mudam, os resultados sobre as vendas mudam. Ao contrário das consequências rígidas, como por exemplo: uma empresa, que ao longo dos anos, implementou uma política de gasto zero, com empregados voando em classe econômica e dividindo quartos de hotel, é improvável de desaparecer rapidamente quando as escolhas acima citadas mudam. Estas escolhas e consequências afetam a competitividade de cada empresa, contudo, as consequências rígidas são mais difíceis de imitar, pois precisa-se de tempo para criá-las.

Escolhas políticas	Escolhas financeiras	Escolhas de governança
Estas escolhas determinam as ações que uma organização assume através de todas as suas operações como por exemplo, usar plantas em áreas rurais ou incentivar os funcionários a usarem transporte público.	Estas escolhas refletem toda a fonte de recursos tangíveis que a empresa dispõe como instalações fabris ou sistemas de comunicação por satélite.	Estas escolhas refletem em como a empresa planeja a tomada de decisão em relação às duas outras escolhas, como por exemplo, devemos ter a propriedade ou fazer leasing do nosso maquinário?

Tabela 1: Tipos de escolhas.
Fonte: Elaboração própria.

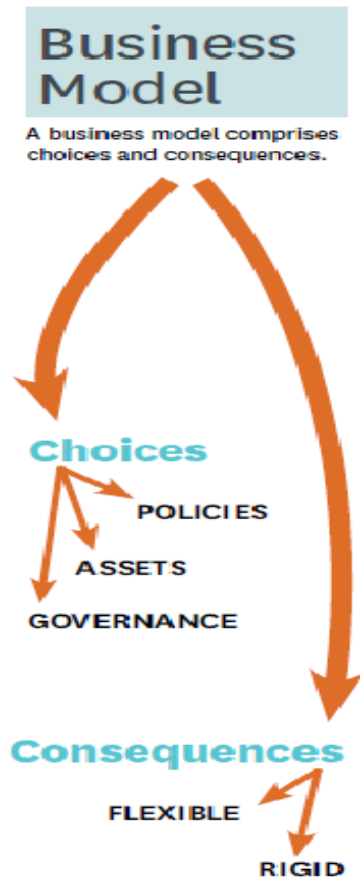


Figura 1: Escolhas e Consequências.
Fonte: Casadesus-Masanell e Ricart (2011).

Gassmann *et al.* (2013 p. 01) também concordam que a literatura ainda não chegou a um consenso de quais elementos fazem parte de um *BM*, contudo, em seus estudos, os autores sugerem quatro elementos que definem um *BM*, os quais são: “*the Who, the What, the How, and the Value*” (Figura 2).

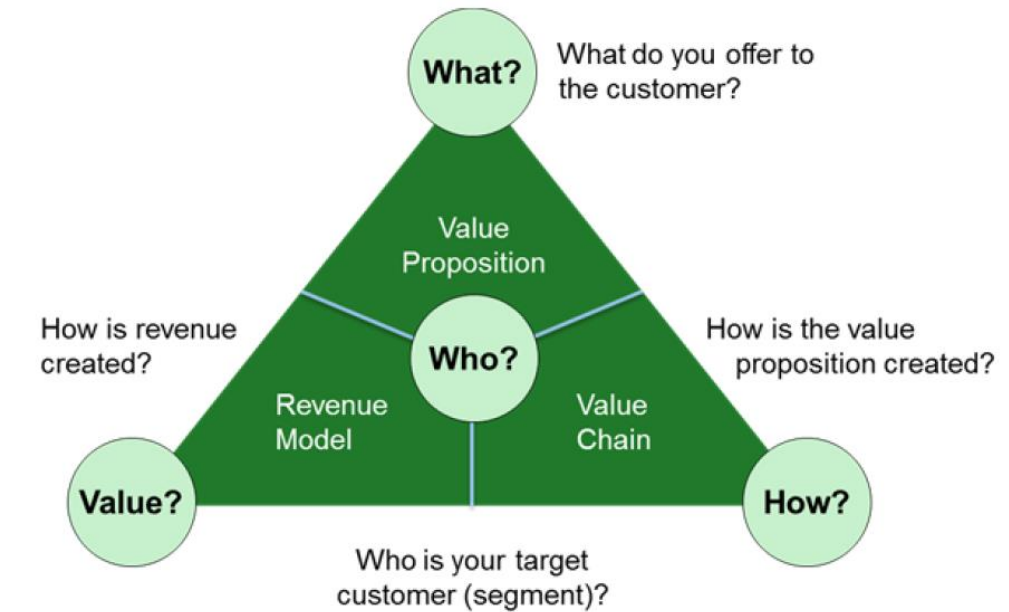


Figura 2: Definição de Modelo de Negócio – o triângulo mágico.
 Fonte: Gassmann *et al.* (2013).

De acordo com os autores, todo *BM* deve servir a um determinado grupo e perguntar-se qual é o público alvo deve estar na dimensão central no *design* de um *BM*. O que corresponde ao “*who? Who is the customer?*” O segundo elemento consiste em perguntar o que oferecemos ao nosso cliente. “*What is offered to the target customer?*” O terceiro elemento define como a organização constrói e distribui a sua proposta de valor, dominando vários processos e atividades ao longo do caminho, envolvendo recursos e capacidades, respondendo à pergunta: “*How is the value proposition created?*” O último elemento está relacionado a estratégia de vendas e explica o porque deste modelo de negócios ser financeiramente viável. Basicamente, o quarto elemento, “*The Value*” explica como a estratégia de vendas irá capturar o valor gerado pelo *BM*.

Por fim, adotaremos a definição de Amit e Zott (2001), os quais definem que um modelo de negócio descreve o design das transações operadas por uma organização (que vão além das suas barreiras), representadas pelo conteúdo, a estrutura e a governança de todas as transações que ocorrem numa organização de forma a criar valor através da exploração de uma oportunidade de negócio. O conteúdo está relacionado à seleção de atividades desempenhadas; a estrutura descreve como estas atividades estão interligadas e a governança

refere-se a quem vai desempenhar cada atividade. Dito isto, um *BM* serve para elucidar a forma como uma organização está estruturada e como se envolve com seus *stakeholders*, de forma a criar valor não só para a organização em si, mas para todas as partes interessadas.

2.1.2 Temas de modelos de negócios

Este trabalho baseia-se na visão de Amit e Zott (2001,2007), no que diz respeito aos quatro temas, que são potenciais geradores de valor de um modelo de negócio. Os autores identificaram quatro dimensões ou temas de *design*, sendo elas: *efficiency*; *novelty*; *lock-in* e *complementarities* e estudaram a relação de como cada tema afeta a performance das empresas. Estes temas não são ortogonais ou mutuamente exclusivos, isto é, mais de um tema pode estar presente no *design* de um modelo de negócio.

Deste modo:

- *Business Model Novelty (BMN)*: em sua essência é a adoção de novas atividades (conteúdo) ou novas maneiras de ligar atividades outrora desempenhadas ou novas práticas de governança. A exemplo da criação do *Ipod*, pela Apple, que foi pioneira em distribuir música eletrônica (*novelty content*), de interligar o hardware do *Ipod* com o software do *Itunes* (*structure novelty*), incluiu distribuição de música digital como uma atividade (*novelty content*) e repassando para seus clientes a função de baixar músicas online de uma forma legal (*governance novelty*);
- *Business Model Efficiency (BME)*: este tema refere-se a como o *BM* de uma organização atua com o principal objetivo de atingir a máxima eficiência em sua atividade afim de reduzir custos. A exemplo de algumas companhias aéreas de baixo custo, que abriram mão de algumas atividades consideradas como padrão para o setor, como a escolha do acento, serviço de refeição gratuita a bordo ou a venda de bilhetes unicamente de forma digital.
- *Business Model Lock-in (BML)*: este tema caracteriza-se por desenhar um modelo de negócios com a intenção de manter unidos todos os demais elementos (*stakeholders*). Isto pode se manifestar como troca de custos entre os participantes ou até os benefícios que se pode obter através da rede de

contatos de um dos envolvidos no modelo. Por exemplo: as atividades de fotografia dos objetos vendidos no *eBay* é de responsabilidade dos clientes que desejam realizar um negócio e o que os mantém presos ao *eBay*, ao invés de outra plataforma de venda online é que a probabilidade de venda é bem maior do que em qualquer outro site, graças a massiva base de potenciais compradores da plataforma.

- *Business Model Complementarities (BMC)*: o fator mais importante deste tema está no poder da interligação entre as atividades do modelo de negócio, no qual o agrupamento das atividades é mais importante do que realizá-las separadamente. Mais uma vez, o *eBay* decidiu adquirir o *PayPal* (plataforma de cartão de crédito online) para oferecer aos clientes, pagamento via cartão de crédito mesmo para os vendedores que não tem acesso a estes serviços. Neste sentido, a aquisição do *Paypal* agregou mais valor ao negócio do *eBay*, permitindo mais vendas, que não seriam possíveis sem a plataforma de crédito online.

Brettel, Strese e Flatten (2012) concordam com a nomenclatura proposta e afirmam que uma organização não precisa necessariamente se limitar a apenas um tipo de tema de *design*. O desenho do *BM* poderá refletir todos ou alguns temas. Os conceitos propostos por Amit e Zott (2001) permitem que pesquisadores meçam e analisem empiricamente e de forma concreta os elementos de um *BM* e as implicações em sua performance. Assim como, a proposta dos autores é única por apresentar estes conceitos de uma forma não mutuamente exclusiva.

Em pesquisas recentes, alguns autores sugerem que, quando empresas adotam diferentes temas de *design* (e temas que conflitam entre si), isto pode trazer resultados positivos. Mason e Mouzas (2012) como citado em Gerdoçi *et al.* (2017) chegaram ao resultado, após analisarem 40 empresas britânicas, das quais as que selecionam e interagem com vários elementos do seu modelo de negócio, respondem melhor às condições de mudanças no mercado.

Assim como, pesquisadores chegaram a conclusões semelhantes, ao analisar sete empresas de vinho da Nova Zelândia, determinando que empresas podem

vir a gerenciar vários tipos de temas de *design*, a depender da estratégia perseguida (Benson-Rea, Brodie e Sima, 2013 como citado em Gerdoçi *et al.*, 2017).

Os temas de elementos de *design* propostos por Amit e Zott (2001) representam os primeiros impulsionadores da criação de valor. Eles não apenas captam a essência do que é um modelo de negócio como também facilita a contextualização sobre o tema e permite uma melhor mensuração da performance das empresas (Hu e Chen, 2016).

Dito isto, Hahn, Speith e Ince (2018) e muitos outros pesquisadores decidiram seguir os conceitos utilizados por Amit e Zott (2001, 2007, 2008, 2010, 2013, 2015) graças a sua grande e rica fundamentação teórica e a sua capacidade de considerar toda a empresa como um sistema de atividade. Este conceito tem sido amplamente utilizado e aceito entre a literatura e é resumido na tabela 2.

Sistema de atividades	Temas de <i>Design</i> (fontes de criação de valor do sistema de atividades)	<i>Novelty</i>	Adoção inovativa de conteúdo, estrutura e governança.
		<i>Lock-in</i>	Construir elementos para atrair e manter clientes.
		<i>Complementerities</i>	Construir atividades para gerar mais valor.
		<i>Efficiency</i>	Reorganizar atividades para reduzir os custos de transações.
	Elementos de <i>Design</i> (arquitetura de um sistema de atividades)	<i>Content</i>	Quais atividades são desempenhadas?
		<i>Structure</i>	Comos as atividades estão conectadas e sequenciadas?
<i>Governance</i>		Quem executa as atividades e onde?	

Tabela 2: Quadro analítico.
Fonte: Hahn *et al.* (2018).

É importante dizer que, recentemente, pesquisadores tem focado intensivamente em *NCBMs* e *ECBMs* pelo fato de estes dois englobarem de uma forma holística todas as configurações dos elementos de *design* definidos inicialmente por Amit e Zott (2001) - conteúdo, estrutura e governança. Com isso,

o *BME* dá maior ênfase no uso de conteúdos, estruturas e governanças de transações existentes afim de melhorar a eficiência, enquanto que o *BMN* está voltado para a adoção de novos conteúdos, estruturas e governanças das transações afim de promover a inovação (Hu e Chen, 2016 como citado em Brettel *et al.* 2017; Hu, 2014; Zott e Amit 2007, 2008; Wei, Zhao e Zhang, 2014).

2.2 Estado da arte

Atualmente, o mundo empresarial tem aumentado consideravelmente seu interesse em inovar não apenas através do desenvolvimento de novos produtos e serviços, mas também, criando modelos de negócios ou modificando seus modelos já existentes. De acordo com uma pesquisa realizada pela *GE's 2013 Global Innovation Barometer* com executivos seniores em 25 países, apontou que a maioria dos executivos (52%) reportaram que uma das suas prioridades estratégicas é focar no desenvolvimento de novos modelos de negócios. Indo neste mesmo ritmo, este tema aumentou o interesse de empreendedores e pesquisadores, que também começaram a estudar o tema como um importante fator de competitividade (Martins, Rindova e Greenbaum, 2015).

Também, ao longo dos anos, viu-se grandes empresas fazerem grandes investimentos para inovar seus processos e/ou produtos para manterem suas lideranças no mercado. Contudo, gerar inovações para processos e produtos requer um grande e caro investimento em tempo, desenvolvimento de pesquisas, novas plantas e maquinários e até mesmo mudar toda uma equipe de negócios. E quase sempre, estes investimentos não são a certeza de um retorno positivo. Deste modo, cada vez mais, as empresas são apostando nas inovações através de modelos de negócios como uma alternativa às inovações incrementais (Zott e Amit, 2012).

Gassmann *et al.* (2013) refletem que há muitas empresas boas no mercado, com excelentes produtos inovadores. Muitas dessas empresas, principalmente na Europa, continuam a acrescentar constantemente inovações aos seus produtos e processos. Contudo, muitas delas não sobreviverão, mesmo diante de toda sua capacidade de criar produtos inovadores. Os autores se perguntam como é

possível que empresas como a Kodak, por exemplo, se manteve líder durante muitos anos em seu ramo de atuação e mundialmente conhecida por suas inovações, foi simplesmente esquecida e ultrapassada? Diante deste questionamento, os autores afirmam que muitas empresas perderam a capacidade de adaptar seus modelos de negócios em um ambiente empresarial altamente volátil. O facto é que, no futuro, a competição empresarial será centrada em modelos de negócios inovadores e não em inovações incrementais em produtos e serviços.

Outra recente pesquisa com mais de quatro mil executivos sênios feita pela *Economist Intelligence Unit* em 2005 também apontaram que a maioria dos entrevistados (54%) revela que novos modelos de negócios se sobrepõem a inovações em produtos e serviços isoladamente, como fonte geradora de vantagem competitiva. “A mensagem é clara: a maneira como as empresas fazem negócios será tão ou mais importante do que o que elas fazem”. Um dos CEO’s entrevistados por outro estudo realizado pela *IBM* em 2009, com mais de 750 líderes globais, explica o porque do crescimento do interesse em modelos de negócios: “...na área de operações, muitas das inovações e reduções de custo que poderiam ser conseguidos, já foram feitas. O nosso maior foco agora está em inovar através de modelos de negócios. Não é mais suficiente fazer a diferença através de qualidade do produto ou produção em escala. O importante é inovar em áreas que nossos competidores ainda não atuam” (Foss e Saebi, 2017; Amit e Zott, 2012 p. 02).

Wirtz, Pistoia, Ullrich e Gottel (2016) revisaram cerca de 178 artigos sobre o tema e trazem a perspectiva de que infelizmente a literatura sobre modelos de negócios ainda se apresenta em um cenário bastante heterogéneo, ainda carecendo de clareza de conceitos e conselhos que sejam claros e práticos. Embora não haja dúvidas de que a inovação seja imprescindivelmente o caminho para superar os desafios de um ambiente de negócios altamente dinâmico e competitivo, a exemplo de empresas como o Google, que vem apresentando alta performance a cada dia e que tem, constantemente, realizado esforços em inovar e diversificar o seu modelo de negócios, como também os esforços que grandes empresas de consultoria tem feito para realizar estudos empíricos que possam gerar

descobertas e novos *insights* para o campo gerencial (*Deloitte*, 2002; *BCG*, 2009; *IBM*, 2009), a pesquisa científica ainda precisa promover, de forma homogênea e consistente o entendimento sobre o conceito, seu desenvolvimento assim como correlacionar seus fatores de sucesso.

Dito isto, nos últimos 15 anos, o tema modelos de negócios tem aumentado o interesse entre pesquisadores da área de gestão e entre muitos gerentes de negócios. Embora a noção de *BMs* seja de décadas atrás, só a partir da metade dos anos 90 que empreendedores e pesquisadores começaram a usar a visão holística do *BM* como a chave dos processos de negócios de uma empresa e como estes estão interligados. Apesar de que hoje, pode-se encontrar na literatura diversas definições acerca do tema, a literatura converge sobre os componentes de um *BM*: a proposta de valor da empresa e seus seguimentos de mercado; a estrutura da cadeia de valor para que a proposta de valor aconteça; os mecanismos que são utilizados para a captura do valor e como todos esses elementos estão interligados. (Foss *et al.*, 2017).

Não distante a isto, a inovação tecnológica é um elemento chave que impulsiona a performance das empresas em um meio ambiente bastante dinâmico, porém a inovação em tecnologia por si só não garante de forma automática o sucesso da empresa. De forma que se pode encontrar na literatura, estudos que correlacionam o sucesso da inovação tecnológica, uma vez que esta vir embutida através de um bom modelo de negócios (Björkdahl, 2009; Chesbrough, 2010; Chesbrough e Rosenbloom, 2002; Desyllas e Sako, 2013; Dmitriev, Simmons, Truong, Palmer e Schneckenberg, 2014; Lambert e Davidson, 2013; Teece, 2010 como citado em Hu & Chen, 2016).

Gerdoçi *et al.*, 2017 chamam a atenção para o fato de que, apesar de o tema ter despertado o aumento do interesse tanto de gerentes quanto da área acadêmica, este crescimento não tem se acompanhado de encontrar evidências empíricas de forma quantitativa. Há muitos artigos conceituais e exploratórios na literatura em forma de casos de estudos, porém ainda há falta de estudos direcionados para pesquisas que articulem e estabeleçam os impactos dos diferentes temas de design na performance das empresas.

A figura 3 nos mostra uma perspectiva da análise quantitativa dos 178 artigos analisados por Wirtz *et al.* (2016), na qual ilustra o número de publicações ao longo do tempo e de acordo com o tipo de pesquisa realizado. Nela, os autores identificaram 45 artigos conceituais, 74 artigos empíricos qualitativos, 30 artigos empíricos quantitativos e 29 artigos diversos como relatórios e editoriais, tendo o seu ápice de produção academia nos anos de 2013 e 2014, com cerca de 40 publicações nos respectivos anos.

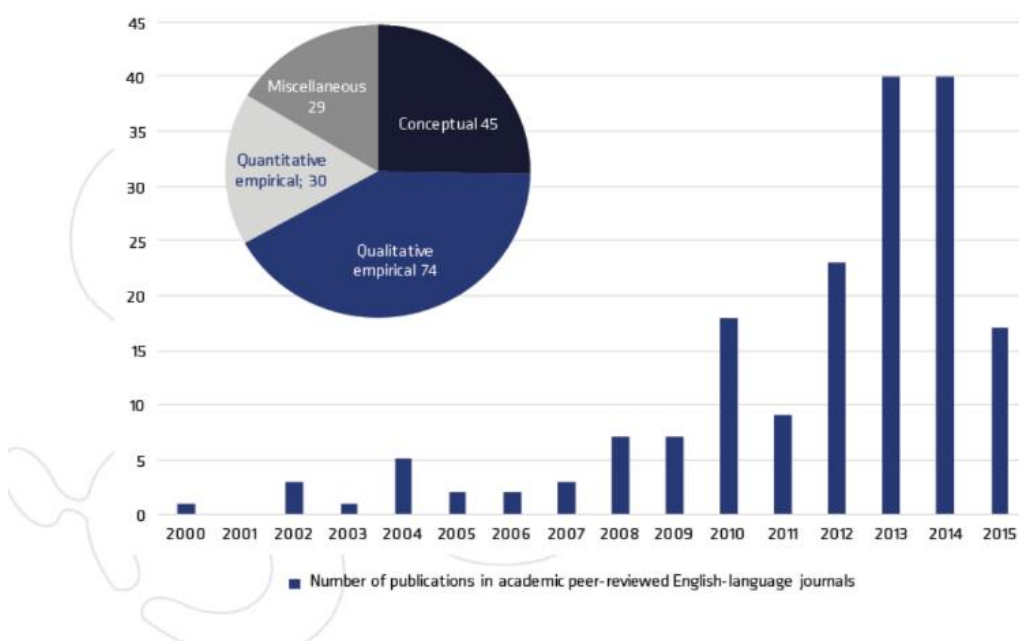


Figura 3: Número de publicações ao longo do ano e tipo de pesquisa.
Fonte: Wirtz *et al.* (2016).

O resultado da análise de 316 artigos válidos indexados por Saur-Amaral, Soares e Proença (2018) mostrou que o número de estudos sobre a temática tem crescido significativamente, porém não há uma especialização profunda sobre cada subtema. Além do que, os números de artigos publicados são baixos. Os resultados mostraram que apesar dos esforços em publicações, ainda há falta de demonstrar os efeitos de um conhecimento cumulativo. Muitos destes estudos têm um foco conceitual ou qualitativo e muitos deles não foram contextualizados através de estudos quantitativos. Assim como, há um número bastante limitado de artigos que testaram seus modelos conceituais através de estudos empíricos. A conclusão é de que ainda há uma lacuna para a realização

de estudos quantitativos, para que os resultados possam ser generalizados para uma população mais ampla. E uma necessidade latente de correlacionar os modelos já testados, contextualizá-los e desenvolver caminhos que possam validá-los com novas coletas de dados e análises estatísticas dentro de vários contextos.

De acordo com Schneider e Spieth (2013) como citado em Gerdoçi *et al.* (2017), a relação entre modelos de negócios e a performance das empresas ainda é uma das áreas de estudo que mais demandam estudos quantitativos. “ Apesar de alguns esforços afim de convergir que modelos de negócios codeterminam a performance das empresas (Afuah e Tucci, 2001; Patzelt *et al.*, 2008; Zott e Amit, 2007; Aspara *et al.*, 2010; Casadesus-Masanell e Ricart, 2011; Christensen *et al.*, 2016), com algumas notáveis exceções (Patzelt *et al.*, 2008; Aspara *et al.*, 2010), ainda faltam evidências empíricas para confirmar que isto acontece mesmo no mundo real” (Gerdoçi *et al.*, 2017 p. 04).

Contudo, pode-se dizer que através de muitas contribuições na literatura, já há no meio acadêmico, uma convergência sobre a noção do que é um modelo de negócio como sendo o desenho ou a arquitetura da criação de valor, entrega e mecanismos de retenção deste valor de uma empresa. Por outro lado, a inovação através de modelos de negócios ainda é pouco explorada (talvez como reflexo por este tema ser mais novo do que o termo *BM*). Embora estes dois temas estejam relacionados, ainda faltam estudos conceituais e exploratórios da importância deste fenômeno – inovação através de modelos de negócios - como criação de vantagem competitiva. Os autores levantam algumas questões que ainda precisam ser exploradas, tais como: quais são os motores que impulsionam a inovação em modelos de negócios? Quais são as circunstâncias nas quais há criação de vantagem competitiva? Inovação em modelos de negócios surgem apenas nos altos escalões das empresas ou nos níveis mais baixos? Os estudos são limitados e não proveem discursões sistemáticas e/ou os desafios que o tema apresenta (Foss *et al.*, 2017).

O *framework NICE* (*novelty, lock-in, complementarities e Efficiency*), que foi introduzido na literatura pelos autores Amit e Zott (2001) são definidos como as

quatro dimensões geradoras de valor de um modelo de negócio. Porém apenas dois destes temas de design (*novelty e efficiency*) provaram estar relacionados com a performance das empresas através de estudos realizados mais a frente. Ainda há uma lacuna na literatura que estude de forma mais profunda como os outros dois temas podem afetar o desempenho empresarial e criação de vantagem competitiva (Kulins, 2016).

Dito isto, o assunto: modelos de negócios e/ou inovação em modelos de negócios tende a ser bastante complexo, uma vez que representam partes que se expandem, que vão além da empresa em si (alcançando seus *stakeholders*) e que envolvem tanto as estratégias corporativas, capacidades tecnológicas e todos os processos da mesma. Estas características de expansão e de multidimensionalidade tornam o tema bastante atrativo e muitas vezes escorregadio como matéria de estudo. Enquanto não houver uma dimensão coerente e o tema ainda não for totalmente caracterizado e diferenciado, o campo de pesquisa ainda caminhará em um solo incerto e perigoso. O lado positivo disto é que ainda há muitos caminhos que podem despertar o interesse no estudo sobre inovação através de modelos de negócios (Spieth *et al.*, 2014).

2.3 Enquadramento teórico

Após a apresentação dos conceitos (de cada uma das variáveis), definiremos as hipóteses para podermos estabelecer uma ligação entre estes campos teóricos.

Variáveis a serem estudadas:

V1 – *Business Model Novelty*

V2 – *Business Model Efficiency*

V3 – Performance

Nos esforços de contribuir para a literatura com dados empíricos que comprovem a relação entre *BMD* e performance, Zott e Amit (2007) trouxeram os conceitos de dois temas de *designs*: *BMN* e *BME*. Em relação ao *BMN*, a sua essência está focada “na adoção de novas atividades (conteúdo), e/ou novas formas de conectar estas atividades (estrutura) e/ou novas formas de gerir estas atividades (governança)” (Zott e Amit, 2010 p. 221).

As pesquisas empíricas sobre *NCBMs* tem crescido rapidamente, particularmente pelo fato de *start-ups* e investidores se debaterem para entender se certos modelos de negócios ou certas características presentes nestes modelos podem aumentar a chance de sobrevivência destas empresas ou de aumentar a performance financeira de empresas já estabelecidas no mercado. Embora não se possa prever com cem por cento de certeza o sucesso de uma empresa, um *NCBM*, além de ser difícil de imitar, é uma fonte geradora de vantagem competitiva sustentável. Portanto, empresas tem buscado desenhar modelos de negócios inovadores, afim de ter um impacto positivo na performance das mesmas (Gerdoçi *et al.*, 2017).

A associação do *BMN* e do *BME* à performance se desdobra em dois efeitos. Um deles é o potencial total de criação de valor deste modelo de negócios para todos os *stakeholders*. O segundo efeito é a habilidade deste modelo de negócios em reter parte deste valor criado. Assim sendo, a apropriação deste valor dar-se-á em parte através do poder de barganha desta empresa em relação aos outros *stakeholders*. Portanto, o modelo de negócio só gerará um efeito positivo se, além de gerar valor, não diminuir o poder de barganha da organização. A habilidade em criar e reter valor dependerá dos seguintes fatores: (i) – a troca de custos entre os *stakeholders*; (2) – a habilidade da empresa de controlar a informação; (3) – a habilidade dos *stakeholders* de se unirem contra a empresa e (4) – o custo de reposição de outros *stakeholders*. Deste modo, quanto maior for o grau de *BMN*, maior será a troca de custos (1) e será muito pouco provável que os outros determinantes (2), (3) e (4) sejam afetados negativamente. Assim sendo, será muito pouco provável que o poder de barganha seja diminuído. Portanto, considerando o efeito positivo do *BMN* tanto na criação de valor total quando na apropriação de parte deste valor, espera-se que haja um efeito positivo deste modelo de negócio na performance das empresas (Zott e Amit, 2007).

Um *NCBM* permite que as empresas sejam as primeiras a criar vantagem competitiva pelo fato de serem pioneiros. Estas vantagens competitivas podem vir, por exemplo, da compra de ativos, da troca de custos entre os *stakeholders*

ou através da liderança na tecnologia que domina. Pois, neste sentido, se uma empresa é capaz de ser a primeira a lançar no mercado um novo modelo de negócio, esta será capaz de conquistar novos clientes e construir uma reputação antes da ação dos seus potenciais concorrentes. Quanto maior for a capacidade da empresa de aumentar a troca de custos com os outros *stakeholders*, os novos concorrentes terão de investir muito mais recursos para afastá-los da empresa pioneira. Deste modo, além de representar uma fonte de vantagem competitiva, um *NCBM* também gerará um impacto positivo na performance das empresas (Brettel *et al.*, 2012).

Pati, Nandakumar, Ghobadian, Ireland e O'Regan (2018) afirmam que mesmo pequenas e médias empresas podem se beneficiar de um *NCBM* de três formas: 1ª – a empresa irá conectar-se com fornecedores e parceiros que trarão novos recursos e habilidades para o jogo, proporcionando soluções alternativas muito superiores aos problemas existentes; 2ª – através de novas estruturas e links, este modelo de negócio poderá alcançar parte da população de países emergentes, que vivem na base da pirâmide e que muitas vezes não tem acesso limitado a produtos e serviços e 3ª - este modelo de negócio suporta todo o esforço feito pela pequena e média empresa de iniciar uma nova atividade, proporcionando um crescimento tanto vertical como horizontal. E assim, à medida em que novas atividades são adicionadas, isto aumentará a acessibilidade dos clientes, melhorando a satisfação e a conveniência em utilizar estes produtos ou serviços, de modo que aumentará a disposição em pagar mais por uma categoria premium, a sua base de clientes e conseqüentemente, a sua rentabilidade.

Como exemplo, a empresa SELCO, uma pequena-média empresa que atua no setor de eletricidade na Índia, introduziu novos parceiros rurais para fazer reparos e manutenções, através de um sistema totalmente inédito de financiamento e distribuição de energia solar acessível a comunidades rurais marginalizadas pertencentes a base da pirâmide (Pati *et al.*, 2017).

Também a título de exemplo, Chesbrough (2010) mostra o caso da banda *Radiohead*. Em outubro de 2007, o diretor da banda decidiu experimentar algo

diferente em relação ao lançamento do *CD In Rainbows*. Ao invés de fazer o lançamento da forma tradicional na qual a gravadora sempre fazia, o diretor decidiu lançar o disco no *website* da mesma e os fans foram convidados a pagar o que eles quisessem pelas faixas assim como outros artigos relacionados ao disco. Naquela altura, estava claro que a venda de *CDs* físicos estava fadada ao fracasso, enquanto a distribuição de música digital começava a ganhar importância. O site da banda registrou mais de 3 milhões de visitas nos primeiros sessenta dias de lançamento, nos quais 1/3 não pagaram nada e o restante 2/3 pagaram uma média de 4£. A receita líquida, portanto, ficou em torno de 2.67£, valor este muito superior à média dos lançamentos anteriores. Contudo, o mais interessante, é que mesmo após a retirada da opção de *download* do site da banda, o álbum continuou de forma ininterrupta, a ser o número 1 de vendas por 21 meses consecutivos, vendendo cerca de 1.7 milhões de discos. Uma quantidade entre cinco a seis vezes maior do que os álbuns anteriores, além dos outros artigos relacionados ao disco, que também ajudaram a aumentar a receita. O resultado disto, é que mesmo tendo perdido receita no início dos *downloads*, o resultado posterior foi mais compensador, pois não só aumentou a receita da banda, como aumentou a publicidade recebida e aumentou a quantidade de venda de ingressos para a turnê subsequente.

Não obstante, muitas vezes, um *NCBM* conecta partes ou participantes, que outrora não trabalhavam juntos dentro do mesmo modelo de negócio. Como resultado, há um aumento da centralização do poder de network entre as partes, já que é a empresa focal que está a agregar todos os envolvidos no mesmo modelo. Isto representará capacidade potencial da empresa de adquirir e utilizar o conhecimento externo a seu favor (Hu, 2014).

Neste sentido, quanto maior for a capacidade de adquirir e utilizar este conhecimento externo, maior será a capacidade da empresa em gerar inovação aberta, o que consequentemente terá um impacto positivo na performance (Chesbrough, 2007).

Deste modo, é proposta a primeira hipótese da seguinte maneira:

HI: *BMN* afeta positivamente a performance.

“Uma alternativa para empreendedores criarem valor, é replicar ofertas, organizações ou modelos de negócios. Em outras palavras, empreendedores podem escolher imitar ao invés de inovar – fazer coisas similares às organizações já estabelecidas, porém de uma forma mais eficiente”. Considera-se então que a essência de um *ECBM* é a redução dos custos das transações através do modelo de negócios e não tem a intenção de apenas reduzir custos, como por exemplo, reduzir custos de produção (Zott e Amit, 2007 p. 13).

Um *ECBM* concentrar-se-á completamente em fazer melhor aquilo que já se faz, dando origem à eficiência e conseqüentemente à produtividade, melhorando e otimizando o conteúdo, a estrutura e a governança das transações. E assim, ajudará a empresa a fazer um uso completo e de uma forma mais madura e confiável de todos os seus sistemas de atividades, parcerias entre os participantes e recursos de capital, possibilitando a produção e comercialização de novos produtos com alta eficiência a um baixo custo. O resultado disto, é que a inovação tecnológica tornar-se-á mais eficiente e capaz de responder melhor aos desafios impostos pelo ambiente em relação a pressão para reduzir custos e diminuição dos ciclos de inovação de produto. (Hu e Chen, 2016).

O pilar base que fundamenta um *ECBM* baseia-se na teoria de transações de custos económicos (Williamson, 1975). Esta teoria descreve como as interações entre as atividades económicas estão organizadas na empresa e todos os custos envolvidos nestas interações. Estes podem ser relacionados a custos de pesquisa, contratação, negociação, monitoramento e execução (Dyer, 1997). Reduzindo-se os custos de transações, uma empresa é capaz de aumentar a sua eficiência e por conseqüência a sua rentabilidade. De forma mais detalhada, pode-se dizer que tais reduções de custos podem ser provenientes das incertezas entre as operações, da melhoria da capacidade entre as mesmas, da melhor coordenação dos custos e da divulgação dos riscos entre os participantes (Brettel *et al.*, 2012; Gerdoçi *et al.*, 2017; Zott e Amit, 2007).

Um *ECBM* visa reduzir os custos das transações através da cadeia de valor, melhorando a transparência, confiabilidade e precisão da empresa. Estas

reduções são de grande importância para economias emergentes, pois poderá ajudar pequenas e médias empresas a atrair mais clientes com preços mais acessíveis, impulsionar o tamanho das suas fatias de mercado e a sua rentabilidade. Assim também, poderá conduzir o negócio a uma economia de escala, reduzindo custos futuros (Pati *et al.*, 2017).

Pela falta de intermediários (empresas de crédito ou de pesquisas de mercado, por exemplo), a pequena ou média empresa, em um país emergente, irá incorrer todos os custos para incorporar a eficiência em seu modelo de negócio. Como também, investir na melhora da confiança e transparência mútua entre os parceiros que são críticos para o sucesso do negócio. Contudo, espera-se que os benefícios da redução de custos e maior eficiência venham a compensar estes custos a longo prazo (Pati *et al.*, 2017).

Como exemplo, Casadesus-Masanell e Ricart (2011) traz o caso da empresa aérea *Ryanair*. A empresa mudou seu modelo de negócios no início dos anos 90 de uma companhia aérea tradicional para se tornar uma companhia *low-cost*. Esta, cortou custos, reduziu todos os excessos e os preços a níveis inéditos. Também, passou a voar em aeroportos secundários; começou a cobrar todos os serviços a bordo; cortou o serviço de refeições; decidiu operar apenas voos de curta distância e a utilizar a frota padrão de Boeings 737. Também optaram por utilizar uma mão de obra não sindicalizada; a oferecer altos incentivos aos empregados e assim por diante. Todas estas mudanças proporcionaram a empresa maior volume de vendas, custos fixos e variáveis mais baixos, uma reputação entre os clientes de ser uma empresa *low-cost*, e uma estratégia de gerenciamento bastante agressiva (figura 4).

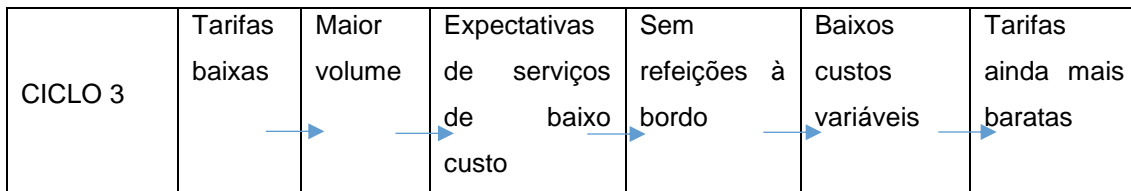


Tabela 3: Ciclos virtuosos da *Ryanair*.
 Fonte: Casadesus-Masanell e Ricart (2011).

Deste modo, é proposta a segunda hipótese da seguinte maneira:

H2: *BME* afeta positivamente a performance.

Como dito anteriormente, a adoção de um *ECBM* ao mesmo tempo que um *NCBM* não é mutuamente exclusivo. Ou seja, é possível que uma empresa atue no mercado através de mais de um modelo de negócio, na medida que um complementa o outro, de forma que o efeito desta interação na performance seja positivo (Zott e Amit, 2007).

O termo ambidestria tem sido utilizado pela literatura afim de descrever a capacidade de uma empresa atuar com mais de um modelo de negócio e perseguir mais de um objetivo ao mesmo tempo e com sucesso (Gerdoçi *et al.*, 2017, Hu e Chen, 2016; Markides, 2013; Winterhalter, Zeschky e Gassmann, 2016).

Um *NCBM* torna o modelo de negócios mais peculiar, mais único. O que aumenta a troca de custos com os seus outros *stakeholders*, e assim permite que a empresa melhor se posicione para apropriar parte do valor criado aumentando a sua eficiência. Da mesma forma que, quando um *NCBM* também é desenhado como um *ECBM*, isto pode atrair ainda mais clientes (tanto aqueles que apreciam a novidade quanto aqueles que apreciam menores custos (Zott e Amit, 2007).

Gerdoçi *et al.* (2017) encontraram uma relação bastante significativa na conclusão de seus estudos entre empresas que introduziram elementos de eficiência em seus *NCBMs*. Os elementos de eficiência causaram um efeito positivo indireto, moderando a inovação e a performance. Ou seja, confirmando a teoria da ambidestria de que ambos os modelos podem mutuamente suportar-se.

Hu e Chen (2016) afirmam que é possível que empresas construam modelos de negócios ambidestros. O fato de utilizar elementos de eficiência pode tornar um *NCBM* mais atraente aos olhos dos participantes e com isso, melhorar o seu poder de barganha, enquanto também permite a criação de valor através da eficiência. Outro ponto de vista apresentado é que, estudos empíricos têm mostrado que empresas que atuam os dois modelos de negócios de forma simultânea tem desafiado o pensamento tradicional de criação e captação de valor, pois geram muitas vantagens por utilizarem ao máximo todos os seus recursos, reduzindo a entrada de outros concorrentes e diversificando suas vendas e seus lucros.

Em relação às pequenas e médias empresas, Pati *et al.* (2018) afirmam que estas podem beneficiar-se da utilização destes dois temas de design, uma vez que estas consigam absorver os custos associados à coordenação e gerenciar a complexa combinação de novos parceiros e ao mesmo tempo construir a confiança e transparência entre todos os *stakeholders*. Estas terão de administrar cuidadosamente a busca pelos dois objetivos.

Como citado anteriormente, a empresa SELCO, uma pequena-média empresa no setor de eletricidade da Índia, possui um *NCBM*, porém que atuara apenas em uma área relativamente pequena. Para poder atuar em outras regiões, esta também precisou adaptar o seu modelo de negócios de uma forma mais eficiente para reduzir os custos das transações, dado que em países emergentes, há falta de intermediários que ajudam a reduzir tais custos. Desta forma, foi possível ter acesso a mais mercados ainda não explorados na base da pirâmide (Pati *et al.*, 2016).

Embora o fator que pode ser determinante para o sucesso de uma empresa pode estar na interação dos dois tipos de modelos de negócios, a sua implementação de forma simultânea pode ser bastante difícil (Kulins *et al.*, 2016).

Devido às diferentes lógicas de atuação de cada modelo, ambos os temas criarão tensões entre si, quando operados ao mesmo tempo. A adaptação para

a eficiência pode causar certa inércia e reduzir os recursos necessários forçando um *NCBM* a se adaptar às novas oportunidades de negócio (Hu e Chen, 2016).

Zott e Amit (2007) também chamam a atenção para o fato de que pode acontecer que empresas que querem alcançar tudo de uma única vez possam não ter os resultados esperados dos seus esforços e investimentos. Isto pode acontecer porque a falta de foco pode confundir os participantes do modelo, tirando a sua legitimidade, criando problemas tanto tecnológicos quanto organizacionais, que por fim, acarretarão em maiores custos.

Dito isto, Gerdoçi *et al.* (2017) chamam a atenção para o fato de que é preciso realizar urgentemente mais estudos empíricos para determinar se o conceito de ambidestrelza é apenas uma especulação acadêmica ou se, de fato, a adoção de mais de um modelo de negócios implica em uma melhor performance.

Deste modo, é proposta a terceira hipótese da seguinte maneira:

H3: A utilização de mais de um tema de modelo de negócios afeta positivamente a performance.

2.3.1 Modelo conceitual

De acordo com as hipóteses apresentadas anteriormente, seguiu-se com a elaboração de um modelo conceitual composto pelas mesmas e por suas variáveis. Pode-se afirmar que variável é refere-se a tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos, segundo os casos particulares ou as circunstâncias (Gil, 2002 p. 32).

Para a realização deste estudo, procuramos identificar variáveis que fossem pertinentes para descrever e caracterizar o fenômeno em estudo. Do lado esquerdo estão contempladas as variáveis independentes, que afetarão a variável dependente que se encontra no lado direito. E assim, cada seta, que liga os dois tipos de variáveis representa uma hipótese (figura 5).

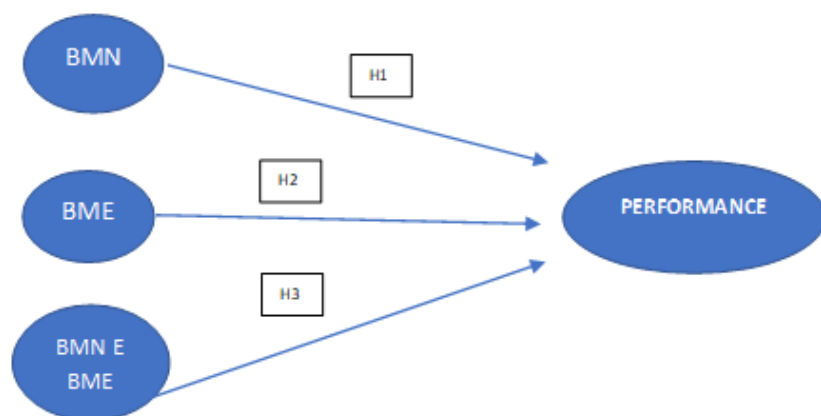


Figura 5: Modelo conceitual.
Fonte: Elaboração própria.

3 Métodos

3.1 Procedimentos e desenho da investigação

A metodologia tem como objetivo descrever os métodos e técnicas utilizados para a elaboração desta pesquisa, com o objetivo de reunir os dados e informações que permearam o estudo.

Lakatos e Marconi (1991, p. 40) afirmam que “o principal objetivo da pesquisa científica é a obtenção da verdade. Para isso deverá existir a comprovação das hipóteses levantadas, que explicarão a realidade”.

O método científico caracteriza o estudo científico, ou seja, se não houver utilização do método científico, o estudo não será considerado científico. É na seção do método de pesquisa que se explica a comunidade científica como o trabalho foi empreendido, permitindo assim que seja replicado ou avaliado (Acevedo, 2006).

Deste modo, em relação ao método de abordagem, esta pesquisa utilizou-se do método hipotético-dedutivo:

[...] quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar as dificuldades expressas no problema, são formuladas conjeturas ou hipóteses. Das hipóteses formuladas, deduzem-se consequências que deverão ser testadas ou falseadas. Falsear significa tornar falsas as consequências deduzidas das hipóteses. Enquanto no método dedutivo procura-se a todo custo confirmar a hipótese, no método hipotético-dedutivo, ao contrário, procuram-se evidências empíricas para derrubá-la. (Gil, 2008 p. 12).

Quanto ao método de procedimento, esta pesquisa utiliza-se do método experimental e estatístico.

O método experimental consiste em submeter os objetos de estudo à influência de determinadas variáveis, em condições controladas e conhecidas pelo pesquisador, com o objetivo de observar os resultados que a variável produz no objeto (Andrade, 2010).

Os métodos estatísticos oferecem uma grande contribuição às conclusões obtidas, de forma que “...este método se fundamenta na aplicação da teoria estatística da probabilidade e constitui importante auxílio para a investigação em ciências sociais”...assim, o método estatístico passa a caracterizar-se por razoável grau de precisão, o que o torna bastante aceito por parte dos pesquisadores com preocupações de ordem quantitativa” (Gil, 2008 p. 17).

Esta pesquisa também pode ser classificada por sua natureza aplicada, objetivando gerar conhecimentos para que possam vir a ser aplicados de forma prática relacionados diretamente à solução de problemas específicos (Lakatos e Marconi, 1991).

Em relação aos seus objetivos, caracteriza-se por uma pesquisa de caráter exploratório. O principal objetivo da pesquisa exploratória é oferecer à comunidade científica uma maior compreensão acerca do fenômeno que está se investigando, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema estudado. A pesquisa exploratória proporciona maiores informações sobre o assunto: facilita a delimitação de um tema de trabalho; define os objetivos ou formula as hipóteses de uma pesquisa ou ajuda a descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente (Andrade, 2010).

A pesquisa exploratória é um trabalho que envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (Gil, 2002).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, classifica-se como uma pesquisa bibliográfica, documental e exploratória. A pesquisa bibliográfica e documental foi a primeira etapa da estratégia metodológica utilizada, que permitiu a

elaboração dos conceitos necessários para a realização desta pesquisa e consiste na busca de produções acadêmicas que já foram realizadas por outros pesquisadores (Acevedo, 2006). Para Andrade (2010), a pesquisa bibliográfica tanto pode ser um trabalho independente como constituir-se no passo inicial de outra pesquisa.

Ao determinar o objeto de estudo, foram selecionadas variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, portanto, em um procedimento de caráter exploratório, além de manipular a variável independente para ver o que acontece com a variável dependente, procurando saber se uma é a causa da outra, também são definidas variáveis de controle. Através das variáveis de controle, procura-se evitar interferências de variáveis intervenientes. Isto é, o pesquisador procura refazer as condições do ambiente estudado, afim de observá-lo sob controle. (Gil, 2008). Este estudo considerou o país, o número de empregados, a idade e o mercado de atuação da empresa como variáveis de controle.

Por fim, do ponto de vista da abordagem do problema, esta pesquisa pode ser considerada como quantitativa. De forma que a através das formulações das hipóteses, pode-se classificar a relação entre as variáveis afim de precisar os resultados obtidos, traduzindo números em informações para em seguida classificá-las e analisá-las (Lakatos e Marconi, 1991).

3.2 Amostra, população e participantes

Tendo em vista que uma pesquisa científica tem como objetivo generalizar os resultados obtidos para a população da qual fazem parte da amostra, constituída pelos sujeitos pesquisados (Gil, 2008), uma população pode ser definida como um conjunto de elementos nos quais todos são abrangidos pelo mesmo conceito e com características em comum, sendo a quantidade de elementos de uma população, representada pela letra “n”. (Oliveira, 2012).

Lakatos e Marconi (1991) definem universo ou população como o conjunto de seres animados ou inanimados com pelo menos uma característica em comum, representados pela letra “N”. A delimitação da população consiste em definir o

que será estudado (sejam pessoas, coisas, fenômenos, etc.) enumerando as suas características comuns.

Muitas vezes, as populações são tão amplas que se torna inviável ao pesquisador considerá-las na sua totalidade, pelo que o mesmo deverá escolher alguns sujeitos e estudá-los (Gil, 2008).

Quando a pesquisa não é censitária, ou seja, que não abrange a totalidade dos sujeitos da população, surge a necessidade de investigar apenas uma parte da mesma, definindo-se assim o conceito de amostra. O pesquisador, portanto, deverá selecionar convenientemente uma parcela da população (Lakatos e Marconi, 1991).

Também, em muitos casos, o pesquisador não tem nem tempo nem os recursos necessários para investigar cada um dos casos da população em questão. Deste forma, este deve considerar apenas uma parte dos casos pertencentes a esta população. Ou seja, o pesquisador deverá selecionar uma amostra proveniente da população que se estuda (Hill e Hill, 2005).

Em pesquisa científica, as amostras podem classificar-se em amostras probabilísticas e não probabilísticas (Lakatos e Maroni, 1991). Esta pesquisa tem como tipo de amostra a não probabilística, e dentro desta, optou-se por uma amostragem por acessibilidade ou conveniência.

As amostras por conveniência são destituídas de rigor estatístico, pois o pesquisador selecionará os elementos os quais ele tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma maneira caracterizar parte da população (Andrade, 2010).

Neste sentido, a amostragem por conveniência possibilita ao pesquisador selecionar indivíduos que estão mais facilmente acessíveis, contudo, que estão dentro dos critérios de inclusão definidos pelo pesquisador e de acordo com os objetivos da pesquisa (Fortin, 2006).

Contudo, este método tem algumas contrapartidas. Apesar de ser mais vantajoso, mais rápido e menos dispendioso, seus resultados e conclusões só podem referir-se apenas à amostra e não a população. Através dos resultados obtidos da amostra, não é permitido ao pesquisador extrapolar suas inferências para a população (Carmo e Ferreira, 1998).

A amostra total utilizada foi composta 30 elementos seguindo os seguintes critérios: donos de pequenas e médias empresas assim como pessoas que ocupem cargos de direção em grandes empresas, que tenham notoriedade sobre o negócio da mesma. Os contactos realizados pelo pesquisador com a amostra procederam-se através de emails, ligações telefônicas, redes sociais de chat, nomeadamente o *Whatsapp* e *Facebook Message* e através da rede social LinkedIn.

Caracterização da Amostra:

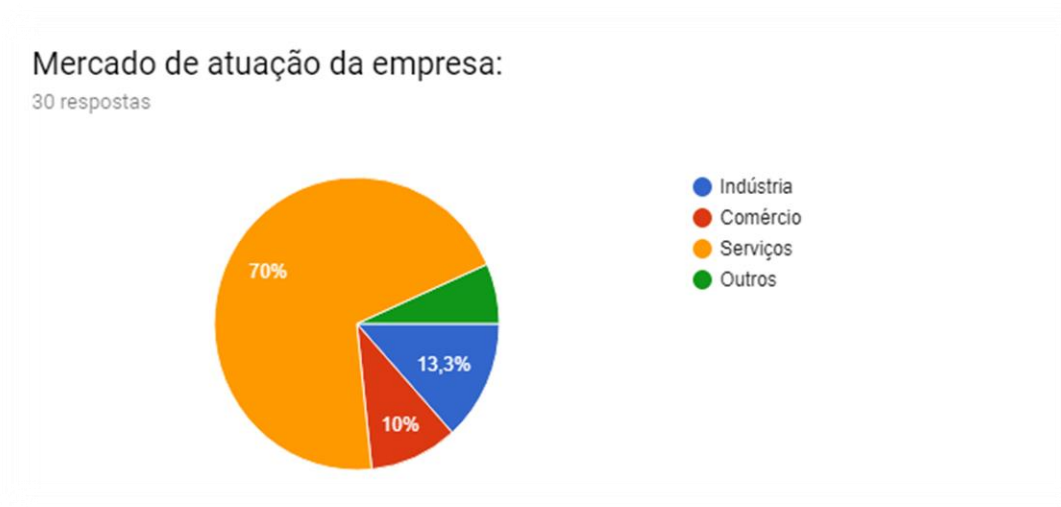


Gráfico 1: Mercado de atuação da empresa.
Fonte: Google Docs.

Foi pedido aos participantes que indicassem a qual mercado de atuação a empresa na qual trabalhavam pertenciam. Como indicado no gráfico um, 70% das empresas pertencem ao ramo de prestação de serviços.

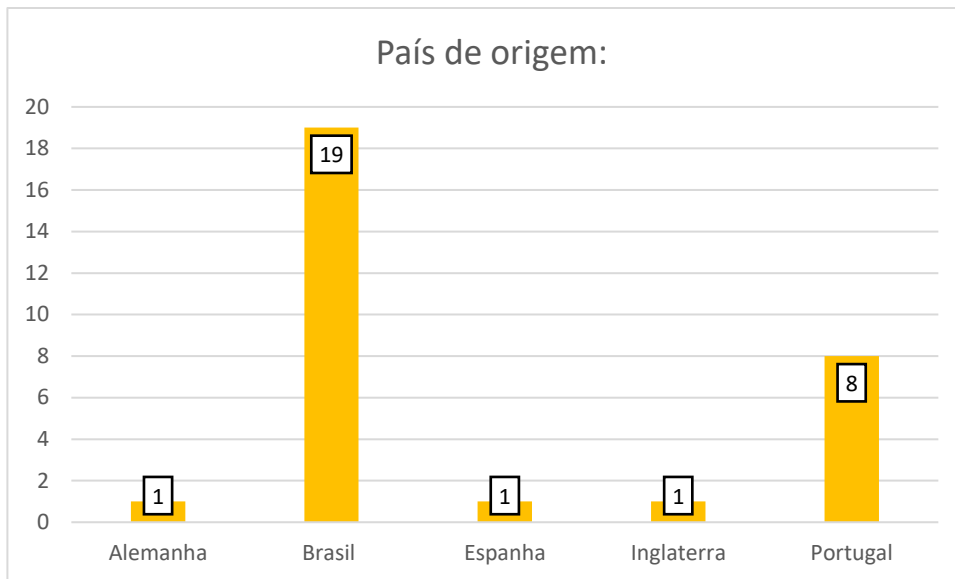


Gráfico 2: País de origem.
Fonte: Google Docs.

Conforme o gráfico dois, a amostra é composta por dezenove empresas do Brasil, sendo a grande maioria das respostas, seguido de Portugal com oito empresas, seguidos por uma empresa da Alemanha, Espanha e Inglaterra, respetivamente.

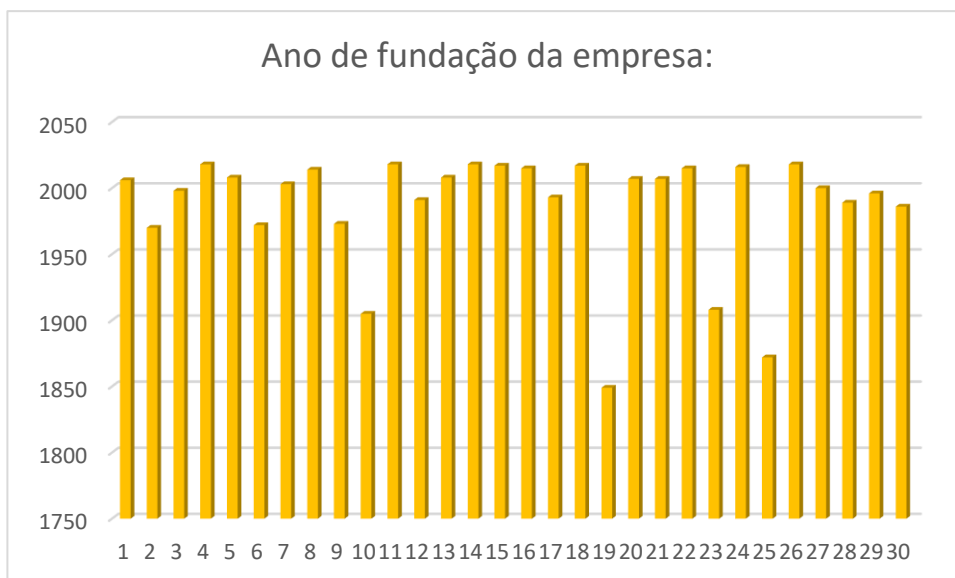


Gráfico 3: Ano de fundação da empresa.
Fonte: Google Docs.

De acordo com o gráfico três, foi pedido aos participantes que indicassem o ano de fundação da empresa. Das trinta empresas participantes, dezessete delas

foram criadas a partir do ano 2000 e apenas quatro tem o seu ano de fundação anterior a década de 50.

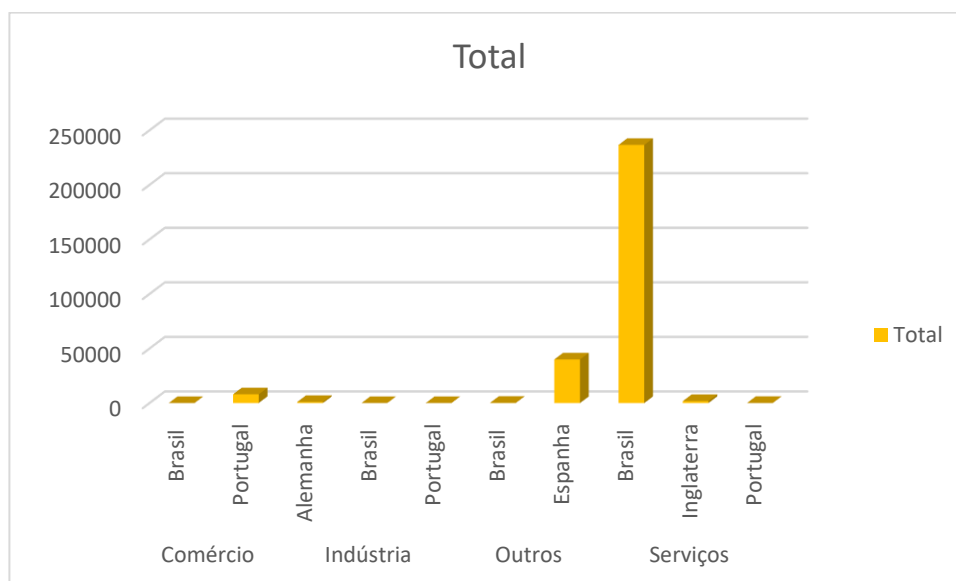


Gráfico 4: Número de empregados por país e por mercado de atuação.

Fonte: Google Docs.

Mercado de atuação da empresa:	País:	Soma de Número de empregados:
Comércio	Brasil	4
	Portugal	8028
Comércio Total		8032
Indústria	Alemanha	1000
	Brasil	18
	Portugal	8
Indústria Total		1026
Outros	Brasil	150
	Espanha	40000
Outros Total		40150
Serviços	Brasil	236587
	Inglaterra	1800
	Portugal	56
Serviços Total		238443
Total Geral		287651

Tabela 4: Mercado de atuação da empresa versus nº de empregados.

Fonte: elaboração própria.

Como visto nos gráficos anteriores, o principal mercado de atuação foi o se serviços e o a maior parte das respostas são provenientes do Brasil, o gráfico 4

e a tabela 4 mostram que o Brasil apresenta o maior somatório de número de empregados pertencentes ao setor de serviços.

3.3 Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis

Os dados que são coletados em uma pesquisa científica apresentam-se em bruto, carecendo de tratamento estatístico para sua melhor análise e compreensão (Andrade, 2010).

Desta forma, os métodos e técnicas que serão empregados para realizar o tratamento destes dados estão intimamente ligados ao problema a ser estudado podem ser selecionados a partir da definição da questão problema, da formulação das hipóteses e da delimitação do universo e da amostra a ser estudada. Outros fatores como a natureza do fenómeno, o objeto da pesquisa, os recursos e a equipe disponíveis também devem ser levados em consideração na escolha do pesquisador (Lakatos e Marconi, 1991).

Diante disto, levando em consideração a questão problema a ser respondida, os seus objetivos, recursos financeiros e humanos que dispunha esta pesquisa dispunha para proceder a coleta dos dados, o método que se achou mais adequado para validar as hipóteses levantadas foi o questionário.

Entende-se por questionário um conjunto ordenado de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do investigador e a sua linguagem deve ser clara e objetiva para que se compreenda o que se está perguntando (Gil, 2008).

Após pesquisa bibliográfica em pesquisas exploratórias de caráter qualitativo nas quais estavam alinhadas com o mesmo objetivo desta pesquisa, verificou-se que a literatura se tem utilizado e se baseado no questionário desenvolvido na pesquisa de Zott e Amit (2007) em seu estudo para medir o grau das duas variáveis independentes: *Business Model Novelty* e *Business Model Efficiency*.

A seguir é apresentada uma tabela com as principais perguntas utilizadas nos questionários e suas respectivas fontes bibliográficas.

CT – Concorda totalmente; C – Concorda; D – Discorda; DT – Discorda totalmente
 S – Sim N – Não
 R – Radicalmente S – Substancialmente P – Um pouco N – De maneira nenhuma

Business Model Novelty	O modelo de negócios oferece novas combinações de produtos, serviços e informações?	CT – C – D - DT		
	A vossa empresa foi a primeira a introduzir este modelo de negócios no mercado?	S /N		
	O modelo de negócios reúne novos participantes?	CT – C – D - DT		
	Os incentivos fornecidos aos participantes são diferentes do que tem sido feito pela concorrência?	CT – C – D - DT		
	O modelo de negócios dá acesso a uma variedade e número de participantes e / ou mercadorias sem precedentes?	CT – C – D - DT		Zott & Amit,2007
	O modelo de negócios liga os participantes a transações de uma maneira inovadora?	CT – C – D - DT		HU, 2014
	A riqueza (ou seja, qualidade e profundidade) de algumas das ligações entre os participantes é uma novidade para o mercado?	CT – C – D - DT		Hu & Chen, 2016
	Quantas patentes a empresa recebeu em relação ao seu modelo de negócios?	0, 1-2, 3-4, >4		
	Até que ponto o modelo de negócios se baseia em segredos comerciais e / ou direitos autorais?	R – S – P - N		Blendi <i>et al.</i> ,2017
	Comparado com o dos seus principais concorrentes, o número de novos produtos que introduziram foi maior nos últimos 2 anos?	CT – C – D - DT		Pati <i>et al.</i> 2018
	Comparado com os dos seus principais concorrentes, vossos novos produtos foram muitas vezes percebidos como mais inovadores nos últimos 2 anos?	CT – C – D - DT		Wei <i>et al.</i> , 2014
	Comparado com o dos seus principais concorrentes, as percentagens de vendas dos vossos produtos foram maiores nos últimos 2 anos	CT – C – D - DT		Sheng <i>et al.</i> , 2011
	Comparado com o dos seus principais concorrentes, a taxa de valor agregado de nossos vossos produtos foi maior nos últimos 2 anos	CT – C – D - DT		Glorum <i>et al.</i> ,2015
	A empresa afirma ser pioneira em seu modelo de negócios?	S – N		
	A empresa tem continuamente introduzido inovações em seu modelo de negócios?	CT – C – D - DT		
Existem modelos de negócios concorrentes com potencial para ultrapassar o modelo de negócios da empresa?	CT – C – D - DT			
Existem outros aspetos importantes do modelo de negócio que o tornam novo?	CT – C – D - DT			

	No geral, o modelo de negócios da empresa é uma novidade para o mercado?	CT – C – D - DT	
--	--	-----------------	--

Tabela 5: Perguntas padrão para avaliar a variável *Business Model Novelty*.

Fonte: elaboração própria.

Business Model Efficiency	As transações são simples do ponto de vista do usuário?	CT – C – D - DT	Zott & Amit,2007 HU, 2014 Hu & Chen, 2016 Gerdoçi <i>et al.</i> ,2017 Pati <i>et al.</i> 2018 Wei <i>et al.</i> , 2014 Sheng <i>et al.</i> , 2011 Glorum <i>et al.</i> ,2015
	Os custos de estoque para participantes no modelo de negócios são reduzidos?	CT – C – D - DT	
	O modelo de negócios permite um baixo número de erros na execução de transações?	CT – C – D - DT	
	Custos diferentes dos já mencionados para os participantes no modelo de negócios são reduzidos (isto é, custos de marketing e vendas, custos de processamento de transações, custos de comunicação, etc.)?	CT – C – D - DT	
	O modelo de negócios é escalonável (isto é, pode lidar com pequenas e grandes quantidades de transações)?	CT – C – D - DT	
	O modelo de negócios permite que os participantes tomem decisões informadas?	CT – C – D - DT	
	As transações são transparentes: fluxos e uso de informações, serviços, bens podem ser verificados?	CT – C – D - DT	
	Como parte das transações, as informações são fornecidas aos participantes para reduzir o grau de conhecimento assimétrico entre eles em relação à qualidade e natureza dos bens que estão sendo trocadas?	CT – C – D - DT	
	Como parte das transações, as informações são fornecidas aos participantes sobre uns aos outros?	CT – C – D - DT	
	É fornecido o acesso a uma ampla gama de produtos, serviços e informações e outros participantes?	CT – C – D - DT	
	O modelo de negócios permite a agregação de demanda?	S / N	
	O modelo de negócios permite transações rápidas?	CT – C – D - DT	
	O modelo de negócios, em geral, oferece alta eficiência de transação?	CT – C – D - DT	

Tabela 6: Perguntas padrão para avaliar a variável *Business Model Efficiency*.

Fonte: Elaboração própria.

MP – Muito pior; I – Igual e MM – Muito melhor

Performance	O seu tamanho de mercado, quando comparado ao seu principal competidor, é:	MP - I - MM	Gerdoçi <i>et al.</i> ,2017
	As suas vendas, quando comparado ao seu principal competidor, é:	MP - I - MM	Pati <i>et al.</i> 2018 Wei <i>et al.</i> , 2014

	O seu lucro, quando comparado ao seu principal competidor, é:	MP - I - MM	Sheng <i>et al.</i> , 2011
	O seu fluxo de caixa, quando comparado ao seu principal competidor, é:	MP - I - MM	
	A sua redução de custos, quando comparado ao seu principal competidor, é:	MP - I - MM	

Tabela 7: Perguntas padrão para avaliar a variável performance.

Fonte: elaboração própria.

FNV - Fator não vivenciado; B – baixo; M – médio; A – alto
I – Indústria; C – Comercio; S – Serviços; O - Outra

Variáveis de controle	Ano de fundação da empresa		Gerdoçi <i>et al.</i> ,2017
	Número de empregados		
	O mercado dominado por empresas estabilizadas impede a empresa de inovar ou desenvolver atividades inovadoras	FNV – B – M - A	Wei <i>et al.</i> , 2014 Sheng <i>et al.</i> , 2011
	Mercado de atuação da empresa	I – C- S - O	Glorum <i>et al.</i> ,2015

Tabela 8: Perguntas padrão para avaliar as variáveis de controle.

Fonte: elaboração própria.

Estas perguntas serviram de base para elaboração do questionário utilizado por esta investigação. Contudo, todo questionário deve ser submetido a um pré-teste, em uma amostra menor, fins evitar quaisquer erros de interpretação e desconhecimentos acerca do tema (Gil, 2008). Desta forma, foi realizado um pré-teste uma pessoa do segmento da indústria que ocupa o cargo de engenheiro chefe de projeto e verificou-se que havia questões com termos muito prolixos ou bastante específicos da temática sobre *Business Models*, que poderiam vir a dificultar o entendimento, o que resultou na modificação e/ou exclusão de algumas questões, resultado no questionário final apresentado no anexo 1.

O questionário final (anexo 1) foi elaborado em blocos de temas, obedecendo uma lógica na sequência das perguntas, dando início às questões gerais até as questões mais específicas. Não foi pedido a nenhum participante da pesquisa, a identificação do nome e da empresa a qual pertencem e todas as perguntas exigiram uma resposta obrigatória. O mesmo ficou disponível durante um período de quinze dias e foi elaborado com a ajuda da ferramenta de formulários *Google Forms*.

Como em toda coleta de dados, este método de pesquisa apresenta suas vantagens e desvantagens. Entre elas, uma das principais vantagens é a economia de tempo, a possibilidade de atingir mais pessoas e obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas. Entre as desvantagens, pode-se citar a percentagem baixa de questionários que voltam, impossibilidade de ajudar ao respondente em questões não compreendidas e a devolução tardia (Lakatos e Marconi, 1991).

3.4 Procedimentos e análise de dados

Para que seja feita a análise dos dados formulados, o investigador entrará em detalhes mais profundos sobre os dados coletados com o objetivo de obter respostas às suas indagações iniciais fins encontrar relações entre os dados obtidos e as hipóteses levantadas (Gil, 2008).

Desta maneira, após a recolha dos dados através da plataforma online *Google Forms*, os dados foram exportados para uma planilha de software Excel e posteriormente para o programa *SPSS (Statistical Package for the Social Sciencies)*.

Este software possibilita o investigador tratar de forma estatística os dados coletados, possuindo uma grande variedade de técnicas e modelos estatísticos que permitem a interpretação dos mesmos. Os dados foram submetidos à análise de estatísticas descritivas e suas correlações.

4. Análise dos dados obtidos e discussão

4.1 Estatística descritiva e correlações

4.1.1 Coeficiente alfa de Cronbach

De acordo com Almeida, Santos e Costa (2010), um bom questionário deve levar em consideração a sua validade e confiabilidade. Neste sentido, O coeficiente alfa de *Cronbach* foi criado por *Lee J. Cronbach* como forma de se estimar a confiabilidade de um questionário de pesquisa. Este irá medir a correlação entre as respostas através das respostas coletadas, medindo a consistência interna de uma escala.

O valor mínimo aceitável para o alfa é 0,70; abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Em contrapartida, o valor máximo esperado é 0,90; acima deste valor, pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo; portanto, os itens redundantes devem ser eliminados. Usualmente, são preferidos valores de alfa entre 0,80 e 0,90 (Streiner, 2003 citado por Almeida *et al.*, 2010).

Na tabela 9 são apresentados os coeficientes obtidos nesta investigação:

Variáveis	Alfa de Cronbach (α)
<i>Business Model Design</i>	0,913
<i>Business Model Efficiency</i>	0,898
Performance	0,799

Tabela 9: Grau de confiabilidade das variáveis.
Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a tabela 9, pode verificar-se que os valores estão dentro do que é esperado. Todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,7, tendo um nível de confiabilidade considerável.

4.1.2 Estatística descritiva

Conforme apresentando no capítulo da metodologia, a amostra coletada apresentou-se bastante heterogênea, isto é, constituída de elementos desiguais

e bastante diversos entre si, no que diz respeito principalmente ao ano de fundação, quantidade de empregados e país de origem das empresas.

A seguir é feita uma análise descritiva com os valores apresentados para às médias e desvio-padrão, nos quais, devido a heterogeneidade da amostra, mostrou valores de desvio-padrão que se afastam bastante da média, sendo apurados os valores na tabela e histogramas abaixo.

	Ano	Nº empregados	BMN	BME	Performance
Amostra (n)	30	30	30	30	30
Média	1983.0952	12817.5714	3.3631	3,6455	3,0381
Desvio padrão	51.74641	42804.34418	.45269	.53243	.75530

Tabela 10: Dados de estatística descritiva das variáveis.

Fonte: Elaboração própria.

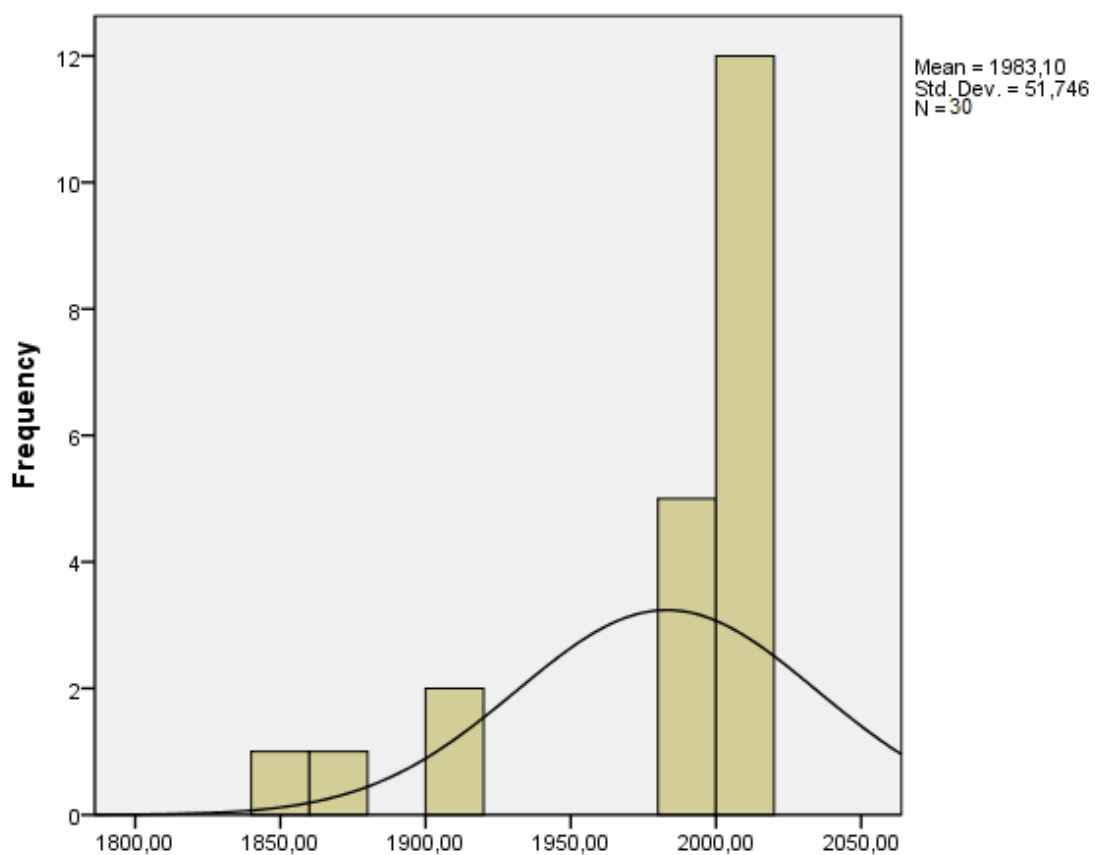


Figura 6: Histograma ano de fundação.
Fonte: SPSS.

Apesar a média do ano de fundação ser de 1983.10, verificou-se maior concentração de respostas perto dos valores do ano 2000.

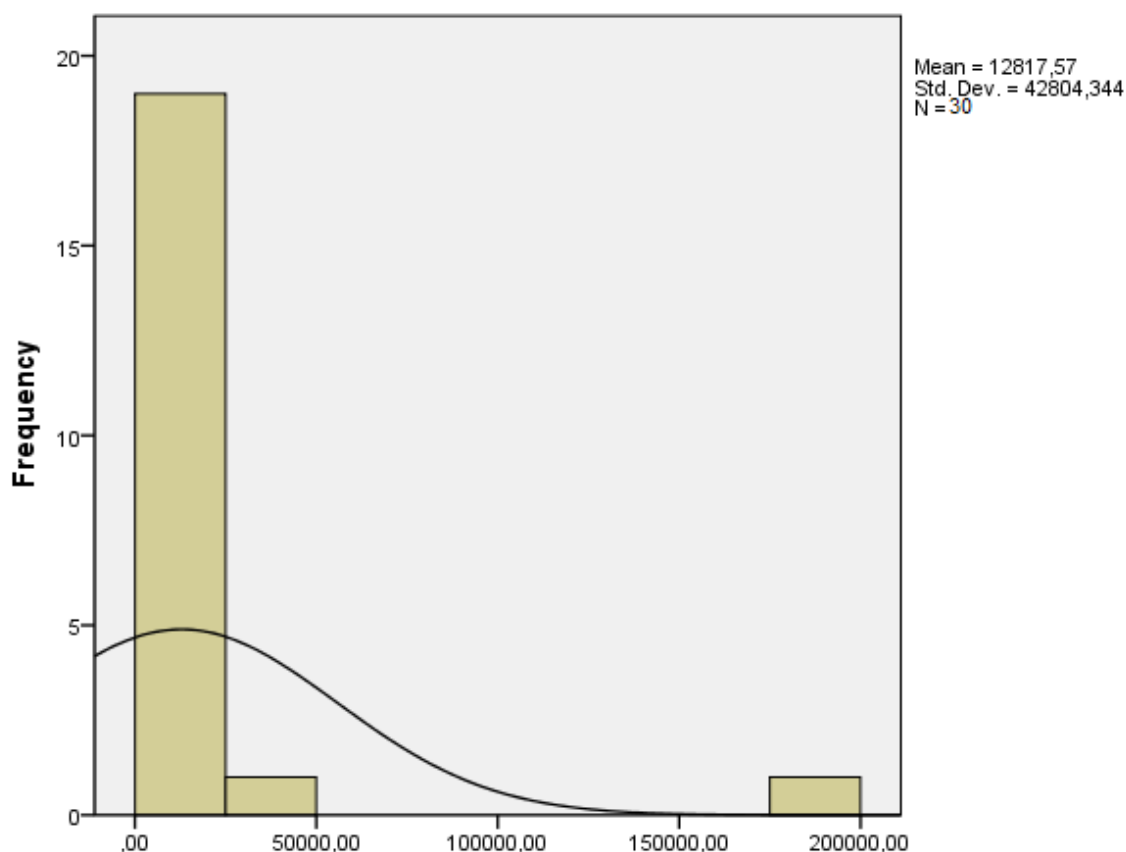


Figura 7: Histograma número de trabalhadores.
 Fonte: SPSS.

A média apresentada para a quantidade de empregados apresentou o valor de 12817,57 porém verificou-se uma maior concentração entre os valores de 0 a 25.000 empregados.

Os itens de Likert: concorda totalmente; concorda; discorda e discorda totalmente foram utilizados no questionário e foi solicitado dos respondentes o seu nível de concordância ou não concordância às afirmações apresentadas. Neste sentido, através do software de análise de dados SPSS, tais itens transformaram-se em números que vão de 2,00 a 4,50 para a variável *BMN* e de 2,00 a 6,00 para a variável *BME*.

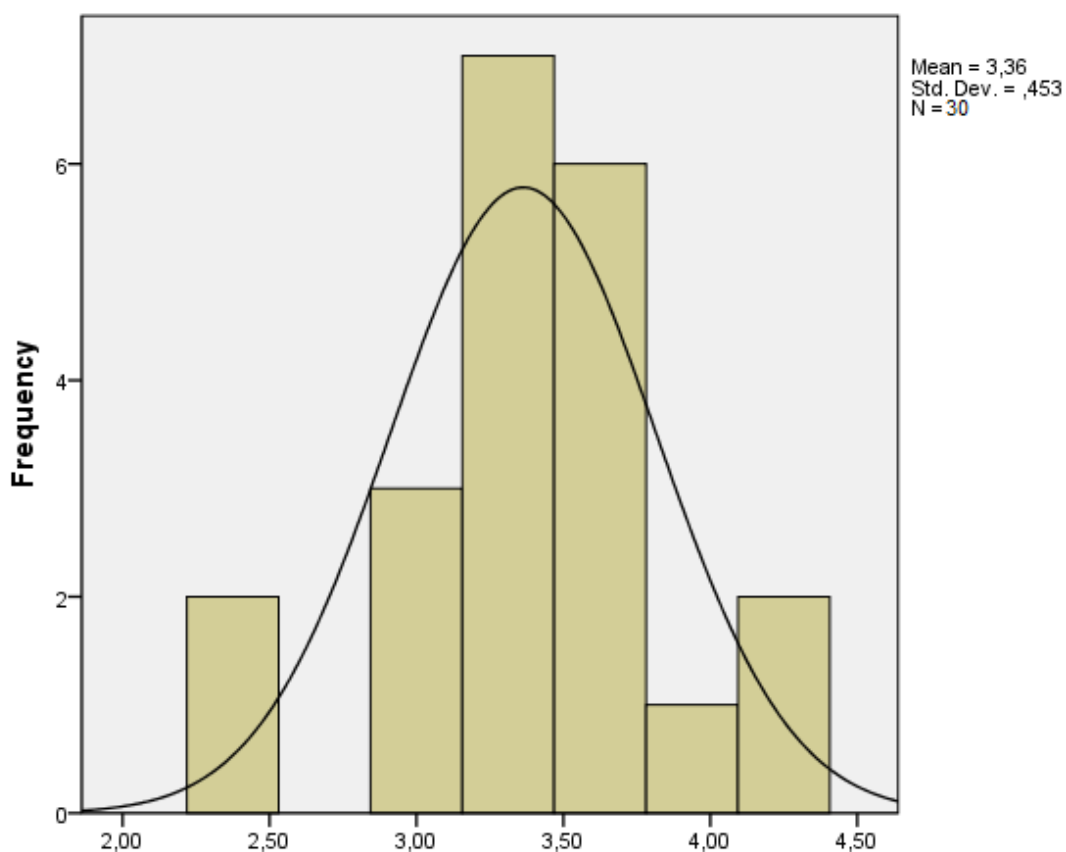


Figura 8: Histograma variável *Business Model Novelty*.
Fonte: SPSS.

A variável *BMN* tem uma grande concentração de respostas perto do valor 3,50 bem próximo da média de 3,36. Contudo, existem dois grupos com um grande aglomerado de respostas, um deles está perto do valor 2,50 e o outro perto do valor 4,50. Isto quer dizer que quando perguntado aos respondentes sobre este tema de *design*, muitos deles escolheram a opção **Condorda** para a maioria das perguntas.

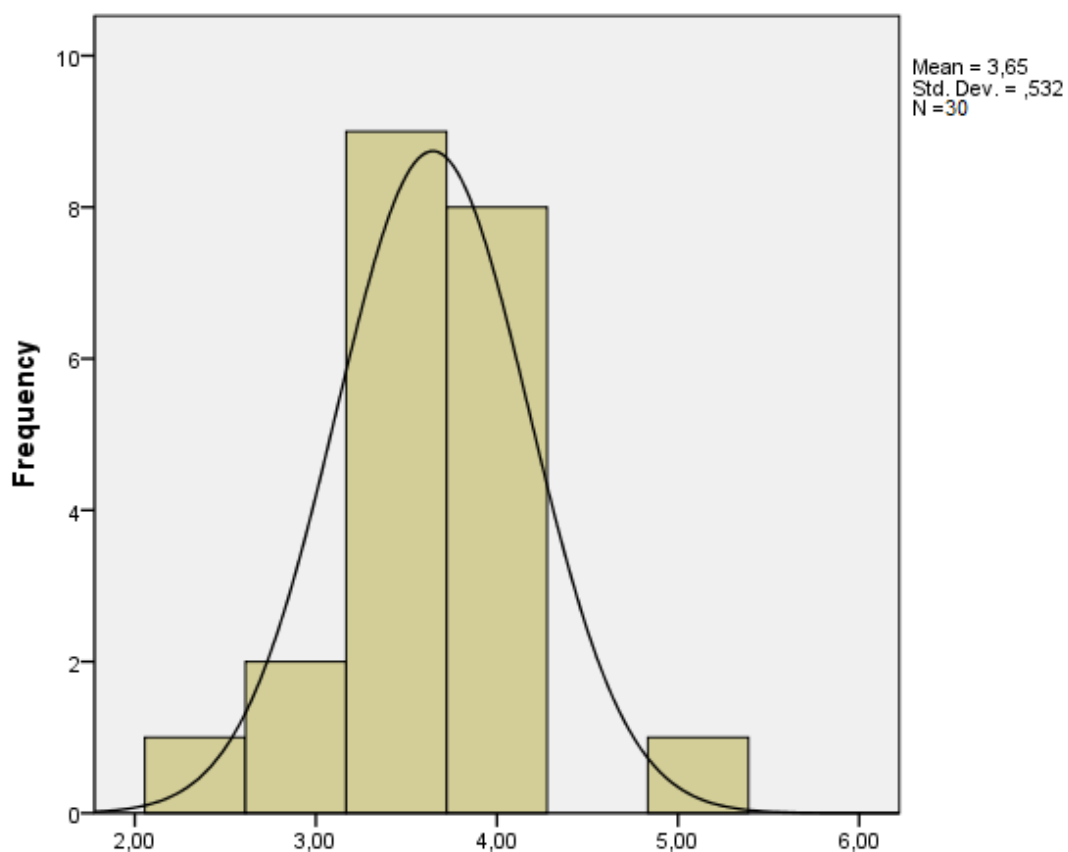


Figura 9: Histograma variável *Business Model Efficiency*.
Fonte: SPSS.

A variável *BME* tem uma grande acumulação de respostas entre o valor 3 e 4, justificando a sua média de 3,65. Isto quer dizer que quando perguntado aos respondentes sobre este tema de *design*, muitos deles escolheram a opção **Condorda** para a maioria das perguntas.

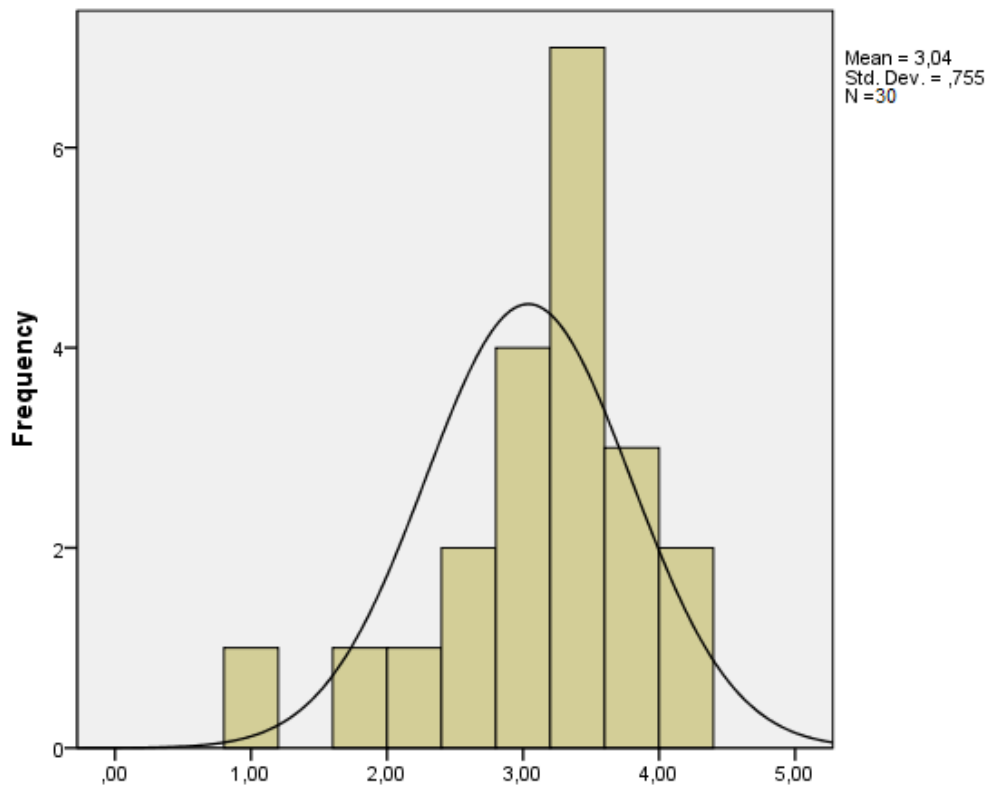


Figura 10: Histograma variável Performance.
Fonte: SPSS.

Quando perguntados sobre o desempenho das empresas, a variável performance teve uma grande acumulação de respostas entre o valor 3 e 4, porém apresentando uma média de 3,04, mais próxima do valor 3. Isto quer dizer que quando perguntado aos respondentes sobre este tema de design, muitos deles escolheram a opção **Condorda** para a maioria das perguntas.

4.1.3 Correlações

O estudo das correlações visa entender como uma variável se comporta em um ambiente onde a outra está atuando, com o objetivo de identificar se existe alguma relação entre elas. Esta correlação pode não implicar em causalidade, porém o coeficiente de correlação será a medida em números da relação entre as variáveis (Strainer, 2003)

		Correlations				
		Ano	Num_trab	BMN	BMEF	PERF
Ano	Pearson Correlation	1	-,649**	-,458*	-,216	-,246
	Sig. (2-tailed)		,001	,037	,348	,281
	N	21	21	21	21	21
Num_trab	Pearson Correlation	-,649**	1	,210	,003	,019
	Sig. (2-tailed)	,001		,360	,990	,935
	N	21	21	21	21	21
BMN	Pearson Correlation	-,458*	,210	1	-,217	,402
	Sig. (2-tailed)	,037	,360		,344	,071
	N	21	21	21	21	21
BMEF	Pearson Correlation	-,216	,003	-,217	1	-,061
	Sig. (2-tailed)	,348	,990	,344		,791
	N	21	21	21	21	21
PERF	Pearson Correlation	-,246	,019	,402	-,061	1
	Sig. (2-tailed)	,281	,935	,071	,791	
	N	21	21	21	21	21

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 11: Correlações entre variáveis.

Fonte: SPSS.

É importante dizer que as correlações significativas ao nível de 0.01 e 0.05 significam que se tem 99% e 95% de certeza, respectivamente, que se pode ter nestes resultados. Dito isto, pôde-se verificar que são muito poucas as correlações obtidas. Pois, se não há significância, não há correlação. Conforme pode-se ver na tabela 11, apenas uma apresenta um grau de significância de 99% e outra, um grau de significância de 95%. Também pôde-se constatar que a intensidade das correlações também é fraca. Uma correlação positiva indica que as variáveis tendem a aumentar ou diminuir em conjunto e uma correlação negativa indica que conforme uma variável aumenta, a outra diminui.

A relação entre as variáveis ano e número de empregados, encontrou-se uma correlação negativa muito forte e significativa a 99% de confiança. Como os anos não podem diminuir, entende-se que para esta amostra, quanto mais anos tem a empresa, mais enxuta em números de empregados ela se torna.

E apenas uma correlação negativa forte e significativa a 95% de confiança, que se deu entre a relação entre o ano e a variável *BMN*. Isto é, a medida em que os anos se passam, menos inovadora a empresa se torna.

Neste sentido, pôde-se concluir que quanto mais antiga é uma organização, menor é a sua capacidade de inovação.

A variável País de origem não foi considerada em termos de análise de dados, devido a heterogeneidade da amostra.

Na tabela 12, pode-se verificar a interpretação das correlações calculadas. Porém como dito anteriormente, não foi possível afirmar que, de fato, existe uma correlação quando não há significância.

Variáveis	Correlação
Ano - nº trab.	Negativa muito forte
Ano - <i>BMN</i>	Negativa forte
Ano - <i>BME</i>	Negativa fraca
Ano - PERF	Negativa fraca
Nº trab. - <i>BME</i>	Sem correlação
Nºtrab. - <i>BMN</i>	Positiva fraca
<i>BME</i> - PERF	Sem correlação
<i>BMN</i> - PERF	Positiva moderada
<i>BMN</i> - <i>BME</i>	Negativa fraca
Nº trab. - PERF	Sem correlação

Tabela 12: Variáveis e correlações.
Fonte: Elaboração própria.

Este estudo e demais outros que foram citados ao longo do capítulo da revisão de literatura tomou por base o estudo realizado por Zott e Amit (2007), sendo este o primeiro estudo empírico de larga escala de caráter rigoroso e sistemático na área de *Business Model Design Themes*, que analisou a relação deste tema com as implicações na performance de firmas empreendedoras sob diferentes

cenários. Por este motivo, é importante contextualizar tal estudo como forma de compreender os resultados obtidos nesta pesquisa.

Zott e Amit (2007) analisaram os modelos negócios que derivam todas ou partes das suas vendas através de transações provenientes da internet e que tiveram os seus *IPOs* (*Initial public offering*) na bolsa de valores americana e europeia entre os anos de 1996 a 2000. Os autores optaram por esta decisão devido a disponibilidade de informações públicas nas quais estas empresas são obrigadas a divulgar quando tem suas ações negociadas em bolsa e pelo fato de a literatura considerar que informações relacionadas as ofertas iniciais de ações serem uma fonte de dados bastante utilizadas no estudo do empreendedorismo. Além do fato de que empresas que tem parte ou todas as suas ações na internet são mais propensas à inovação.

Como, na época da seleção da amostra, o limiar para se tornar uma empresa publica era baixo, a amostra foi composta por empresas bastante jovens e imaturas, nas quais apresentavam um alto grau de incerteza no momento do seu *IPO*. Tanto que, posteriormente, 56% das empresas da amostra inicial selecionada já tinham falido ou sido adquiridas ou se fundido a outras empresas. Para coletar os dados, os autores contrataram 11 estudantes de *MBA*, que foram treinados em coleta e análise de dados. Após vários filtros, a amostra inicial foi reduzida e ao final foram analisados os modelos de negócios de 190 empresas.

Além da aplicação dos questionários, para analisar a performance (variável dependente) também foram analisados dados como relatórios anuais, relatórios de análise de investimentos, web sites das empresas e informações relativas aos seus *IPOs*. Ao invés de analisarem indicadores de performance como *ROI* e *ROA*, os autores analisaram o valor das ações das empresas, como forma de reflexo das expectativas de fluxo de caixa futuros para os acionistas e, portanto, pode ser visto como uma medida de performance percebida. Diferente dos indicadores anteriormente citados, a performance percebida é geralmente aquedada para os ambientes empreendedores, dado o certo nível de incerteza associado os verdadeiros retornos gerados pelas mesmas, pois estas inicialmente apresentam resultados negativos nos inícios de suas atividades.

Os itens que os autores utilizaram para analisar as variáveis independentes (*BMN* e *BME*) foram descritos no capítulo da metodologia e que também foram seguidos por diversos autores e também neste trabalho. O coeficiente alfa de Crombach obtido foi de 0.69 para *BME* e de 0.72 para *BMN*. Além disto, variáveis de controle como idade, tamanho (nº total de empregados), país de origem, gastos com *R&D* e marketing também foram medidas. Os autores também consideraram *BMC* and *BML* como variáveis de controle, usando nove indicadores para *BMC* (alfa de Cronbach = 0,70) e 15 indicadores de *BML* (alfa de Cronbach = 0,74).

Em suas conclusões, os autores puderam provar que modelos de negócios inovativos (*NCBMs*) estão associados a altos níveis de performance, independente se a empresa se encontra em um ambiente de escassez ou abundância de recursos. Em contrapartida, os resultados empíricos acerca das firmas *ECBM* mostraram que o coeficiente de correlação se mostrou positivo, porém não significante. Em períodos de abundância de recursos, *ECBMs* não se relacionaram de forma positiva com a performance, apenas em momentos de escassez dos mesmos. Em relação a ambidestria, isto é, a utilização de mais de um tema de modelos de negócios, nenhuma das regressões realizadas apresentou uma interação significativamente positiva. Aqueles empreendedores que tentaram incorporar tanto um *ECBM* e um *NCBM* se mostraram contraprodutivos.

Dito isto, a título de comparação, Gerdoçi *et al.* (2017) realizaram um estudo similar a esta pesquisa, que também se baseou no trabalho de Zott e Amit (2007), no qual investigou a mesma relação entre *NCBMs*, *ECBMs* e o *trade-off* entre a utilização dos dois modelos com uma amostra de 107 empresas localizadas na Albânia, sendo este um país ainda em desenvolvimento, no qual a agricultura tem uma forte participação na produção interna bruta e o setor da indústria é relativamente pequeno, sendo classificado pelo governo albanês como um país de baixo investimento no setor privado na área de pesquisa e desenvolvimento (*R&D*) e considerado um país pouco inovador, no qual apenas algumas empresas investem na aquisição e produção de conhecimento

(*European Bank for Reconstruction and Development*, 2014 citado por Gerdoçi *et al.*, 2017). Tal estudo foi conduzido por uma equipe de dez pessoas, nas quais receberam treinamento específico sobre coleta e análise de dados.

Esta investigação mostrou que *NCBMs* estão significativamente relacionados com a performance das empresas, contudo os *ECBMs* não têm nenhum efeito direto na mesma, até então semelhante ao estudo de Zott e Amit (2007), porém os autores chegaram a uma conclusão diferente, na qual *ECBMs* moderam de forma positiva a relação entre *NCBMs* e a performance. Isto é, os *ECBMs* sozinhos aparentemente não beneficiam o aumento da performance, porém este pode facilitar a exploração dos novos mercados em *NCBMs*, provando uma relação de ambidestria positiva.

Algumas limitações como a maior parte de os respondentes serem empresas de médio a grande porte; a falta de disponibilidade de informações de fontes oficiais; a taxa de *low responders* (aqueles que demoraram a responder os questionários) ser alta e a heterogeneidade de empresas que compuseram a amostra podem ter influenciado de forma tendenciosa os resultados obtidos e que dificultaram a generalização dos resultados. Igualmente, a pesquisa de Zott e Amit (2007) encontrou diversas limitações que não permitiu a extrapolação dos resultados para a população, principalmente no que diz respeito a disponibilidade dos dados.

Isto serve para demonstrar que tais estudos foram realizados em realidades completamente diferentes, com recursos disponíveis para a realização da pesquisa diferentes e com amostras diferentes, nos quais nos remete ao grande vácuo apresentando na seção do estado da arte apresentada na revisão de literatura, no qual este mesmo vácuo em estudos empíricos qualitativos se dá muitas vezes pela falta de recursos do investigador para que este possa ter acesso às empresas privadas, conseguir uma alta taxa de respostas dos *CEOs* e de forma que consiga ter uma amostra significativamente representativa para que os dados possam ser extrapolados para a população.

5 Conclusões

5.1 Discussão e implicações para a teoria

O presente estudo contribui de forma importante para a teoria da inovação e empreendedorismo, como uma **tentativa** de mostrar os efeitos do impacto da escolha que um ou mais temas de modelos de negócios tem na performance das empresas, como resposta de uma necessidade latente por parte da literatura de homogeneizar de forma consistente o entendimento sobre o tema, o seu desenvolvimento, a falta de clareza de conceitos e de conselhos que sejam claros e práticos para a gestão, correlacionando seus fatores de sucesso.

A literatura acerca do tema esta repleta de artigos conceituais e em forma de casos de estudos, porém esta área sofre de grande carência de estudos direcionados a estabelecer os impactos dos diferentes temas de *design* na performance das empresas. Há um número bastante reduzido de artigos que testaram os conceitos acerca desta temática através de estudos empíricos, permitindo que ainda exista uma lacuna muito grande na produção de estudos quantitativos, o que possibilitaria que os resultados pudessem ser extrapolados para uma população mais ampla.

Pelo fato de uma das suas principais características ser a expansão e a multidimensionalidade, que vão além das barreiras da empresa, envolvendo todos os *stakeholders*, este tema torna-se bastante atrativo como matéria de estudo, porém bastante escorregadio, dada a grande limitação de coleta de dados no setor privado e a dificuldade a encontrar incentivos a investigação dentro do meio acadêmico para as ciências sociais e econômicas.

5.2 Implicações para a gestão

Na presente investigação, procurou-se estudar as implicações dos *NCBMs* e *ECBMs* na performance das empresas, de forma que este tema está diretamente relacionado com a sobrevivência das empresas no mercado e como estas podem criar valor através de novos modelos de negócios.

As implicações deste estudo para a ciência da gestão são, de certa forma, relevantes para os gestores e empreendedores que queiram avançar nesta temática, chamando a atenção da importância da participação da iniciativa privada na produção acadêmica, para que assim, esta possa vir a se beneficiar dos resultados obtidos.

É importante frisar que tais estudos empíricos qualitativos geram fontes de conhecimento prático que poderão ser transformados em conselhos e orientações que poderão sair do campo acadêmico e serem implementados no mundo dos negócios de forma mais segura e consistente.

Uma vez que mais dados forem coletados e analisados, maiores serão as conclusões do **como fazer**, evitando o método de tentativa e erro. Não apenas como forma de enriquecer a literatura sobre o tema, um melhor entendimento sobre o mesmo ajudará a empreendedores e gestores a estarem um passo a frente de seus concorrentes.

Não obstante, atualmente as principais fontes de literatura sobre esta temática encontram-se em inglês, o que possibilita que este trabalho, nomeadamente toda a extensa revisão de literatura feita, possa chegar ao conhecimento de mais gestores; empreendedores e acadêmicos que não estão familiarizados com idiomas estrangeiros.

5.3 Limitações e futuras investigações

Dentre os principais fatores limitantes desta pesquisa, nos quais resultou em uma falta de significância dos dados coletados, foram a falta de recursos financeiros para realizar uma extensiva coleta de dados (verificou-se, através da revisão de literatura nos quais os artigos que são de caráter empírico qualitativos contaram com a participação de diversas pessoas para coleta e análise de dados em grande escala) e a dificuldade em obter respostas por parte das empresas. Acredita-se que o tamanho da amostra, na qual apenas se conseguiu chegar a uma amostra de 30 elementos foi decisivo para a não significância dos dados. Uma amostra maior daria origem a um maior número de respostas e opiniões,

reforçando ainda mais a confiança dos dados. Não apenas isto, mas, a grande heterogeneidade de empresas que compuseram a amostra deste estudo associado a baixa taxa de retorno obtidas às solicitações de resposta ao questionário, influenciaram grandemente a apuração dos resultados, de forma que não foi possível provar correlações entre as variáveis de forma significativa.

Também não foi encontrada uma extensa bibliografia escrita em Português relacionada como o tema aplicado em países como o Brasil (de onde vieram a maioria das respostas), o que acreditou-se ser um fator que levou ao desconhecimento do tema por parte dos respondentes. Mesmo com a aplicação do pré-teste, a simplificação e explicação prévia das perguntas no início do questionário, acredita-se que ainda há um grande desconhecimento por parte das empresas sobre a temática em países em desenvolvimento. Leva-se a crer que o tema inovação em produtos e serviços está bastante difundido, porém foi experimentado um certo desconhecimento sobre a temática de inovação através de modelos de negócios. Uma outra limitação ao estudo é o fato de os inquiridos terem sido apenas questionados online, através do *Google Forms*. Apesar da sua fácil utilização, não foram realizados inquéritos de forma presencial. Este fator restringiu o número de inquiridos, alcançando apenas os que tiveram acesso à internet.

Este estudo também não contemplou todos os temas de design como *Business Model Complementarities* e *Business Model Lock-in*, suas implicações na performance e até mesmo como estes dois temas podem influenciar o *Business Model Novelty* e o *Business Model Efficiency*, deixando assim questões interessantes a serem analisadas em pesquisas futuras.

Por ser um tema extremamente amplo e ainda pouco explorado de forma empírica, ainda há bastante espaço para avanços na literatura. As limitações referidas anteriormente deverão ser encaradas como uma oportunidade para melhorar a investigação feita. Estas devem ser analisadas, com o objetivo de desenhar possíveis investigações futuras. Desta forma, será bastante interessante para futuros investigadores darem continuidade ao trabalho que foi aqui iniciado.

Bibliografia

- Acevedo, C. R. (2006). *Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Afuah, A. e Tucci, C.L. (2001). *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. (1ª ed.) Boston: Harvard Business Press.
- Almeida, D., Santos, M. A. R. dos e Costa, A. F. B. (2010). Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. *XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Anais da Associação Brasileira de Engenharia de Produção*. São Paulo. pp. 1 - 12.
- Amit, R. e Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. 22(6/7), pp. 493–520.
- Amit, R. e Zott, C. (2015). Crafting business architecture: the antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneur*. J. 9 (4), pp. 331-350.
- Amit, R. e Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *Sloan Management Review*, 53(3), pp. 41–49.
- Andrade, M. M. d. (2010). *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação* (10ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Aspara, J., Hietanen, J. e Tikkanen, H. (2010). Business model innovation vs replication: financial performance implications of strategic emphases. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 18 No. 1, pp. 39-56.
- BCG (2009). Business Model Innovation. When the Game Gets Tough. *Change the game*. pp. 1–8.
- Benson-Rea, M., Brodie, J.R. e Sima, H. (2013). The plurality of co-existing business models: investigating the complexity of value drivers. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 No. 5, pp. 717-729.

- Björkdahl, J. (2009). Technology Cross-Fertilization and the Business Model: The Case of Integrating ICTs in Mechanical Engineering Products. *Research Policy*, 38, pp.1468–1477.
- Brettel, M., Strese, S. e Flatten, C.T. (2012). Improving the performance of business models with relationship marketing efforts – an entrepreneurial perspective. *European Management Journal*, Vol. 30 No. 2, pp. 85-98.
- Carmo, H., Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Casadesus-Masanell, R. e Ricart, J.E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, Janeiro - Fevereiro, pp. 1-9.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), pp.12–17.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43, pp. 354–363.
- Chesbrough, H.W. e Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11 No. 3, pp. 533-534.
- Christensen, C.M., Bartman, T. e Van Bever, D. (2016). The hard truth about business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 58 No. 1, pp. 31-45.
- Deloitte (2002). Deconstructing the formula for business model innovation: Uncovering value-creating opportunities in familiar places. *A competitive strategy study by Deloitte Consulting and Deloitte & Touche*, pp. 1–24.
- Desyllas, P. e Sako, M. (2013). Profiting from Business Model Innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto Insurance. *Research Policy*, 42, pp. 101–116.

- Dmitriev, V., Simmons, G., Truong, Y., Palmer, M. e Schneckenberg, D. (2014). An Exploration of Business Model Development in the Commercialization of Technology Innovations. *R&D Management*, 44: pp. 306–321.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., e Oh, S. (1987). Developing buyer– seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- Economist Intelligence Unit (2005). *Business 2010: Embracing the challenge of change*. New York: SAP.
- European Bank for Reconstruction and Development (2014), “Transition report”, London, p. 17.
- Fortin, M. (2003). O processo de investigação: da concepção à realização, Trad. Nídia Salgueiro (3ª ed.). Loures: Lusociência.
- Foss, N.J. e Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation. *Journal of Management*, Vol. 43 No. 1, pp. 200-227.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. e Csik, M. (2013). The St. Gallen Business Model Navigator. Working Paper. *University of St. Gallen*. St. Gallen: Switzerland.
- Gerdoçi, B., Bortoluzzi, G. e Dibra, S. (2017). Business model design and firm performance: Evidence of interactive effects from a developing economy, *European Journal of Innovation Management*. Doi.org/10.1108/EJIM-02-2017-0012.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gronum, S., Steen, J. e Verreyne, M.L. (2015). Business model design and innovation: Unlocking the performance benefits of innovation. *Australian Journal of Management*, 41(3).

- Giesen, E., Berman, S.J., Bell, R. e Blitz, A. (2007). Path to success, three ways to innovate your business model, *IBM Institute for Business Value*, Vol. 23, No. 7, pp.436–438.
- Hahn, R., Speith, P. e Ince, I., (2018). Business model design in sustainable entrepreneurship: illuminating the commercial logic of hybrid businesses. *Journal of Cleaner Production*, 176, pp. 439-451.
- Hill, M., Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. (2ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Hu, B. (2014). Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. *European Management Journal*, Vol. 32 No. 4, pp. 587-595.
- Hu, B. e Chen, W. (2016). Business model ambidexterity and technological innovation performance: evidence from China. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 28 No. 5, pp. 583-600.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. e Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86, No. 12.
- Kulins, C., Leonardy, H. e Weber, C. (2016). A configurational approach in business model design. *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 4, pp. 1437-1441.
- Lakatos, E. M. e Marconi, M. d. A. (1991). *Metodologia científica* (2ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Lambert, S. C. e Davidson, R. A. (2013). Applications of the Business Model in Studies of Enterprise Success, Innovation and Classification: An Analysis of Empirical Research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31, pp. 668–681.
- Markides, C.C. (2013). Business model innovation: what can the ambidexterity literature teach us? *The Academy of Management Perspectives*, 27, Vol 4, pp. 313–323.

- Martins, L.L., Rindova, V.P. e Greenbaum, B.E., (2015). Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, pp. 99–117.
- Mason, K. e Mouzas, S. (2012). Flexible business models. *European Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 10, pp. 1340-1367.
- Oliveira, J. V. (2012). *Marketing Research - Volume I - Investigação em Marketing*. (1a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pati, R.K., Nandakumar, M.K., Ghobadian, A., Ireland, R.D. e O'Regan, N. (2018). Business Model Design–performance Relationship under External and Internal Contingencies: Evidence from SMEs in an Emerging Economy. *Long Range Planning*, Forthcoming. Doi.org/10.1016/j.lrp.2018.01.001.
- Patzelt, H., Knyphausen-Aufseß, D. e Nikol, P. (2008). Top management teams, business models, and performance of biotechnology ventures: an upper echelon perspective. *British Journal of Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 205-221.
- Pohle, G. e Chapman, M. (2006). IBM's Global CEO Report 2006. Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*, 34, No. 5, pp.34-40.
- Saur-Amaral, I., Soares, R. R. e Proença, J. F. (2018). Business Model Innovation towards a conceptual framework. *Tour & Management Study*, 14(1) pp. 80-93. Doi: 10.18089/tms.2018.14107.
- Schneider, S. e Spieth, P. (2013). Business model innovation: towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 1-34.
- Sheng, S., Zhou, K. Z., e Li, J. J. (2011). The effects of business and political ties on firm performance: Evidence from China. *Journal of Marketing*, 75(1), pp. 1–15.
- Spieth, P., Schneckenberg, D. e Ricart, J. E. (2014). Business model innovation: State of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44, pp. 237-247.

- Streiner, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter (2003). *Journal of Personality Assessment*, v. 80, pp. 217-222.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, pp.172–194.
- Wei, Z., Yang, D., Sun, B. e Gu, M. (2014). The Fit between Technological Innovation and Business Model Design for Firm Growth: Evidence from China. *R&D Management*, 44, pp. 288–305.
- Wei, Z., Zhao, J. e Zhang, C. (2014). Organizational Ambidexterity, Market Orientation, and Firm Performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, pp. 134–153.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies – Analysis and antitrust implications. *New York: Free Press*.
- Winterhalter, S., Zeschky, M.B. e Gassmann, O. (2016). Managing dual business models in emerging markets: an ambidexterity perspective. *R&D Management*, Vol. 46 No. 3, pp. 464-479.
- Wirtz, B., Pistoia, W., Ullrich, A.S. e Gottel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research. *Long Range Planning*, 49, pp. 36-54.
- Zott, C. e Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18, pp. 181-199.
- Zott, C. e Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29, pp. 1-26.
- Zott, C. e Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43, pp. 216- 226.
- Zott, C. e Amit, R. (2013). The business model: a theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11, pp. 403–411.

Anexo 1 – Questionário

Questionário - Dissertação de Mestrado em Marketing

Este questionário enquadra-se no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Marketing pelo Instituto Superior de Gestão em Lisboa, Portugal, relacionada ao tema: Business Model Design e Performance Empresarial, um estudo das condicionantes. Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre modelos de negócios e a performance das empresas.

É pedido a todos que respondam este questionário com base na empresa em que trabalham.

Importante saber:

Entende-se como Modelos de negócios: o tipo de negócio que a sua empresa atua no mercado.

Entende-se como Participantes, todos os: clientes, fornecedores, funcionários e terceiros que estejam envolvidos no negócio da sua empresa.

Entende-se por Transações: todas as atividades entre a sua empresa e os participantes envolvidos no negócio.

É garantida a todas as empresas participantes a confidencialidade dos dados recolhidos, que serão objeto de tratamento estatístico.

A sua colaboração para este estudo é indispensável, pelo que solicito que responda todas as questões com máxima sinceridade.

Agradeço desde já a colaboração prestada.

Ano de fundação da empresa: *

País: *

Texto de resposta curta

Número de empregados: *

Texto de resposta curta

Mercado de atuação da empresa: *

- Indústria
- Comércio
- Serviços
- Outros

Business Model Novelty

Estas perguntas estão relacionadas à inovação do seu negócio.

A empresa em que você trabalha oferece novas combinações de produtos, serviços e/ou informações?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A empresa em que você trabalha foi a primeira a introduzir este tipo de negócio no mercado?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A empresa em que você trabalha utiliza os mesmos fornecedores do que o seu principal concorrente?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A empresa em que você trabalha disputa exatamente os mesmos tipos de clientes do que o seu principal concorrente?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

O que a sua empresa oferece aos participantes do seu negócio são diferentes do que tem sido feito pela concorrência?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A sua empresa conecta os participantes envolvidos no seu negócio de uma maneira inovadora?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Quantas patentes a sua empresa recebeu em relação ao tipo de negócio que trabalha atualmente? *

- 0
- 1-2
- 3-4
- >4

Até que ponto o tipo de negócios onde você trabalha se baseia em segredos comerciais e / ou direitos autorais? *

- Radicalmente
- Substancialmente
- Um pouco
- De maneira nenhuma

Comparado com o dos seus principais concorrentes, o número de novos produtos ou serviços que introduziram foi maior nos últimos 2 anos? *

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

Comparado com os dos seus principais concorrentes, os seus novos produtos ou serviços foram muitas vezes percebidos como mais inovadores do que os dos seus concorrentes nos últimos 2 anos? *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Comparado com o dos seus principais concorrentes, as percentagens de vendas foram maiores nos últimos 2 anos? *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Comparado com o dos seus principais concorrentes, o valor agregado dos seus produtos ou serviços foi maior nos últimos 2 anos? *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A sua empresa afirma ser pioneira no ramo de negócios que atua? *

- Sim
- Não

A sua empresa tem continuamente introduzido inovações em seu modelo de negócios? *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Existem outros tipos de negócios concorrentes com potencial para ultrapassar o modelo de negócios da sua empresa? *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Existem outros aspectos importantes do modelo de negócio onde você trabalha que o tornam novo? *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

No geral, o modelo de negócios da sua empresa é uma novidade para o mercado?

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

Business Model Efficiency

Estas perguntas estão relacionadas a eficiência do seu negócio.

As transações são simples do ponto de vista do usuário? *

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

Os custos de estoque para participantes no seu negócios são baixos? *

- Concorda totalmente
- Concorda
- Discorda
- Discorda totalmente

As atividades realizadas pela sua empresa permite um baixo número de erros na execução das mesmas?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Custos diferentes dos já mencionados para os participantes no seu modelo de negócios são baixos (isto é, custos de marketing e vendas, custos de processamento de transações, custos de comunicação, etc.)?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

O seu modelo de negócios é escalonável (isto é, pode lidar com pequenos e grandes volumes de pedidos, transações, etc.)?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

O negócio praticado pela sua empresa permite que todos os envolvidos tomem decisões informadas?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

O negócio da sua empresa é possível de ser auditado, ou seja, é possível verificar todas as atividades realizadas?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

O modelo de negócios praticado pela sua empresa permite transações rápidas?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

O modelo de negócios praticado pela sua empresa , em geral, oferece alta eficiência de transação? *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Performance

Estas perguntas estão relacionadas à performance empresarial.

O tamanho de mercado da sua empresa, quando comparado ao seu principal competidor, é:

- Muito pior
- Igual
- Muito melhor

As vendas da sua empresa, quando comparadas ao seu principal competidor, são: *

- Muito pior
- Igual
- Melhor

O lucro da sua empresa, quando comparado ao seu principal competidor, é:

- Muito pior
- Igual
- Melhor

O fluxo de caixa da sua empresa, quando comparado ao seu principal competidor, é:

- Muito pior
- Igual
- Melhor

A redução de custos da sua empresa, quando comparado ao seu principal competidor, é:

- Muito pior
- Igual
- Melhor