

## **REESTRUTURAÇÃO DE UMA ESCALA PARA MENSURAÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIOS**

**ANDERSON CHRISTONE DE RESENDE MATIAS COSTA**  
christone.and@gmail.com

**ELNIVAN MOREIRA DE SOUZA**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)  
elnivan@hotmail.com

**SERGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)  
sergioforte@unifor.br

# REESTRUTURAÇÃO DE UMA ESCALA PARA MENSURAÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIOS

## 1 INTRODUÇÃO

A concepção de modelos de negócios integra o comportamento econômico e o mundo dos negócios desde o período pré-clássico (séc. XIX) (Teece, 2010), porém, essa expressão só começou a ser utilizada com maior frequência por consultores, executivos e acadêmicos, após o surgimento dos negócios baseados na Internet (*e-business*) (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005; Teece, 2010; Zott, Amit, & Massa, 2011), convertendo o termo em um dos mais populares no campo dos negócios no contexto atual.

No entanto, este termo ainda não possui uma aceção direta e axiomática, o que dificulta a compreensão de seu significado (Souza & Batista, 2017). Essa inconsistência conceitual deriva de uma pluralidade de definições de autores que estudam o assunto sob diversas lentes teóricas (Calixto & Fleury, 2015; Klang, Wallnöfer, & Hacklin, 2014; Zott *et al.*, 2011). Também deriva do fato das estruturas básicas que caracterizam os modelos de negócios serem bastante similares e peculiares aos campos da Estratégia e da Inovação Tecnológica, podendo ser até confundido com o *e-business* (Da Silva & Trkman, 2014; Kallás, 2012; Teece, 2010).

A maior parte dos estudos acerca dos Modelos de Negócios são teóricos ou de natureza qualitativa. Os estudos teóricos buscaram definir ou apresentar a evolução do(s) conceito(s) de modelos de negócios (Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Baden-Fuller & Morgan, 2010; Da Silva & Trkman, 2014; Karimi & Walter, 2015; Klang *et al.*, 2014; O'Neil, 2015; Teece, 2010; Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Göttel, 2016; Zott *et al.*, 2011; Zott & Amit, 2010). As pesquisas empíricas são majoritariamente estudos de caso que avaliam ou descrevem o Modelo de Negócios de uma ou mais empresas (Aspara, Lamberg, Laukia & Tikkanen, 2013; Demil & Lecoq, 2010; Santos, Spector, & Van der Heyden, 2009; Smith, Binns, & Tushman, 2010; Wirtz, Schilke, & Ullrich, 2010). Embora esses estudos tenham permitido o desenvolvimento de ferramentas como o Canvas (Osterwalder, 2004; Osterwalder *et al.*, 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010), esses resultados trazem um conhecimento ainda limitado e de difícil generalização.

Dos poucos estudos quantitativos publicados encontrados, destaca-se o uso de *surveys* que tentaram validar uma escala (Souza, Batista, & Mota, 2014) e encontrar relações de dependência entre os construtos que constituem os modelos de negócios e entre a proposta de valor e o desempenho organizacional (Souza & Batista, 2017). O levantamento bibliográfico permitiu confirmar a carência de estudos quantitativos e a inexistência de escalas que mensurem as variáveis que compreendem os modelos de negócios (Calixto & Fleury, 2015; Klang *et al.*, 2014; Zott *et al.*, 2011).

Os trabalhos de Souza *et al.* (2014) e Souza e Batista (2017) foram as primeiras iniciativas de pesquisa que se concentram em atender a carência de estudos quantitativos. Nestes trabalhos foi construída e validada uma escala para mensuração do conceito de Modelo de Negócios. Apesar da iniciativa e do ineditismo desses trabalhos, os autores encontraram e destacaram algumas inconsistências que serão sanadas ou suavizadas nesta pesquisa, que se utiliza do trabalho de Souza *et al.* (2014) como pesquisa base.

Dessa forma, tem-se o seguinte questionamento: Quais variáveis podem ser acrescentadas para melhorar a escala desenvolvida por Souza *et al.* (2014)? De modo a responder esse questionamento, essa pesquisa tem como objetivo geral reestruturar a escala de Souza *et al.* (2014) e de forma específica (1) incorporar novas variáveis e (2) propor uma nova redação às afirmativas que não foram validadas na pesquisa realizada por Souza *et al.* (2014).

Nesse sentido, esta pesquisa tem sua contribuição sustentada na perspectiva de preencher a lacuna existente no que se refere aos estudos quantitativos a respeito dos Modelos de Negócios, permitindo assim, o uso de técnicas de análise multivariada. O desenvolvimento de um instrumento de mensuração conceitual possibilitará avanços futuros para minimizar problemas como o de pluralidade de conceitos ou a ausência de conceitos generalistas (Zott *et al.*, 2011; Klang *et al.*, 2014; Calixto & Fleury, 2015). Esse instrumento também poderá auxiliar os gestores para diagnosticar e compreender melhor os modelos de negócios de forma geral.

## **2 ORIGEM E DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE NEGÓCIOS**

Na primeira metade do século XX, as pesquisas de Schumpeter (1934; 1950) sobre as implicações da combinação de fatores de produção para a geração de novos mercados, novos produtos e de setores industriais são considerados estudos seminais por apresentarem correlação com os atuais componentes e definições do modelo de negócios. Para Teece (2010) os Modelos de Negócios já fazem parte do comportamento econômico e do ambiente corporativo desde os tempos pré-clássicos (final do século XIX), citando casos de empresas como *Swift and Company* e *Maersk Line*.

Na literatura de gestão e negócios, o modelo de negócios também já está presente há bastante tempo (Baden-Fuller & Mangematin, 2013). O termo *Business Model* pode ter sido abordado pela primeira vez em um resumo no ano de 1947 (Lang, 1947), no corpo de um artigo acadêmico publicado em 1957 (Bellman *et al.*, 1957), e depois no título e resumo de um *Paper* em 1960 (Jones, 1960) e só Konczal (1975) começou a aplicar o termo como uma ferramenta gerencial.

Os estudos mais recentes (Zott *et al.*, 2011; Klang *et al.*, 2014; Calixto & Fleury, 2015) indicam que o interesse crescente sobre o tema, a partir da década de 1990, seja oriundo do rápido crescimento dos mercados emergentes, da expansão comercial que ampliou a concorrência internacional, da emergência da internet e seus impactos nas transações comerciais e da bolha das empresas ponto.com, permitindo pressupor que a origem do termo, possui relação com a tecnologia (Osterwalder *et al.*, 2005; Teece, 2010; Zott *et al.*, 2011).

Após mais de meio século de pesquisas sobre o assunto, e mesmo após a sua exponencial popularização a partir da década de 1990, ainda não há uma definição sobre Modelo de Negócios que seja majoritariamente consensual na literatura (Santos *et al.*, 2009; Teece, 2010; Zott *et al.*, 2011).

A partir do final da década de 1990 quando os estudos sobre o modelo de negócios se intensificaram, pensava-se que o modelo de negócios só poderia ser aplicado aos *e-business* porém, revendo suas origens conceituais verificou-se que a aplicação do modelo de negócios pode ser direcionada a todo tipo de negócio e organização, independente de atuarem ou não na web (Zott *et al.*, 2011).

### **2.3 Componentes do Modelo de Negócios**

Será empregado neste trabalho a mesma taxonomia e denominações ontológicas do modelo proposto por Osterwalder (2004), Osterwalder *et al.*, (2005) e Osterwalder e Pigneur (2010), sendo este um dos modelos mais difundidos e empregados no meio acadêmico e profissional (Zott *et al.*, 2011) (ver Quadro 1).

Composto por quatro blocos (Produto/Serviço, *Interface* com Cliente, Gestão da Infraestrutura e Gestão Financeira) que se subdividem em nove componentes que constituem o escopo geral de atividades das empresas: Proposta de Valor (PV), Segmentação de Mercado (SM), Canais de Distribuição (CD), Relacionamento com o Cliente (RC), Configuração de Valor (VC), Capacidades (CP), Parcerias (PA), Modelo de Receitas (MR) e Estrutura de Custos (EC). Estes componentes representam os principais elementos catalisadores dentro do

sistema de atividades interdependentes que transcende a empresa e estende seus limites (Zott & Amit, 2010; O'Neill, 2015).

Pilar	Componentes do modelo de negócios	Descrição
Produto/Serviço	Proposta de Valor	Fornecer uma visão geral do conjunto de produtos e serviços de uma empresa
Interface com o Cliente	Segmentação de Mercado	Descreve o segmento de clientes para o qual uma empresa quer oferecer valor
	Canais de Distribuição	Descreve os vários meios que a empresa utiliza para entrar em contato com o cliente
	Relacionamento com o Cliente	Explica o tipo de relações que uma empresa estabelece com diferentes segmentos de clientes
Gestão da Infraestrutura	Capacidades	Descreve as competências necessárias para executar o modelo de negócio da empresa
	Configuração de Valor	Descreve o arranjo das atividades e recursos
	Parcerias	Retrata a rede de acordos de cooperação com outras empresas, necessária para oferecer e comercializar com eficiência
Gestão Financeira	Fontes de Receitas	Resume as consequências monetárias dos meios empregados no modelo de negócios
	Estrutura de Custos	Descreve a maneira de a empresa ganhar dinheiro por meio de uma variedade de fluxo de receitas

**Quadro 1.** Componentes dos Modelos de Negócios

Fonte: Osterwalder *et al.* (2005).

O Produto/Serviço (PS) é o pilar central na ontologia do Modelo de Negócios proposto por Osterwalder *et al.*, (2005), pois expressam a Proposta de Valor (PV) apresentada pela empresa ao mercado e condicionam todas as atividades a serem realizadas pela empresa. A Proposta de Valor (PV) é entendida como uma declaração de benefícios entregues pela empresa aos seus clientes e demais *stakeholders* (McNamara, Peck & Sasson, 2013; Kuk & Janssen, 2013). Os objetivos basilares da Proposta de Valor (PV) propõem a resolução de problemas rotineiros dos clientes e a satisfação de suas necessidades através da entrega dessa proposta (Karimi & Walter, 2015; O'Neil, 2015; Osterwalder & Pigneur, 2010).

Osterwalder (2004) e Souza e Batista (2017) citam sete variáveis que compõem a proposta de valor: i) a utilidade percebida (Davis, 1989; 1993; Kulviwat *et al.*, 2007), ii) a Qualidade do Produto/Serviço (Filardi, Freitas, Irigaray, & Ayres, 2016), iii) o preço (Linder & Cantrell, 2000), iv) Inovação do Produto/Serviço (Kuczmarski, 1998), v) o Ciclo de Vida do Produto (Kotler & Keller, 2012), vi) a liquidez (Hodrick & Moulton, 2009) e vii) a redução de esforços dos clientes (Davis, 1989).

Na *Interface* com cliente (IC) estão inclusos três componentes que constituem o relacionamento da empresa com seus clientes. A Segmentação de Mercado (SM), os Canais de Distribuição (CD) e o Relacionamento com o Cliente (RC). A interface com o cliente descreve como e para quem a empresa entrega sua Proposta de Valor (PV), que é o seu pacote de produtos e serviços, e os métodos que a empresa utiliza para se apresentar ao mercado, como ela realmente atinge seus clientes e como ela interage com eles (Chakravarty, Kumar, & Grewal, 2014; Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2010).

A segmentação de mercado (SM) pode ser definida como um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de interesses e necessidades (Kotler & Keller, 2012). Sabe-se que uma organização pode atender um ou vários segmentos de clientes. Em primeiro lugar, é necessário identificar os interesses e necessidades do cliente. Ressalta-se que as tecnologias modernas possibilitam à empresa não apenas identificar os clientes, mas também indicar se os usuários estão tendentes a pagar pela proposta ofertada (Baden-Fuller &

Haefliger, 2013; Teece, 2010). E em segundo lugar, abordar a questão do envolvimento do cliente. Para isso a empresa precisa detectar o que o cliente ou grupos de clientes-usuários precisam, e que institui a proposta de valor para cada um desses grupos (Baden-Fuller & Haefliger, 2013).

Os Canais de Distribuição (CD) formam um conjunto de intercâmbios de relacionamento entre empresa e consumidor que criam valor ao consumidor na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços. Seu objetivo é fazer chegar as quantidades certas de produtos certos ou serviços disponíveis na renda certa, no momento certo, para as pessoas certas (Anderson, Day & Rangan, 1997; Pitt, Berthon & Berthon, 1999). A *Internet* tem um grande potencial para complementar os canais existentes de uma organização (Porter, 2001; Steinfield & Bouwman; 2002). Entretanto, a venda por meio de vários canais simultaneamente, pode provocar eventuais conflitos de canal quando eles competem entre si para alcançar o mesmo conjunto de clientes (Bucklin, Thomas-Graham & Webster, 1997).

O Relacionamento com o Cliente (RC) define o tipo de ligação que a empresa possui com seus clientes, bem como a força do relacionamento que a organização quer possuir com eles (Osterwalder *et al.*, 2005). As empresas devem analisar os dados dos clientes, a fim de avaliar o tipo de cliente que querem encantar e adquirir, quais são rentáveis e quais clientes valem a pena os esforços de retenção de gastos e são susceptíveis de aumentar as vendas (Blattberg, Getz & Thomas, 2001). Os lucros consequentes do relacionamento com os clientes são essenciais, esses lucros podem ser alcançados por meio da aquisição de novos clientes, o aumento da rentabilidade dos clientes existentes e da extensão da duração do relacionamento com os clientes existentes (Grant, 1991).

A Gestão da Infraestrutura (GI) é formada pelos construtos: Capacidades (CP), Configuração de Valor (CV) e Parcerias (PA). Essa dimensão descreve as habilidades condicionais para promover a Proposta de Valor (PV), em consonância com a *Interface* com o Cliente (IC) e como a *network* pode gerar valor econômico, por meio de intercâmbios dinâmicos entre uma ou mais empresas e seus *stakeholders* (Allee, 2000; Andrews & Hahn, 1998). Portanto, a Gestão da Infraestrutura (GI) descreve a configuração do sistema de valor (Gordijn, Akkermans & Van Vliet, 2001) que é necessária para entregar a Proposta de Valor e manter a *Interface* com o Cliente (IC).

As Capacidades (CP) ou Recursos-Chave compreendem o sexto componente do Modelo de Negócios e descrevem um conjunto de padrões repetitivos de ação na utilização dos ativos para criar, produzir e ofertar produtos e serviços para o mercado, podendo assim gerar e sustentar vantagem competitiva, garantindo lucratividade por longos períodos (Wernerfelt, 1984; Grant 1991; Wallin, 2005).

A Configuração do Valor (CV) ou Atividades-Chave é o componente do Modelo de Negócios responsável por gerar valor através do resultado de uma configuração de atividades e processos dentro e fora da organização (Souza & Batista, 2017). O trabalho de Stabell e Fjeldstad (1998) propõe uma base teórica para a construção de um modelo da Configuração de Valor através de três elementos: a Cadeia de Valor de Porter (1985), o Valor de Compra e o Valor de Rede (Thompson, 1967).

O sétimo componente é a parceria, trata-se de uma iniciativa voluntária acordada entre duas ou mais organizações com o objetivo de criar valor para os clientes. As parcerias e alianças tornaram-se um componente essencial nas estratégias implementadas pela maioria das empresas. As alianças estratégicas têm como objetivo criar e melhorar a posição competitiva das empresas envolvidas em um ambiente de alta competitividade ambiental (; Nalebuff & Brandenburger, 1997; Tapscott, Ticoll, & Lowi, 2000). Osterwalder *et al.*, (2005) explicam que os parceiros são fundamentais para manter os processos de transformação de uma organização.

O bloco da Gestão Financeira (GF) assume a função de controle e planejamento financeiro. Isso acontece, por meio de um planejamento financeiro detalhado, para garantir um fluxo ininterrupto de receitas e através da análise da estrutura de custos (Wirtz *et al.*, 2016). A Gestão Financeira (GF) é um bloco que recebe influência dos demais blocos da empresa. Os Aspectos Financeiros são compostos pelo Modelo de Receitas (MR) e pela Estrutura de Custos (EC). Juntos eles determinam a situação financeira da empresa e sua habilidade de sobrevivência no mercado competitivo (Afuah, 2005; Demil & Lecocq, 2010; Osterwalder *et al.*, 2005).

O Modelo de Receitas (MR) é o oitavo componente do modelo e mede a capacidade de uma empresa para converter o valor que ele oferece aos seus clientes em dinheiro e fluxos de receitas recebidas. O Modelo de Receitas (MR) das empresas pode ser composto por diferentes fluxos de receitas que podem ter variados mecanismos de precificação. O valor e a sustentabilidade do negócio são determinados pelo Modelo de Receitas (MR) (O'Neil, 2015; Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2010). Um modelo de receita é visto como um elemento importante de um modelo de negócio, definido como o meio pelo qual o valor é capturado por uma empresa (Zott & Amit, 2010). Segundo Kaplan e Norton (2004) atualmente existem muitas formas de geração de receita, assim, o aspecto financeiro vai desde a transação dependente até a receita direta independente, para formas indiretas de receitas. Dependendo dos componentes restantes do modelo de negócios, a estrutura e o fluxo de receitas têm de ser concebidos de modo a maximizar as receitas. É determinado dentro do modelo de receitas a partir do qual fluxos de receita de todo o modelo de negócios é suportado (Wirtz *et al.*, 2016).

O último componente do modelo é a Estrutura de Custos (EC) que é responsável por descrever os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios, por estabelecer a precificação dos produtos/serviços ofertados e por definir os custos dos recursos (tangíveis, intangíveis e humanos) e as capacidades empregadas para a produção e entrega da proposta de valor (Osterwalder, 2004). Naturalmente, os custos devem ser minimizados (enxugados) em todos os tipos de Modelos de Negócios (Osterwalder & Pigneur, 2010) principalmente nos *e-business* (Ries, 2011). No entanto existem duas divisões principais na teoria das Estratégias Competitivas Genéricas (Porter, 1980) que orientam o posicionamento que uma empresa pode ter no ambiente competitivo e que definem qual será a sua estrutura de custos: a) as que são direcionadas pelo custo (Liderança em Custos) e b) as que são direcionadas para o valor (Diferenciação) (Porter, 1980).

### **3 MÉTODOS DA PESQUISA**

Esta pesquisa é de natureza quantitativa de fundamentação positivista e delineamento explicativo (Collis & Hussey, 2005; Cooper & Schidler, 2016). Considerando que o objetivo dessa pesquisa foi reestruturar uma escala de mensuração de Modelo de Negócios, na primeira etapa da pesquisa foi realizada a revisão da literatura, pois este é o principal indicador da dimensionalidade de um construto, o que permitiu a construção de bases teóricas consistentes (Costa, 2011). Essa revisão possibilitou a prospecção de cinco novas variáveis e a reformulação de outras dez que haviam apresentado inconsistências na primeira amostragem realizada por Souza *et al.* (2014)(ver Quadro 2). Sendo reestruturado o instrumento de pesquisa composto por 39 afirmativas mensuradas por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos, além de mais nove questões gerais relacionadas ao perfil sócio demográfico dos respondentes e suas respectivas empresas.

<b>PRODUTO/SERVIÇO (PS)</b>		
<b>PROPOSTA DE VALOR (PV)</b>		
	A empresa oferece um produto/serviço considerado inovador	Anterior
PS_PV4	A empresa é reconhecida no mercado por ofertar produtos e serviços diferenciados e inovadores	Atual
	O ciclo de vida do produto/serviço oferecido pela empresa é relativamente curto (menos de 1 ano)	Anterior
PS_PV5	O Produto/Serviço oferecido pela empresa possui uma durabilidade relativamente maior que a de seus concorrentes e substitutos	Atual
PS_PV6	O produto/serviço oferecido pela empresa pode ser revendido ou transferido para terceiros com relativa facilidade sem haver perda significativa de seu valor.	Incorporada
PS_PV7	O produto/serviço oferecido pela empresa aumenta a comodidade e facilita a vida dos nossos clientes.	Incorporada
<b>INTERFACE COM O CLIENTE (IC)</b>		
<b>RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (RC)</b>		
	A relação com os clientes é baseada em elevados custos de mudanças (ex. substituição de software)	Anterior
IC_RC3	A empresa utiliza estratégias para evitar que os clientes busquem os produtos/serviços oferecidos pelos concorrentes.	Atual
<b>GESTÃO DA INFRAESTRUTURA (GI)</b>		
<b>CAPACIDADES (CP)</b>		
GI_CP4	Os produtos/serviços oferecidos pela empresa são difíceis de copiar.	Incorporada
<b>CONFIGURAÇÃO DE VALOR (CV)</b>		
	A empresa utiliza de forma integrada todas as atividades operacionais	Anterior
GI_CV1	A empresa executa atividades importantes de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência.	Atual
	A empresa busca agregar valor incorporando novos produtos/serviços	Anterior
GI_CV2	As atividades primárias (ex.: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço) funcionam de forma interligada.	Atual
	Os produtos/serviços oferecidos pela empresa são difíceis de copiar	Anterior
GI_CV3	As atividades de apoio (ex.: infraestrutura, gestão de pessoas e tecnologia) funcionam alinhadas entre si e as atividades primárias.	Atual
GI_CV4	As inter-relações entre as atividades primárias e secundárias possibilitam a transferência de conhecimentos e informações de maneira contínua.	Incorporada
GI_CV5	A empresa explora suas atividades considerando adequadamente o relacionamento com clientes e fornecedores.	Incorporada
<b>GESTÃO FINANCEIRA (GF)</b>		
<b>MODELO DE RECEITA (MR)</b>		
	A empresa auferir receita por meio da venda de produtos/serviços	Anterior
GF_MR1	A empresa pode obter receita por meio da venda de produtos/serviços	Atual
	A empresa auferir receita pelo recebimento de juros de empréstimo	Anterior
GF_MR2	A empresa pode obter receita pelo recebimento de juros de empréstimo	Atual
	A empresa auferir receita com a publicidade de produtos/serviços de empresas parceiras	Anterior
GF_MR3	A empresa pode obter receita com a publicidade de produtos/serviços de empresas parceiras	Atual
	A empresa auferir receita pelo recebimento de comissões	Anterior
GF_MR4	A empresa pode obter receita pelo recebimento de comissões na intermediação de negócios.	Atual

**Quadro 2.** Variáveis Reescritas de Souza et al. (2014) e Incorporadas na Proposta Atual

Após os procedimentos preliminares de ajuste do instrumento, de avaliação por pesquisadores especialistas e de pré-teste, a aplicação dos questionários foi realizada entre outubro de 2016 e março de 2017, por meio de questionário impresso. O pré-teste foi realizado no mês de outubro de 2016 com trinta respondentes. Os resultados verificados nesta etapa não apontaram para a necessidade de modificações no questionário. O universo da pesquisa compreendeu empresários e gestores de várias empresas localizadas na Cidade de

Fortaleza-CE. Foram coletadas 287 respostas, por meio de uma amostra não probabilística por acessibilidade (Corrar, Paulo & Dias Filho, 2007; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Os dados foram tratados com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Os *missings* foram tratados pelo procedimento de substituição dos valores ausentes através do método da tendência linear do ponto, e os *outliers* foram considerados observações extraordinárias inexplicáveis por se tratarem de percepções subjetivas dos respondentes em relação às empresas nas quais trabalham (Corrar *et al.*, 2007; Hair *et al.*, 2009). Todo o procedimento para elaboração, adaptação e validação das escalas foi realizado conforme orientações de Costa (2011).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 1 expõe os dados sócio demográficos dos respondentes. Considera-se relevante a apresentação desses dados para demonstrar a compatibilidade e a qualidade dos indivíduos que responderam ao questionário, pois o pressuposto básico é que deveriam ser profissionais com formação e experiência em atividades de gestão em empresas variadas. Quanto ao gênero, o perfil foi bem equilibrado. No que se refere à idade, 58,9% dos respondentes estão na faixa etária entre 21 e 30 anos. Quanto aos cargos dos respondentes 23% possuem cargo de supervisão, 29,3% dos respondentes são gerentes, 12,2% são proprietários das empresas, 13,9%, alegaram ser analista. Com relação ao nível de formação, a maior parte 47% possui (ou esta cursando) MBA ou especialização e 45,6% são graduados e graduandos.

Perfil	Frequência	Porcentagem (%)
<b>Gênero</b>		
Masculino	140	48,8
Feminino	143	49,8
<i>Missings</i>	4	1,4
<b>Idade</b>		
menos de 20 anos	10	3,5
entre 21 e 30 anos	169	58,9
entre 31 e 40 anos	72	25,1
entre 41 e 50 anos	27	9,4
entre 51 e 60 anos	6	2,1
<i>Missings</i>	3	1
<b>Cargo</b>		
Supervisão	66	23
Gerência	84	29,3
Proprietário	35	12,2
Analista	40	13,9
Diretor	8	2,8
Outros	52	18,1
<i>Missings</i>	2	0,7
<b>Grau de Instrução</b>		
Ensino Fundamental	1	0,3
Ensino Médio	16	5,6
Ensino Superior	131	45,6
Especialização ou MBA	135	47
Mestrado	3	1
<i>Missings</i>	1	0,3

**Tabela 1.** Dados sócio demográficos dos Respondentes

Na Tabela 2, apresentam-se os dados descritivos do setor de atividade, do tempo das empresas no mercado, do faturamento anual e do número de colaboradores. Esses itens para o levantamento do perfil das empresas foram escolhidos com base em pesquisas recentes sobre

esse tema (Souza *et al.*, 2014; Souza & Batista, 2017). Em relação ao setor de atuação das empresas, optou-se por desmembrar a categoria Serviços em três por causa da maior variedade de atividades. A categoria Serviço Financeiro contempla as instituições financeiras em geral, a categoria de Serviço Online compreende os *e-business*, e na categoria Serviços diversos foram inseridas atividades como Consultorias, Empresas de Pesquisa, Escritórios de Arquitetura, Empresas de Turismo etc. Na categoria Outros foram acolhidas empresas como Órgãos Públicos, Previdência, Terceiro Setor etc.

De forma geral a maior parte da amostra revela empresas maduras e consolidadas no mercado. No setor de atividade, 36,2% pertencem ao comércio, 11,5% são instituições financeiras, 19,5% serviços e 15% indústria. No que tange ao tempo de mercado, 23% tem menos de 5 anos, 16% entre 6 e 10 anos, 18,1% entre 10 a 20 anos, enquanto a maior incidência ocorreu entre as empresas com mais de 20 anos de atuação que representou 42,2% da amostra. 43,6% são empresas de grande porte com faturamento anual estimado acima de 12 milhões de reais. 40,8% são organizações com mais de 500 colaboradores.

Perfil	Frequência	Porcentagem (%)
<b>Setor de Atividade</b>		
Comércio	104	36,2
Serviço Financeiro	33	11,5
Serviço Online	9	3,1
Publicidade	8	2,8
Serviços diversos	56	19,5
Indústria	43	15
Outros	33	11,5
Missings	1	0,3
<b>Tempo de Empresa no Mercado</b>		
0 a 5 anos	66	23
6 a 10 anos	46	16
10 a 20 anos	52	18,1
Acima de 20 anos	121	42,2
Missings	1	0,3
<b>Faturamento Anual</b>		
Até 60.000,00	23	8
de 60.000,01 a 360.000,00	30	10,5
de 360.000,01 a 3.600.000,00	49	17,1
de 3.600.000,01 a 12.000.000,00	30	10,5
Acima de 12.000.000,00	125	43,6
Missings	30	10,5
<b>Número de Colaboradores</b>		
0 a 19	67	23,3
20 a 99	45	15,7
100 a 499	53	18,5
Acima de 500	117	40,8
Missings	5	1,7

**Tabela 2.** Perfil das Empresas Respondentes

#### 4.1 Procedimentos para a Reestruturação da Escala

Após a coleta e devida tabulação, os dados foram submetidos aos procedimentos de limpeza por meio do SPSS envolvendo quatro procedimentos exploratórios: a análise exploratória preliminar, que consistiu da inspeção visual da planilha e tratamento dos *missing values* (dados perdidos) e *outliers* (valores extremos) das variáveis. A análise de correlação de Pearson,  $0,2 > 0,9$ , com significância ao nível de 5%; A análise fatorial exploratória (AFE) deu-se pelo método de análise dos componentes principais e rotação ortogonal varimax, exigindo comunalidade superior a 0,4, teste de esfericidade de Bartlett significativo ao nível de 5%, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) acima de 0,7 e *engenvales* acima de 1. A análise de

confiabilidade deve apresentar um Alfa de Cronbach superior a 0,60 (Corrar *et al.*, 2007; Hair *et al.*, 2009). Na tabela 3 é apresentada a estrutura fatorial dos construtos usados nesta pesquisa.

Construtos e Variáveis	KMO	Carga Fatorial	Comunalidades	Variância Explicada(%)	Alpha de Cronbach			
PS_PV1	0,751	0,648	0,420	51,13	0,664			
PS_PV2		0,741	0,549					
PS_PV3		0,588	0,345					
PS_PV4		0,671	0,450					
PS_PV5		0,565	0,319					
PS_PV6*		-	-					
PS_PV7		0,565	0,319					
IC_SM1	0,792	0,803	0,698	15,73	0,749			
IC_SM2		0,828	0,710					
IC_SM3		0,724	0,563					
IC_CD1		0,742	0,569					
IC_CD2		0,817	0,686					
IC_CD3		0,605	0,447					
IC_CD4		0,641	0,454					
IC_RC1	0,779	0,704	0,554	33,48	0,779			
IC_RC2		0,695	0,653					
IC_RC3		0,783	0,643					
IC_RC4		0,832	0,722					
GI_CP1		0,623	0,554					
GI_CP2		0,519	0,674					
GI_CP3		0,663	0,629					
GI_CP4	0,851	0,776	0,625	9,11	0,692			
GI_CV1*		-	-					
GI_CV2		0,807	0,708					
GI_CV3		0,831	0,750					
GI_CV4		0,776	0,728					
GI_CV5		0,690	0,669					
GI_PC1		0,788	0,708					
GI_PC2	0,802	0,791	0,677	11,43	0,802			
GI_PC3		0,770	0,696					
GI_PC4		0,670	0,585					
GF_MR1*		-	-					
GF_MR2		0,790	0,736			0,546	20,03	0,672
GF_MR3			0,836			0,722		
GF_MR4			0,818			0,696		
GF_EC1	0,843		0,733					
GF_EC2	0,867		0,752					
GF_EC3	0,723		0,552					
GF_EC4	0,838		0,722					

**Tabela 3.** Estrutura Fatorial dos Construtos

\* Variáveis excluídas da escala

Na dimensão Produto/Serviço que só possui um construto PS\_PV, na escala final de Souza *et al.*, (2014) foram validadas três de cinco variáveis inicialmente propostas, (PS\_PV1, PS\_PV2 e PS\_PV3) que respectivamente compõem a base teórica sobre a utilidade para o cliente (Davis, 1989; 1993; Kulviwat *et al.*, 2007), a qualidade (Filardi *et al.*, 2016) e o preço (Linder & Cantrell, 2000). As variáveis relacionadas à inovação PS\_PV4 (Kuczmariski, 1998) e PS\_PV5 ciclo de vida do produto (Kotler & Keller, 2012) que haviam sido excluídas na escala de Souza *et al.*(2014) foram reajustadas e consolidadas no presente trabalho. Além disso, por meio da revisão teórica incluíram-se mais duas variáveis PS\_PV6 relacionada à

liquidez do produto/serviço (Hodrick & Moulton, 2009) e a PS\_PV7 relacionada à redução dos esforços dos clientes (DAVIS, 1989).

Após a análise fatorial foi percebida a necessidade de exclusão da variável PS\_PV6 relacionada a liquidez do produto/serviço (Hodrick & Moulton, 2009). Na análise da correlação bivariada de Pearson esse item não se mostrou correlacionado com as demais variáveis. Na AFE os testes de esfericidade foram satisfatórios, porém o item PS\_PV6 apresentou inconsistência em sua carga fatorial, baixa comunalidade e no cálculo do alpha de Cronbach a confiabilidade do construto PS\_PV é perceptivelmente maior quando confirma-se a exclusão da variável PS\_PV6. Dessa forma, a abordagem teórica que identifica a liquidez e redução de riscos para o cliente como elemento que compõe a Proposta de Valor dos negócios não foi validada pelo levantamento empírico.

Na dimensão *Interface* com Cliente formada pelos construtos IC\_SM, IC\_CD e IC\_RC descreve como e para quem a empresa entrega sua Proposta de Valor (Chakravarty *et al.*, 2014; Osterwalder, 2004). No modelo final da escala de Souza *et al.* (2014) a única variável que não foi devidamente validada foi a que se relaciona aos custos de mudanças dos clientes (Blattberg *et al.*, 2001; Osterwalder *et al.*, 2005). A variável IC\_RC3 foi reformulada e devidamente validada.

Houve aderência de todas as variáveis aos construtos apresentando correlação bivariada significativa entre 0,2 e 0,9. Na AFE os índices de Bartlett e KMO foram aceitáveis, assim como identificados três fatores com *eigenvalues* superiores a 1, e cargas fatoriais superiores a 0,605 e variância total explicada de 60,894% conforme os dados da Tabela 3. Para o construto IC\_SM a análise de confiabilidade interna calculada pelo alpha de Cronbach foi de 0,749. Embora a Tabela 3 indique um leve aumento do alpha em caso de exclusão da variável IC\_SM3 essa variável foi mantida na escala pelos seguintes motivos: primeiro por não afetar consideravelmente o valor do alpha, segundo por não apresentar valores destoantes na AFE e na correlação de Pearson, e além disso, não é recomendado que um construto possua menos do que três variáveis (Costa, 2010).

A dimensão Gestão da Infraestrutura composta pelos construtos GI\_CP, GI\_CV e GI\_PC é o pilar que descreve as habilidades condicionais para que as empresas desenvolverem e promoverem a Proposta de Valor, em consonância com a *Interface* com o Cliente gerando valor econômico, por meio de intercâmbios e dinâmicas complexas entre uma ou mais empresas e seus *stakeholders* (Allee, 2000).

Na escala desenvolvida por Souza *et al.* (2014) as variáveis dos construtos Capacidades e Parcerias (GI\_CP e GI\_PC) se comportaram de maneira adequada na análise. Porém, no construto Configuração de Valor (GI\_CV), a variável GI\_CV3, que está teoricamente relacionada com a característica inimitável dos recursos organizacionais, ou seja, a capacidade das empresas ofertarem produtos/serviços difíceis de serem replicados por seus concorrentes (Wernefelt, 1984) foi excluída da escala final, e as variáveis GI\_CV1 e GI\_CV2 referentes às atividades primárias (Porter, 2001) e à incorporação de valor por meio de novos produtos e serviços (Stabell & Fjeldstad, 1998) foram reagrupadas ao construto GI\_CP validado com êxito, não apresentando incoerência nas suas outras três variáveis (GI\_CP1, GI\_CP2 e GI\_CP3) que já faziam parte do construto Capacidades.

Nesta pesquisa a variável que havia sido excluída da escala final de Souza *et al.*, (2014) não foi alterada, apenas reagrupada ao construto Capacidades, sendo apresentada como GI\_CP4 “Os produtos/serviços oferecidos pela empresa são difíceis de copiar”. Que revelou resultados significativos na correlação bivariada entre 0,2 e 0,9 nos seus três construtos (GI\_CP, GI\_CV e GI\_PC) com exceção apenas da variável GI\_CV3 que apresentou correlação de 0,198, um pouco abaixo do limite, com a variável GI\_CV1 (Tabela 3), mas não houve necessidade de exclusão pois os demais testes obtiveram resultados adequados.

Na AFE e na análise de confiabilidade os construtos Capacidades e Parcerias (GI\_CP e GI\_PC) também não manifestaram problemas. No entanto, no construto Configuração de Valor (GI\_CV) a AFE detectou quatro fatores com *eigenvalues* superiores a 1, pois a variável GI\_CV1 que possui base teórica nas atividades principais das empresas (Stabell & Fjeldstad, 1998) apontou carga fatorial igual a 0,773, e comunalidade excelente, porém se agrupou em um quarto fator diferente dos três fatores esperados (GI\_CP, GI\_CV e GI\_PC) de acordo com os dados da Tabela 3. Por isso a opção foi excluí-la da análise.

<b>PRODUTO/SERVIÇO (PS)</b>		<b>Base Teórica</b>
<b>PROPOSTA DE VALOR (PV)</b>		
PS_PV1	O produto/serviço que a empresa oferece atende perfeitamente a necessidade dos clientes.	Davis (1989; 1993) e Kuliwat <i>et al.</i> (2007)
PS_PV2	O produto/serviço que a empresa oferece é conhecido por sua qualidade.	Filardi <i>et al.</i> (2016)
PS_PV3	O preço do produto/serviço da empresa exerce impacto relevante na proposta de valor.	Linder e Cantrell (2000)
PS_PV4	A empresa é reconhecida no mercado por ofertar produtos e serviços diferenciados e inovadores.	Kuczmarski (1998)
PS_PV5	O Produto/Serviço oferecido pela empresa possui uma durabilidade relativamente maior que a de seus concorrentes e substitutos.	Kotler e Keller (2012).
PS-PV6*	O produto/serviço oferecido pela empresa pode ser revendido ou transferido para terceiros com relativa facilidade sem haver perda significativa de seu valor.	Hodrick e Moulton (2009)
PS-PV7	O produto/serviço oferecido pela empresa aumenta a comodidade e facilita a vida dos nossos clientes.	Davis (1989).
<b>INTERFACE COM O CLIENTE (IC)</b>		
<b>SEGMENTAÇÃO DE MERCADO (SM)</b>		
IC_SM1	Na empresa há uma definição clara do segmento de mercado que ela atende.	Baden-Fuller e Haefliger (2013) e Teece (2010).
IC_SM2	O segmento de mercado que a empresa atende está diretamente ligado ao produto/serviço que ela oferece.	
IC_SM3	A empresa já é reconhecida no mercado por conta do produto/serviço que oferece.	
<b>CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO (CD)</b>		
IC_CD1	A empresa utiliza a internet para entregar produtos/serviços.	Anderson <i>et al.</i> , (1997) e Pitt <i>et al.</i> , (1999).
IC_CD2	A empresa utiliza mais de um mecanismo para entregar produtos/serviços.	
IC_CD3	As operações da empresa são integradas com a logística (entrega de produtos).	
IC_CD4	O tipo de cliente que a empresa atende é considerado para a escolha dos canais de distribuição.	
<b>RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (RC)</b>		
IC_RC1	A empresa adota um relacionamento personalizado com os clientes.	Blattberg <i>et al.</i> (2001) e Osterwalder <i>et al.</i> , (2005)
IC_RC2	Os clientes têm confiança na empresa/marca.	
IC_RC3	A empresa utiliza estratégias para evitar que os clientes busquem os produtos/serviços oferecidos pelos concorrentes.	
IC_RC4	A empresa consegue reter e manter um bom relacionamento com os clientes.	
<b>GESTÃO DA INFRAESTRUTURA (GI)</b>		
<b>CAPACIDADES (CP)</b>		
GI_CP1	A empresa consegue usar bem os recursos que possui para oferecer produtos/serviços diferenciados.	Grant (1991), Wallin (2005) e Wernefelt (1984)
GI_CP2	A empresa sabe utilizar máquinas, prédios e equipamentos para gerar produtos/serviços de qualidade.	
GI_CP3	A empresa sabe utilizar o conhecimento e as habilidades da equipe para gerar produtos/serviços inovadores.	
GI_CP4	Os produtos/serviços oferecidos pela empresa são difíceis de copiar.	
<b>CONFIGURAÇÃO DE VALOR (CV)</b>		
GI_CV1*	A empresa executa atividades importantes de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência.	Porter (2001) e Stabell e

(Continua)

GI_CV2	As atividades primárias (ex.: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço) funcionam de forma interligada.	Fjeldstad (1998)
GI_CV3	As atividades de apoio (ex.: infraestrutura, gestão de pessoas e tecnologia) funcionam alinhadas entre si e as atividades primárias.	
GI_CV4	As inter-relações entre as atividades primárias e secundárias possibilitam a transferência de conhecimentos e informações de maneira contínua.	
GI_CV5	A empresa explora suas atividades considerando adequadamente o relacionamento com clientes e fornecedores.	
<b>PARCERIAS (PA)</b>		
GI_PA1	A empresa estabelece parcerias para adquirir produtos/serviços mais baratos.	Nalebuff e Brandenburger (1997), Osterwalder et al., (2005) e Tapscott et al. (2000).
GI_PA2	A empresa forma parcerias para reduzir riscos e incertezas do ambiente.	
GI_PA3	A empresa forma parcerias para adquirir novos recursos como máquinas e equipamentos.	
GI_PA4	A empresa forma parcerias para adquirir novos recursos como patentes, marcas e conhecimentos.	
<b>GESTÃO FINANCEIRA (GF)</b>		
<b>MODELO DE RECEITAS (MR)</b>		
GF_MR1*	A empresa pode obter receita por meio da venda de produtos/serviços	Kaplan e Norton (2004), Osterwalder (2004); Osterwalder e Pigneur (2010).
GF_MR2	A empresa pode obter receita pelo recebimento de juros de empréstimo.	
GF_MR3	A empresa pode obter receita com a publicidade de produtos/serviços de empresas parceiras.	
GF_MR4	A empresa pode obter receita pelo recebimento de comissões na intermediação de negócios.	
<b>ESTRUTURA DE CUSTOS (EC)</b>		
GF_EC1	A empresa sabe a participação de cada item da sua estrutura de custos.	Osterwalder (2004) e Porter (1980; 1985)
GF_EC2	A empresa monitora periodicamente o custo de suas atividades.	
GF_EC3	Os custos da empresa estão compatíveis com os custos dos principais concorrentes.	
GF_EC4	A estrutura de custos da empresa é compatível com o modelo de negócio que ela adota.	

**Quadro 3.** Escala Reestruturada para Mensuração de Modelo de Negócios

\* Variáveis excluídas da escala final.

Conjectura-se que a assertiva utilizada no questionário para representar a variável GI\_CV1 “a empresa executa atividades importantes de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência” não tenha sido clara o suficiente para os respondentes discernirem quais são essas atividades importantes, ou ainda se a conjunção explicativa “ou” prejudicou a lógica da sentença sobre os métodos que as empresas utilizam para executar suas atividades importantes, questionando a compreensão dos respondentes se a empresa concentra seus esforços na redução dos custos ou na eficiência operacional.

A última dimensão da escala foi a Gestão Financeira, composta pelo Modelo de Receitas e pela Estrutura de Custos que determinam a situação financeira da empresa e sua habilidade de sobrevivência no mercado competitivo (Wirtz *et al.*, 2016).

Assim como na escala de Souza *et al.*, (2014), a única variável que demonstrou inconsistência nos resultados da análise foi a GF\_MR1. O construto GF\_MR buscou levantar as formas de geração de receitas pelas empresas, contudo a variável GF\_MR1 questionou a percepção dos respondentes se a venda de produtos/serviços seria a forma mais usual das empresas obterem receita. Observa-se que esta afirmativa está muito genérica, enquanto as demais afirmativas indagam o respondente sobre formas específicas de se auferir receita, como por exemplo, por meio do recebimento de juros de empréstimos, publicidade e recebimento de comissões por intermediação. Além disso, de acordo com os dados da Tabela 2, apenas 36,2% das empresas respondentes pertencem ao setor comercial que utiliza a venda

como principal fonte de obtenção de receita, enquanto os demais segmentos podem utilizar outras atividades como forma de auferir receita.

O Quadro 3 apresenta a proposta reestruturada da escala para mensuração de Modelo de Negócios. A proposta inicial desta pesquisa contemplava a utilização de 39 variáveis para a escala, porém, após os procedimentos de validação, três variáveis foram excluídas da escala final: PS\_PV6; GI\_CV1 e GF\_MR1.

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo reestruturar uma escala para mensuração dos construtos que definem os modelos de negócios. De modo específico, (1) incorporar novas variáveis e (2) propor uma nova redação às afirmações que não foram validadas por Souza *et al.* (2014). Para tal, identificou-se novas variáveis mediante um levantamento bibliográfico e classificaram-se as variáveis que traduziam o conceito de forma mais ampla, genérica e atual para agregar informações que aprimorem a compreensão do conceito de Modelo de Negócios.

Como principal resultado destacam-se a reestruturação e consolidação da escala para mensuração de modelo de negócios composta por 36 variáveis. A reestruturação da escala preenche uma lacuna identificada na literatura: carência de estudos quantitativos que explorem as relações estatísticas do conceito de modelo de negócios, principalmente envolvendo o uso de análises multivariadas (Zott *et al.*, 2011; Klang *et al.*, 2014; Calixto & Fleury, 2015). Essa escala possibilitará o estudo dos modelos de negócios em pesquisas de natureza quantitativa, ainda raras, segundo os mesmos autores.

Os resultados empíricos desse trabalho manifestam-se no auxílio da compreensão das variáveis que formam o Modelo de Negócios para a prática da gestão, tornando-se um parâmetro essencial para decisões estratégicas dos gestores, incrementando a geração de riqueza sustentável mediante a criação, captura e a entrega de valor aos consumidores. A prática gerencial demonstra que a ferramenta Canvas, base conceitual do Modelo de Negócios utilizado nesta pesquisa é utilizada sem o devido conhecimento dos seus pilares e o impacto que causam na Proposta de Valor.

Embora este estudo tenha contribuído nos âmbitos teórico e empírico, houve algumas limitações que devem ser registradas. A primeira se refere à amostra que foi predominante da cidade de Fortaleza - CE. Conjectura-se que a difusão da pesquisa em diferentes estados do Brasil poderia servir para uma melhor representação dos resultados apresentados.

Sugerem-se para estudos futuros os ajustes nas variáveis excluídas e replicação deste estudo em outros contextos, visando ao fortalecimento do seu poder de explicação. Sugere-se também o uso de outras técnicas estatísticas como Análise Fatorial Confirmatória, permitindo assim a consolidação da escala, Regressão Linear e Modelagem de Equações Estruturais, tendo em vista que vasto referencial teórico inclui a Proposta de Valor como elemento central (variável dependente) dos modelos de negócios. De forma complementar também podem ser incorporadas e testadas em modelos teóricos novos e derivados desta escala variáveis moderadoras como, por exemplo, o setor de atuação, o tamanho das empresas e o tempo de mercado.

## REFERÊNCIAS

- Afuah, A. (2005). Business models: A strategic management approach. *Journal-Operational Research Society*. 56(11), 1343-1343.
- Allee, V. (2000). Reconfiguring the value network. *Journal of Business Strategy*. 21(4), 36-39.
- Anderson, E., Day, G. S., & Rangan, V. K. (1997). Strategic channel design. *Sloan Management Review*, 38(4), 59.

- Andrews, P. P., & Hahn, J. (1998). Transforming supply chains into value webs. *Strategy & Leadership*, 26(3), 7.
- Aspara, J., Lamberg, J. A., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2013). Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: The case of Nokia. *Long Range Planning*, 46(6), 459-474.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2), 156-171.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419-426.
- Blattberg, R. C., Getz, G., & Thomas, J. S. (2001). *Customer equity: Building and managing relationships as valuable assets*. Boston: Harvard Business Press.
- Bellman, R., Clark, C.E., Malcolm, D.G., Craft, C.J., Ricciardi, F.M., (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5(4), 469–503.
- Bucklin, C. B., Thomas-Graham, P. A., & Webster, E. A. (1997). Channel conflict: When is it dangerous? *The McKinsey Quarterly*, (3), 36-44.
- Chakravarty, A., Kumar, A., & Grewal, R. (2014). Customer orientation structure for internet-based business-to-business platform firms. *Journal of Marketing*, 78(5), 1-23.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12<sup>a</sup>. Ed). Porto Alegre: McGraw Hill Brasil.
- Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (2007). *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas.
- Costa, F. D. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterl.*, 13(3), 319-340.
- Davis, F. D. (1993). User acceptance of information technology: system characteristics, user perceptions and behavioral impacts. *International journal of man-machine studies*, 38(3), 475-487.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1999). *Cooperative strategy-Competing successfully through strategic alliances*. New York: John Wiley & Sons.
- Filardi, F., de Freitas, A. S., Irigaray, H. A., & Ayres, A. B. (2016). (Im) Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). *Revista de Administração Pública-RAP*, 50(1), 81-106.
- Gordijn, J., Akkermans, H., & Van Vliet, J. (2001). Designing and evaluating e-business models. *IEEE intelligent Systems*, 16(4), 11-17.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hodrick, L. S., & Moulton, P. C. (2009). Liquidity: Considerations of a portfolio manager. *Financial Management*, 38(1), 59-74.
- Jones, G. M. (1960). Educators, electrons, and business models: A problem in synthesis. *The Accounting Review*, 35(4), 619-626.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business Press.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2016). Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: The case of the newspaper industry. *Long Range Planning*, 49(3), 342-360.
- Klang, D., Wallnöfer, M., & Hacklin, F. (2014). The business model paradox: A systematic review and exploration of antecedents. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 454-478.
- Konczał, E. F. (1975). Models are for managers, not mathematicians. *Journal of Systems Management*, 26(165), 12-15.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14a. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Kuczmarski, T. D. (1998). Por uma consciência inovadora. *HSM Management*, 5, 62-68.
- Kuk, G., & Janssen, M. (2013). Assembling infrastructures and business models for service design and innovation. *Information Systems Journal*, 23(5), 445-469.
- Kulviwat, S., Bruner, I. I., Gordon, C., Kumar, A., Nasco, S. A., & Clark, T. (2007). Toward a unified theory of consumer acceptance technology. *Psychology & Marketing*, 24(12), 1059-1084.
- Lang, F. (1947). Insurance research. *The Journal of Marketing*, 12 (july) 66-71.
- Linder J.C., Cantrell S. (2000). *Changing business models*. Chicago: Institute for Strategic Change.
- McNamara, P., Peck, S. I., & Sasson, A. (2013). Competing business models, value creation and appropriation in English football. *Long Range Planning*, 46(6), 475-487.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & leadership*, 25(6), 28-33.
- O'Neill, T. W. (2015). The business model canvas as a platform for business information literacy instruction. *Reference Services Review*, 43(3), 450-460.
- Osterwalder, A., (2004) *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. Tese, Université de Lausanne, Suíça.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1-40.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2010) *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers* (1a. ed.) New York: Wiley.
- Pitt, L., Berthon, P., & Berthon, J. P. (1999). Changing channels: the impact of the Internet on distribution strategy. *Business Horizons*, 42(2), 19-28.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Bacharach, D.G. and Podsakoff, N.P. (2005). The Influence of Management Journals in the 1980's and the 1990's. *Strategic Management Journal*, 26(5), 473-488.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985) How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
- Porter, M.E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79, 62-78.
- Ries, E. (2011). *Lean Startup: How Today's Intrapreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Publishing Group.
- Santos, J., Spector, B., & Van der Heyden, L. (2009). Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. *INSEAD, Fontainebleau, France*.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Boston: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1950) *Capitalism, socialism and democracy*. (3a. ed.). New York: Harper & Row.

- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2), 448-461.
- Souza, E. M., Batista, P. C. S., & Mota, M. O. (2014). Escala para mensuração de modelo de negócios. *Revista Ciências Administrativas/Journal of Administrative Sciences*. 20(2), 480-504.
- Souza, E. M., & Batista, P. C. S. (2017). Strategic antecedents and consequents for the performance of e-business companies. *Brazilian Business Review – BBR*. 14(1), 59-85.
- Stabell, C.B. and Fjeldstad, O.D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413–437.
- Steinfeld, C., & Harry Bouwman, T. A. (2002). The dynamics of click-and-mortar electronic commerce: opportunities and management strategies. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(1), 93-119.
- Tapscott, D.; Ticoll, D.; Lowi, A. (2000). *Digital Capital: harnessing the power of business webs*. Boston: Harvard Business School Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7), 509-533.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Wallin, J. (2005). Operationalizing competences. In R. Sanchez A. & Heene (Orgs.). *In Competence Perspective on Managing Internal Process (Advances in Applied Business Strategy, Volume 7)*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54.
- Wirtz, B. W., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Planning*, 43(2), 272-290.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216-226.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.