

MODELO DE NEGÓCIO: UMA ABORDAGEM EVOLUTIVA NO SETOR DE SVA SOB A ÓTICA DO MÉTODO CANVAS

RESUMO

Este estudo objetivou analisar e descrever o modelo de negócios da empresa Movable e sua forma de criação e captura de valor. Trata-se de uma pesquisa qualitativa com foco empírico, baseada em um estudo de caso único realizado por meio de entrevista, análise documental e observações indiretas da empresa. Este estudo permitiu analisar a concepção do modelo de negócio atual da empresa com base em todo em seu processo evolutivo, delineado pelas alterações vivenciadas pelo segmento de serviço de valor agregado – SVA na última década, além de inferir sobre sua participação na cadeia de valor no setor de telecomunicações e descrever as nove dimensões de seu modelo de acordo com o *Business Model Canvas* – BMC (Osterwalder e Pigneur, 2010). Como contribuição teórica destaca-se a aproximação de antigos autores como Penrose (2006) e Chandler Jr. (1990) com o tema modelo de negócio, bem como o dinamismo que estes puderam fornecer à ferramenta Canvas, essencialmente caracterizada como um método estático, a partir da discussão do processo evolutivo organizacional.

Palavras-chave: *Business Model Canvas*; Estudo de Caso; Modelo de Negócios; Serviço de Valor Agregado – SVA.

BUSINESS MODEL: AN EVOLUTIONARY APPROACH IN THE SVA SECTOR UNDER THE PERSPECTIVE OF CANVAS MODEL

ABSTRACT

This study aimed to analyze and describe the Movable business model and their way of creating and capturing value. This is a qualitative and empirical research based on a single case study conducted through interviews, document analysis and indirect observations of the company. The study allowed us to analyze and design the current Movable business model on their entire evolutionary process outlined by changes experienced by the segment of value-added service (VAS) in the last decade. We were also able to make inferences about their participation in the value chain in the telecommunications sector and describe the nine dimensions of the model according to the *Business Model Canvas* – BMC (Osterwalder & Pigneur, 2010). As a theoretical contribution, stands out the approach of authors such as Penrose (2006) and Chandler Jr. (2000) with the theme “business model”, as well as the dynamism that they could provide to the tool CANVAS, essentially characterized as a static method, with the discussion of organizational evolutionary process.

Keywords: Business Model; Business Model Canvas; Value-Added Service - VAS; Case Study.

MODELO DE NEGOCIO: UN ENFOQUE EVOLUTIVO EN SECTOR DE SVA BAJO LA PERSPECTIVA DEL MÉTODO CANVAS

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar y describir el modelo de negocio de la empresa Movile y su forma de crear y capturar valor. Se trata de una investigación cualitativa con enfoque empírico, basado en un estudio de caso único realizado a través de entrevistas, análisis de documentos y observaciones indirectas de la compañía. El estudio nos permitió analizar el diseño del modelo de negocio actual de la empresa en función de su proceso evolutivo descrito por los cambios experimentados en el segmento de servicios de valor agregado - SVA en la última década, además de inferir sobre su participación en la cadena de valor en el sector de telecomunicaciones, bien como describir las nueve dimensiones de su modelo de acuerdo con el Modelo de Negocio Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010). Como contribución teórica destacamos la aproximación de autores como Penrose (2006) y Chandler Jr. (2000), con el tema modelo de negocio, así como el dinamismo que los mismos pueden proporcionar a la herramienta Canvas, esencialmente caracterizado por ser un método estático, desde de la discusión de proceso evolutivo de la organización.

Palabras clave: Modelo de Negocio Canvas; Estudio de Caso; : Modelo de Negocio; Servicio de Valor Agregado - SVA.

Fábio Luiz Zandoval Bonazzi¹
Dimaria Silva e Meirelles²

¹ Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor da Faculdade Paulista de Pesquisa e Ensino Superior - Fappes. Brasil. E-mail: fabiolzb@gmail.com

² Doutora em Economia da Indústria e da Tecnologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Brasil. E-mail: dmeirelles@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A concepção do modelo de negócio das organizações tem sofrido severos impactos ocasionados pelo intenso avanço tecnológico ocorrido nas últimas décadas (Picard, 2011; Teece, 2010). Esse avanço tem modificado não somente as empresas, mas também delimitado as características de um setor como um todo, como é o caso da telecomunicação, foco deste estudo, e que apresentou, na última década, um acentuado crescimento no segmento de Serviço de Valor Adicionado - SVA. A sigla que tem origem norte-americana, traduzida do termo *Value Added Services* (VAS), representa todo e qualquer serviço oferecido pelas operadoras de telecomunicações que não seja voz, tais como mensagens, jogos, internet, notícias, vídeos, entre outros.

Segundo dados estatísticos da empresa Acision, o mercado de SVA, que já representou apenas 1% da receita das operadoras, chegou ao patamar de 20% de faturamento em empresas de telecomunicações brasileiras em 2011, sendo ainda maior em operadoras de outros países da América Latina, tais como Argentina, Venezuela e México, com respectivos 41%, 35% e 31% de participação. Essa evolução e ganho de representatividade delimitam as tendências do mercado e as possíveis mudanças no relacionamento das empresas deste setor com as operadoras de telefonia e inferem sobre a possibilidade de transformação dos serviços de SVA que hoje ainda são considerados ativos complementares (Teece, 1986) para as operadoras, em ativos com ainda maior significância. É neste cenário que se encontra inserida a empresa foco deste estudo.

Este estudo visa analisar o modelo de negócio da empresa Movile, atuante no segmento de SVA. Com mais de 10 anos de mercado, a empresa é hoje a mais completa prestadora de serviços para celular da América Latina. Seu portfólio de produtos inclui serviços corporativos e de interatividade baseados em mensagens de texto, portais móveis, *downloads* para celulares, *mobile marketing* e entretenimento móvel que atendem diferentes grupos de clientes no segmento B2B e B2C, permitindo assim uma atuação como um modelo de negócio baseado em plataformas multilaterais, unindo diversos grupos de clientes interdependentes. Este tipo de plataforma permite que a empresa crie valor facilitando a interação entre os diferentes grupos e o crescimento, na medida em que atrai mais usuários (Osterwalder e Pigneur, 2010).

O tema modelo de negócio tem recebido ampla atenção por parte de pesquisadores e

estudiosos, no entanto, ainda hoje não há um consenso sobre sua real definição (Morris et al., 2005; Teece, 2010; Zott, Amit e Massa; 2011). Para efeito de análise, adotou-se, neste estudo, a abordagem de Osterwalder e Pigneur (2010) que definem modelo de negócio como a lógica de criação, entrega e captura de valor por meio de nove dimensões organizacionais do *Business Model Canvas*: segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relacionamento com o cliente, fontes de renda, atividades-chave, recursos-chave, parcerias-chave e estrutura de custos. Todavia, são utilizados também dois autores importantes para a análise do processo evolutivo do modelo de negócio da empresa, delineado por integrações horizontais, verticais e expansões geográficas (Chandler Jr., 1990) e também por quatro possíveis combinações de diversificação, definidas em torno de sua base tecnológica e de mercado (Penrose, 2006).

Desta forma, destaca-se como contribuição teórica desse estudo, a possibilidade de diálogo de antigos autores, tais como Penrose (2006) e Chandler Jr. (1990), com a contemporaneidade atribuída ao tema modelo de negócios. Ainda neste contexto, constata-se que, a partir deste diálogo, foi também possível trabalhar o método Canvas, essencialmente caracterizado como uma ferramenta estática, por meio de uma abordagem mais dinâmica e temporal evidenciada pela discussão do processo evolutivo organizacional, realizada pelos dois autores supracitados.

Isto posto, este estudo caracterizou-se sob a abordagem de um método qualitativo alicerçado em um estudo de caso (Yin, 2005), com o objetivo central de analisar e descrever o modelo de negócio da empresa Movile, bem como sua forma de criação e captura de valor. Para isso, a análise se deu em três etapas: i) descrição da trajetória da empresa, desde a fase inicial até o detalhamento de suas perspectivas futuras; ii) descrição de sua atuação na cadeia de valor do setor de SVA; e iii) descrição das dimensões de seu modelo de negócio baseado no *Business Model Canvas*.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica está baseada em uma discussão inicial sobre a definição e evolução do conceito modelo de negócio. Subsequentemente, é apresentada a fundamentação do modelo de negócios a partir das nove dimensões do *Business Model Canvas* - BMC (Osterwalder e Pigneur, 2010), bem como da classificação tipológica de Timmers (1998) e da análise de seu processo

evolutivo de acordo com as visões de Chandler Jr. (1990) e Penrose (2006).

2.1 Definição e evolução do termo modelo de negócio

Mesmo que de maneira implícita e não formal, o termo modelo de negócio já era abordado por Drucker (1954) como uma forma de assegurar retornos financeiros para as organizações por meio

da criação de valor para o cliente. Surpreendentemente, mais de cinquenta anos após a definição de Peter Drucker, ainda não há um consenso sobre a definição do termo (Morris et al., 2005; Teece, 2010; Zott, Amit e Massa, 2011).

Para melhor compreender esta caracterização, a figura 1 sumariza uma revisão sobre o tema a partir das principais abordagens realizadas pelos autores ao longo do tempo.

AUTOR / ANO	DEFINIÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO
Timmers (1998)	Arquitetura para os fluxos de produtos e serviços, incluindo uma descrição das várias atividades dos participantes do negócio e de suas fontes de renda.
Stewart e Zhao (2000)	Maneira como a empresa visa ganhar dinheiro e sustentar seus lucros ao longo do tempo.
Mahadevan (2000)	Agrupamento dos fluxos organizacionais relacionados à logística, ao valor e à receita da organização.
Amit e Zott (2001)	Conteúdo e estrutura elaborados para a criação de valor por meio da exploração das oportunidades do negócio.
Chesbrough e Rosebloom (2002)	Conexão entre a tecnologia e os ganhos econômicos das organizações.
Morris et al. (2005)	Conjunto integrado de decisões estratégicas, operacionais e econômicas orientadas à obtenção de vantagem competitiva sustentável.
Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	Lógica da firma e a maneira como ela cria e entrega valor aos seus <i>stakeholders</i> .
Teece (2010)	Articulação da lógica, dos dados e de outras evidências que suportam a proposição de valor para o cliente a fim de a empresa entregar esse valor e assegurar uma vantagem competitiva sustentável no mercado.
Amit e Zott (2010)	Sistema de atividades interdependentes que transcendem os objetivos internos da firma abrangendo suas intermediações externas.
Osterwalder e Pigneur (2010)	Lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.

Figura 1 - Definições e evolução do termo modelo de negócio

Fonte: Elaborado pelos autores

Para Zott, Amit e Massa (2011), o conceito modelo de negócio ganhou relevância a partir da década de 1990, com a proliferação do uso da internet e a adoção das novas tecnologias pelas empresas emergentes da época.

Pode-se inferir, tendo como base as definições acima citadas, que o conceito evoluiu da concepção de estar somente relacionado à logística e à arquitetura interna de valor para uma abordagem estratégica de criação, configuração e captura de valor por parte da organização (Osterwalder e Pigneur, 2010; Teece, 2010). Neste cenário, Osterwalder e Pigneur (2010) desenvolveram um modelo com nove dimensões que cobrem as quatro

áreas principais de um negócio, conforme apresentado a seguir.

2.2 Business Model Canvas - BMC

O objetivo de Osterwalder e Pigneur (2010), no desenvolvimento do BMC, encontra-se substanciado na pretensão de auxiliar as diferentes empresas, de diferentes setores, a descreverem e manipularem seus modelos de negócios no processo de criação de diferentes tipologias estratégicas. A estruturação desse conceito cobre as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, conforme abordado na figura 2.

ÁREA	NOVE DIMENSÕES	DEFINIÇÃO
Clientes	Segmentos de clientes	Descreve os distintos grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar, servir e criar valor.
	Relacionamento com os clientes	Descreve os tipos de relacionamento que uma organização pode adotar com seus segmentos de clientes específicos.
	Canais	Apresenta como uma empresa se comunica e alcança seus clientes a fim de realizar uma proposta de valor.
Oferta	Propostas de valor	Descreve o pacote de produtos e serviços bem como quais valores são entregues aos segmentos de clientes.
Infraestrutura	Recursos-chave	Descreve os recursos mais importantes para fazer um modelo de negócio funcionar.
	Atividades-chave	Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer funcionar seu modelo de negócio.
	Parcerias-chave	Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócio em execução.
Viabilidade Financeira	Fontes de renda	Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente.
	Estrutura de custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio.

Figura 2 - Nove dimensões do BMC

Fonte: Elaborado pelos autores

Com esta segmentação, Osterwalder e Pigneur (2010) dividiram o BMC, de forma simétrica, por meio da lógica, caracterizada pela eficiência dos processos, atividades e estruturas internas para a concepção do valor, e por meio do

emocional da empresa, caracterizado por parcerias, canais de distribuição e relacionamentos para entregar este valor aos clientes, conforme demonstrado na figura 3.

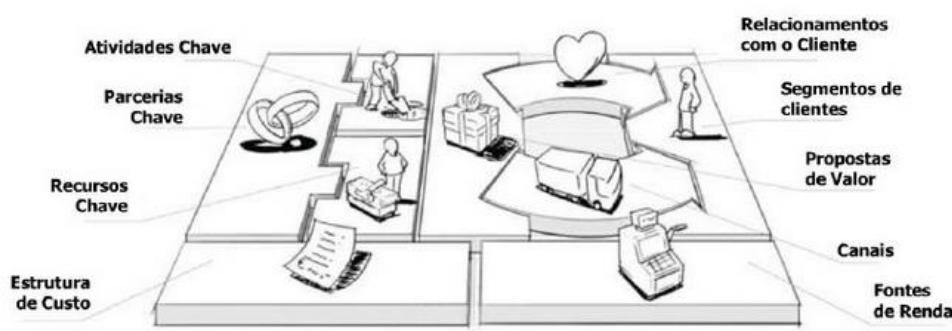


Figura 3- Business Model Canvas – BMC

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

A estrutura do BMC apresenta semelhanças com a proposta de cadeia de valor de Porter (1985), definida pelo autor como a descrição do processo de criação de valor. O autor, assim

como Osterwalder e Pigneur (2010), também segmenta a cadeia de entrega de valor em nove categorias genéricas de atividades, composta por cinco atividades primárias (Logística Interna;

Operações, Logística Externa; Marketing e Vendas; e Serviços) e quatro atividades de suporte (Infraestrutura Interna; Gerenciamento de Recursos Humanos; Desenvolvimento de Tecnologias; e Suprimentos), tendo em sua extremidade o que chamou de margem de lucro, refletindo assim sua preocupação com a captura do valor por parte da organização.

Este conjunto de dimensões de modelo de negócios está presente, em maior ou menor grau, em vários autores que tratam do tema. Alguns autores abordam os casos específicos de modelos de negócios na internet, como é o caso de Timmers (1998), apresentado a seguir. Na concepção do autor, um modelo de negócio pode ser definido como uma arquitetura para os fluxos de produtos e serviços.

2.3 Modelo de negócio baseados na internet

Com o avanço na tecnologia da informação, cada vez mais a entrega de serviços tem sido mediada pela tecnologia (Schumann et al., 2011). Este avanço tecnológico tem afetado todos os tipos de organizações, fazendo-as repensar seus modelos de negócios de acordo com a nova característica imposta pelo poder dado aos clientes (Picard, 2011).

A tipologia tecnológica aqui utilizada debruça-se sob a ótica de Timmers (1998), que afirmou haver onze diferentes maneiras de atuação em mercados baseados na tecnologia e na internet, conforme apresentado a seguir.

MANEIRA DE ATUAÇÃO	DEFINIÇÃO
Loja virtual (<i>E-shop</i>)	Venda de produtos e serviços por meio da internet.
Licitação virtual (<i>E-procurement</i>)	Compra de produtos e serviços na internet por meio de licitações (concurso eletrônico) realizadas por grandes empresas ou autoridades públicas.
Leilão virtual (<i>E-auction</i>)	Leilão <i>online</i> em que o <i>site</i> funciona como um intermediário realizando uma apresentação multimídia das mercadorias ou oferecendo integração por meio da contratação, pagamento e entrega.
Shopping virtual (<i>E-mall</i>)	<i>Shopping</i> eletrônico. Na sua forma básica, representa um agrupamento de <i>e-shops</i> .
Mercado elaborado por terceiros (<i>3rd party Market place</i>).	Faz a interface do produto de uma empresa com o usuário final (pessoa física ou jurídica). Podem ser incorporadas a este mercado algumas atividades, tais como <i>branding</i> , pagamento, logística, realização de pedidos e, também, a escala de transações do produto.
Comunidade virtual (<i>Virtual community</i>)	Comunidade virtual com o objetivo de agregar valor aos membros por meio dos próprios participantes. Apresenta taxas de admissão e propaganda como principais fontes de receita.
Integradores da cadeia de valor (<i>Value chain integrator</i>)	Integram múltiplos níveis da cadeia de valor (parceiros) com o potencial de explorar o fluxo de informação entre as etapas de criação de valor.
Provedor de serviços da cadeia de valor (<i>Value chain service provider</i>)	Provedor de serviços da cadeia de valor, que tem uma função específica capaz de produzir conteúdo que crie vantagem competitiva na cadeia.
Plataforma de colaboração (<i>Collaboration platform</i>)	Provê um conjunto de ferramentas e informações sobre um setor visando o trabalho colaborativo entre empresas do segmento.
Provedor de informações (<i>Informative brokerage</i>)	Serviços de informação como site de busca de informações e sites com perfis de internautas que auxiliam empresas a entender perfis de seus clientes.
Serviços de segurança (<i>Trust Services</i>)	Oferece segurança para serviços de transações <i>online</i> .

Figura 4 - Atuação em mercados baseados na tecnologia e internet

Fonte: Elaborado pelos autores

Tendo como referência estes modelos apontados por Timmers (1998), a empresa analisada neste estudo associa-se ao conceito de integradora da cadeia de valor e seus parceiros

relacionam-se aos conceitos de loja virtual, mercado elaborado por terceiros e provedores de serviços da cadeia de valor.

Esta multiplicidade de aspectos explica-se pelo fato de a empresa em estudo, bem como o setor ao qual encontra-se inserida, estarem em evolução e já terem vivenciado diversas fases de mudanças. Para Chandler Jr. (1990), esta evolução, bem como o crescimento e o desenvolvimento de empresas modernas pode ocorrer de diferentes maneiras. A primeira, refere-se à associação horizontal, realizada por empresas que utilizam os mesmos processos para produzir o mesmo produto, para o mesmo mercado. A segunda, refere-se à integração vertical, contextualizada por parcerias realizadas anterior ou posteriormente ao processo produtivo. As outras duas maneiras referem-se, basicamente, à inclusão de novos produtos no portfólio existente e à expansão geográfica para atuação e atendimento de diferentes regiões. Em consonância com a visão apresentada por Chandler Jr. (1990) e Penrose (2006) também aponta o fator diversificação de produtos como importante e determinante para a evolução e o crescimento da firma. Neste aspecto, infere que a diversificação assume quatro possíveis combinações definidas em torno de sua base tecnológica e de mercado: a) aumento de produção por meio de mesma estrutura mercadológica e tecnológica; b) inserção de novos produtos de mesma base tecnológica em novos mercados; c) expansão com novos produtos de tecnologias diferentes, no mesmo mercado; d) entrada em novos mercados, com novas tecnologias.

3 METODOLOGIA

Visando uma abordagem prática e empírica, este estudo analisou a empresa Movable, produtora e comercializadora de SVA para o setor de telecomunicação móvel. A Movable é hoje uma das mais completas empresas de SVA da América Latina, com nove escritórios distribuídos entre o Brasil, México, Argentina, Colômbia, Venezuela e Estados Unidos (Vale do Silício).

Trate-se, assim, de uma pesquisa qualitativa desenvolvida por meio de um estudo de

caso substancialmente dividida em três fases: planejamento, coleta de dados e análise do conteúdo (Yin, 2005).

A escolha da Movable ocorreu de maneira intencional e não-aleatória (Eisenhardt e Graeber, 2007), por entender-se tratar de uma empresa referência no segmento de desenvolvimento de SVA para operadoras de telecomunicação móvel, tornando-se, ao longo de sua história, um importante *player* de mercado integrador do setor.

No que tange a fase de coleta de dados, este estudo baseou-se em Yin (2005) e utilizou-se de observações, entrevista e coleta de documentos. Referente às observações, as mesmas tiveram caráter não participante com o objetivo de apreender aparências da empresa, eventos e comportamentos de seus funcionários no ambiente organizacional. As observações foram combinadas à realização e gravação de entrevista, que se utilizou de um roteiro semiestruturado, aplicado ao diretor de operações da América Latina e dividido em duas etapas: a primeira, conduzida em um tom informal no estilo de narrativa focada no entendimento evolutivo da empresa e a segunda, conduzida por um roteiro baseado nas nove dimensões do BMC, foco deste estudo. O exame de documentos também trouxe informações relevantes para o estudo. Neste contexto, foram utilizados documentos primários e secundários (Bailey, 1982), relacionados a notícias sobre a empresa, vídeos, informações sobre seus produtos e seu desenvolvimento e, até mesmo, a análise de entrevista do presidente da organização a um portal de conteúdos sobre o setor.

A análise dos dados ocorreu, de acordo com Flores (1994), por meio de duas etapas. A primeira, relacionada à transcrição e redução das entrevistas e a segunda, relacionada à metacategorização e categorização dos textos e sua posterior classificação em códigos. Neste contexto, foram identificadas 29 categorias distribuídas em 12 metacategorias, conforme representado na figura 5.

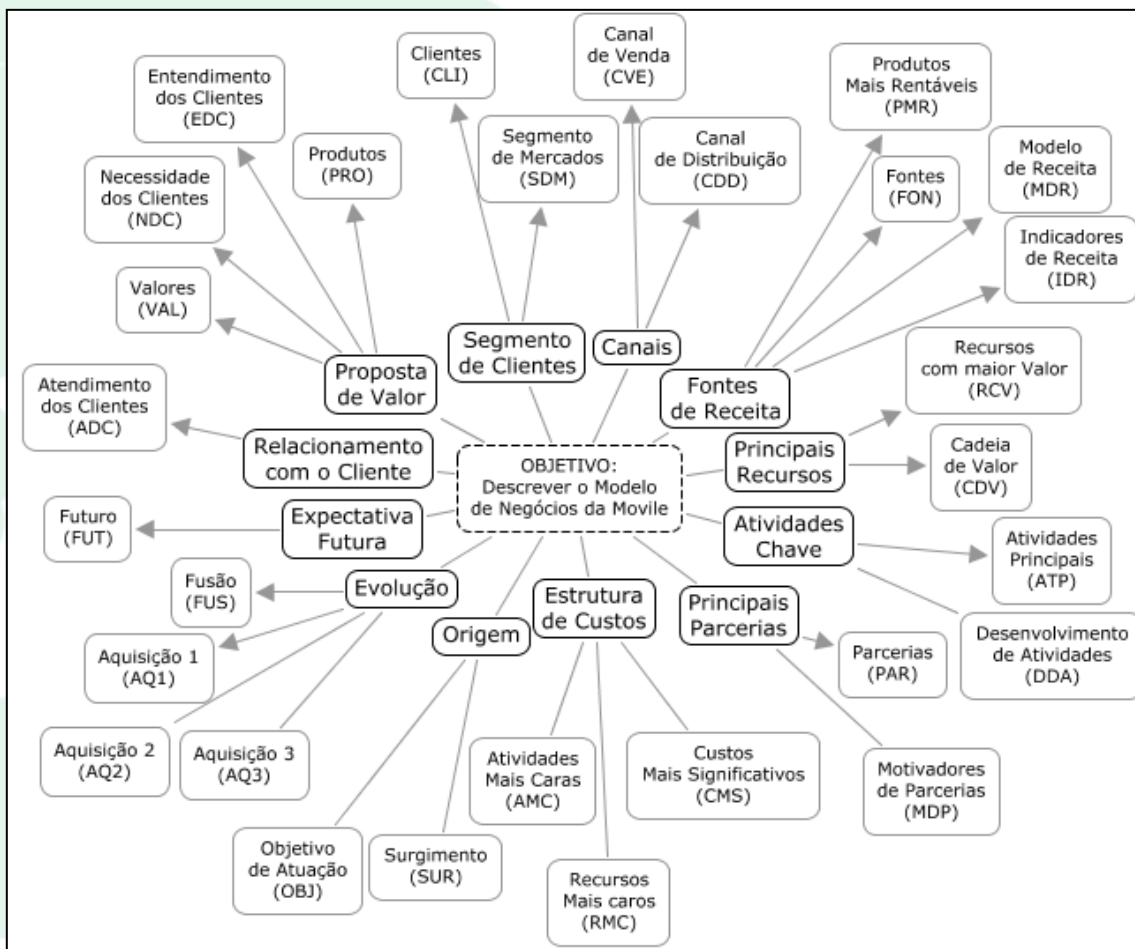


Figura 5 - Sistema de categorias

Fonte: Elaborado pelos autores

Estas metacategorias, analisadas a seguir, incluem a origem e evolução do modelo de negócio bem como as nove dimensões do BMC.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise do caso, este estudo estruturou-se em três etapas: i) descrição da trajetória da Movile, desde a fase inicial até o detalhamento de suas perspectivas futuras; ii) descrição de sua atuação na cadeia de valor do setor e iii) descrição das nove dimensões de seu modelo de negócio baseado no BMC.

4.1 A evolução da Movile: do surgimento às concepções atuais

No que tange a evolução e ao desenvolvimento da Movile, observa-se que as quatro maneiras de crescimento apontadas anteriormente por Chandler Jr (1990) foram parte

integrante de seu processo evolutivo: a) integração vertical, b) associação horizontal, c) expansão geográfica e d) inclusão de novos produtos ao portfólio existente. A Movile é resultado de fusões, aquisições e diversas parcerias que ocorreram entre o final da década de 1990 e se estenderam até o recente ano de 2010. Com origem em incubadoras de universidades brasileiras, as empresas base, Compera e Ntime, foram projetadas com o objetivo comum de explorar o dispositivo móvel como veículo onipresente na vida das pessoas.

Em entrevista ao portal de notícias Teletime, o presidente da Movile, Fabrício Bloisi, relata esse início da empresa.

A empresa começou em 1999 com apenas duas pessoas: eu e o Fábio Póvoa, meu sócio. Havíamos nos formado na Unicamp e queríamos criar uma grande empresa de *software*, inspirados no *Silicon Valley* (EUA). Nosso primeiro foco era intranets e extranets, algo superno na época [...] então pensamos

em levar intranets e extranets para o Palm e para os celulares. Dois anos depois, decidimos nos concentrar apenas em Internet móvel. Quando a gente começou não tinha faturamento nenhum, até porque não existia internet móvel de verdade no Brasil ainda. As operadoras estavam começando a trabalhar com SMS.

Compera e Ntime seguiram seus caminhos de forma paralela, a primeira, produzindo serviços baseados em *downloads* para celulares e a segunda, com foco em comercialização de mensagens de texto. Neste âmbito, por produzir tecnologia à frente da capacidade dos dispositivos móveis da época, as duas empresas já davam sinais que sua estratégia para expansão encontrava base na inovação e na possibilidade de diversificação do mercado existente (Chandler Jr., 1990).

Como resultado dos investimentos do grupo sul-africano Naspers, as duas empresas se uniram em 2007 e, juntas, passaram a se chamar Compera Ntime.

O mercado ao qual a empresa encontrava-se inserida não possuía na época e ainda hoje não possui raízes fortes e bem estabelecidas. Trata-se de um mercado ativo que requer capacidade dinâmica e conhecimento para a extração de novos e diferenciados serviços, bem como a descontinuidade de serviços antigos quando necessário (Penrose, 2006). Esta concepção da autora ecoa na fala do presidente da empresa, quando questionado pela Teletime sobre as principais dificuldades enfrentadas pela empresa.

Passamos dificuldades todos os dias nesses dez anos [...] a maior dificuldade é que esse mercado de SVA está sempre se reinventando. A todo instante ele muda e você precisa fazer coisas novas. Esse é o maior desafio. Em 2001, eram os *ringtones* monofônicos; em 2003, os polifônicos; o WAP cresceu muito entre 2005 e 2007; o MMS era uma aposta que não deu certo [...] Ou seja: se você não for extremamente dinâmico e souber para onde o mundo está indo e for capaz de reconstruir a empresa rapidamente, você perde o momento, perde o *timing*.

Até este momento, observava-se que a diversificação da Movable se concentrou em fatores de expansão da produção usando a mesma base tecnológica e de mercado (ex: *ringtones* monofônicos e polifônicos) e expansão no mesmo mercado, com novos produtos baseados em tecnologias diferentes (ex: sms; wap; *ringtones*; mms), conforme evidenciado por Penrose (2006).

Outra forma de diversificação utilizada pela Movable foi a aquisição de outras empresas, realizada com o objetivo de complementar ou adicionar novas atividades a sua estrutura, possibilitando economia de recursos e evitando o tempo de aprendizado necessário para competir no mercado (Penrose, 2006), como pode ser observado abaixo, na fala do diretor de operações.

Na evolução da Compera Ntime, a empresa percebeu que precisava trazer para dentro a *expertise* do B2C, foi quando, em 2009, fez a aquisição da empresa Yavox. A Yavox trabalhava muito bem com empresas de mídia, fora dessa comercialização de serviços vendidos unicamente para as operadoras móveis a qual estávamos inseridos [...] Essa aquisição aumentou o campo de atuação da empresa, porque a *expertise* de B2C e a *expertise* de trabalhar com grandes mídias e marcas foram somadas ao relacionamento com as operadoras móveis, que nós já possuíamos [...] e isso foi muito bom até o ponto que era muito bom para atuação somente no Brasil.

Considerando o exposto e resgatando o conceito de expansão geográfica como forma evolutiva apontada por Chandler Jr. (1990), em 2010, visando a internacionalização para a América Latina, a então chamada Compera Ntime Yavox adquiriu a empresa Cyclelogic e passou a se chamar Movable, conforme evidenciado na fala do diretor de operações.

A Cyclelogic era muito forte no *business* de integrar as empresas, ela tinha várias empresas integradas e assumia um papel de intermediária, mas o mais importante dessa aquisição foi o campo de atuação dela, a presença dela na América Latina, pois, a partir de 2010, conseguiu-se montar tudo que já havia no Brasil e expandir para a América Latina: produção e relacionamento com as operadoras (Compera Ntime), relação com a grande mídia e *expertise* B2C (Yavox) e *expertise* integradora com atuação na América Latina (Cyclelogic).

Neste aspecto, outra combinação apontada por Penrose (2006) passa a ser determinante para o processo evolutivo da Movable: a entrada em novos mercados, com novos produtos em uma base tecnológica diferente (ex: atuação B2C e expansão para América Latina comercializando produtos relacionados à grande mídia).

A Movable se tornou a mais completa empresa de serviços para celular da América

Latina. Seu portfólio de serviços se expandiu e a evolução tecnológica a fez mudar seu modelo de negócio de maneira constante. A empresa liderou o processo de consolidação e inovação do mercado brasileiro de SVA. Transformou-se em uma empresa *driver* do setor, delimitando regras e delineando as tendências de mercado (Teece, 1986; Pisano, 2006) no ambiente brasileiro.

Pode-se inferir que a Movile, com seu *know-how* tecnológico e inovador, assumiu papel fundamental para sustentabilidade das empresas de telecomunicação brasileira nos anos 2000, uma vez que a inovação tecnológica de seus serviços funcionou como ativos complementares especializados para diversificar o portfólio de produtos das operadoras móveis (Teece, 1986). Segundo dados históricos da empresa Acision, o mercado de SVA, que já representou apenas 1% das receitas das operadoras, chegou ao patamar de 20% de faturamento em empresas de telecomunicações brasileiras em 2011, sendo ainda maior em operadoras de outros países da América Latina como Argentina, Venezuela e México, com respectivos 41%, 35% e 31% de participação.

Essa evolução e ganho de representatividade dos SVA delimitam as tendências do mercado e as possíveis mudanças no relacionamento com as operadoras de telefonia e com outros componentes da cadeia e inferem sobre a possibilidade de transformação dos serviços que hoje ainda são considerados ativos complementares (Teece, 1986) em ativos com ainda mais representatividade para as empresas de telecomunicações móveis.

Com o delineamento do processo evolutivo da Movile, apresenta-se a seguir a descrição e análise da cadeia de valor do segmento ao qual a empresa encontra-se inserida.

4.2 A atuação da Movile na cadeia de valor

Conforme mencionado anteriormente, o processo evolutivo da Movile provocou significantes alterações em seu modelo de negócio, marcado não só pela diversificação dentro da mesma área de especialização, mas também pela presença em novas áreas de atuação (Penrose, 2006).

Toda essa mudança encontra relevância neste estudo por ser crucial para o entendimento atual do setor de SVA, bem como para possíveis inferências sobre o delineamento de suas configurações futuras. Neste cenário, a Movile assume diferentes possibilidades de atuação em sua cadeia de valor tanto no segmento B2B como no B2C.

Para melhor compreender a sua importância, bem como a de seus parceiros, resgata-se as concepções e definições de modelo de negócio tecnológico de Timmers (1998), apresentado no referencial teórico deste estudo. Para o referido autor, esse tipo de modelo de negócio pode assumir até onze diferentes concepções, que caracterizam a sua importância na cadeia de valor do segmento ao qual a empresa encontra-se inserida.

Neste âmbito, a Movile atua como uma integradora na cadeia de valor interligando múltiplos níveis de parceiros, com o potencial de explorar o fluxo de informação entre as etapas de criação de valor. Para Timmers (1998), as integradoras são essencialmente caracterizadas por possuir um elevado nível de inovação e de integração funcional. A Movile se relaciona diretamente com as operadoras de telefonia móvel, aqui chamadas de mercados de terceiros, que, por sua vez, consistem em empresas que fazem aquisições de serviços para entregar às pessoas físicas ou jurídicas. Estas inferências ecoam nas falas do diretor de operações.

No nosso mercado há a operadora de telefonia e a dona das antenas, que fazem os produtos chegarem ao usuário final. As integradoras, como a Movile, são as empresas conectadas às operadoras para realizar a troca de informações com elas [...] Então o negócio da Movile sempre foi esse: fazer as coisas próprias e conectar com a operadora.

Outros integrantes da cadeia de valor são as agregadoras e provedoras de conteúdo, caracterizados por Timmers (1998) como provedores de serviços da cadeia de valor, responsáveis por produzir e disponibilizar conteúdos a intermediários que criam e adicionam valor a estes e geram vantagem competitiva na cadeia. Neste âmbito, o diretor de operações da Movile afirma:

Existem, no entanto, empresas no mercado que não estão conectadas às operadoras e são chamadas de agregadoras e se conectam a elas por meio da Movile [...] as agregadoras desenvolvem produtos interessantes, mas não têm porte para se conectar com as operadoras, então elas entregam seu produto às integradoras que fazem este *link*. [...] tem também uma outra entidade na cadeia que a gente chama de provedor de conteúdo, como é o caso de empresas de notícias, que fornecem este conteúdo

para que façamos o *link* com nossos produtos e forneçamos para o cliente.

O último e mais recente *player* atuante na cadeia de valor são as lojas virtuais, identificadas no setor como portais de conteúdo móvel, e caracterizadas por Timmers (1998) como responsáveis pela venda de produtos e serviços pela internet. O diretor de operações aponta:

[...] e há também uma outra entidade, pois antigamente a Movile só conseguia acessar o cliente por meio das operadoras e hoje, pelos portais móveis como Google Play e Apple Store, consigo acessar o cliente sem passar pelas operadoras de telefonia

As observações acima evocam a amplitude de atuação da empresa no setor. Desta forma, para

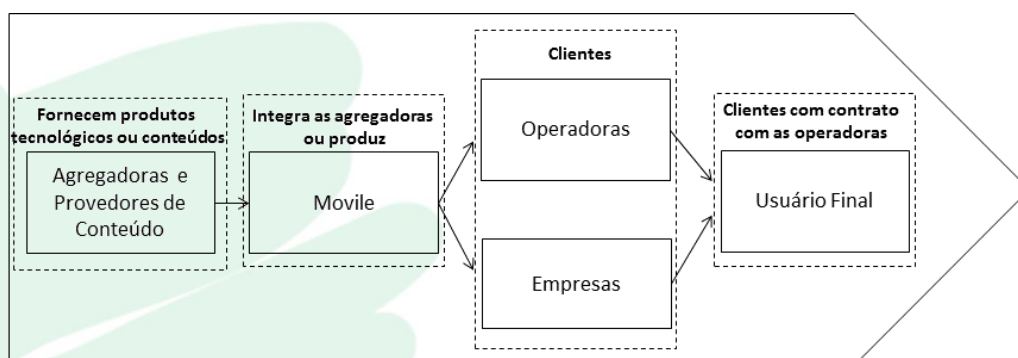


Figura 6 - Atuação da Movile no segmento B2B

Fonte: Elaborado pelos autores

Assumindo o papel de integradora, a Movile tem participação ativa na cadeia, tanto no desenvolvimento de tecnologia quanto na interligação dos produtos desenvolvidos pelos agregadores e provedores de conteúdo às operadoras e empresas dos diferentes setores da economia. Nesta segmentação de mercado, as operadoras de telefonia, atuando como um mercado de terceiros, assumem o papel de cliente da Movile e fazem aquisições de seus produtos para comercializar com pessoas físicas ou jurídicas por meio de sua marca própria, o chamado *white label*. Assim, o usuário final necessita obrigatoriamente possuir algum vínculo com uma operadora para

usufruir dos serviços entregues pela segmentação B2B.

4.2.1 Atuação da Movile no mercado B2B

Por um longo período da sua história, a atuação no segmento B2B foi responsável pelo principal faturamento da Movile. A figura 6 ilustra essa primeira forma de atuação.

usufruir dos serviços entregues pela segmentação B2B.

4.2.2 Atuação da Movile no mercado B2C

Neste cenário, os produtos passam a poder ter a marca própria da Movile. A grande diferença em relação ao anterior é que as operadoras de telefonia deixam de atuar como cliente e tornam-se parceiras da Movile, atuando como um canal para a disponibilização dos serviços desenvolvidos aos usuários finais, conforme evidenciados pela figura 7.

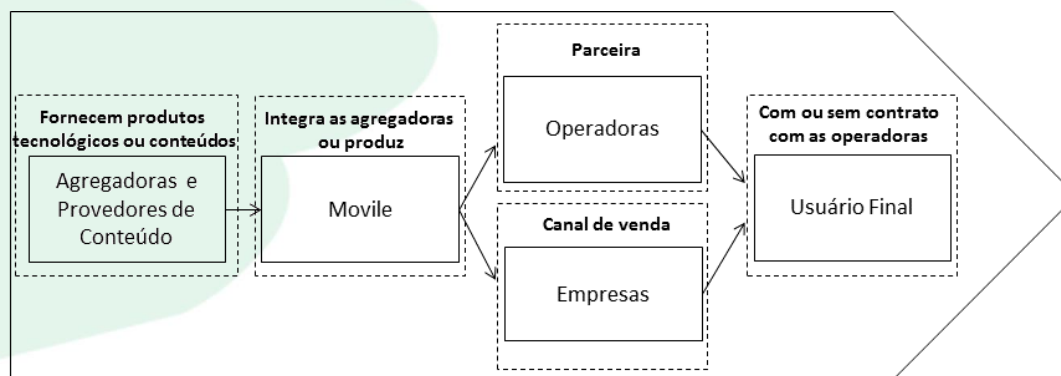


Figura 7 - Atuação da Movile no segmento B2C

Fonte: Elaborado pelos autores

No entanto, com o crescimento das vendas de *smarthphones* e com o início de desenvolvimento de aplicativos para celulares, em meados de 2008, as operadoras deixaram de ser a única maneira de disponibilizar SVA aos consumidores finais. Portais de conteúdo móvel, tais como Apple Store e Google Play, atuam como lojas virtuais e tornam-se grandes vitrines de vendas utilizadas pelas integradoras para disponibilizar seus produtos ao consumidor final, que nesta concepção não precisa mais ter um vínculo com alguma operadora móvel para acessar o produto, bastando conectar seu dispositivo móvel ao *wifi* para efetuar *downloads* de aplicativos.

Dessa forma pode-se inferir que as parcerias realizadas com as operadoras de telefonia permeiam entre dois tipos: a) alianças estratégicas entre não competidores e b) competição entre concorrentes (Osterwalder e Pigneur, 2010) já que, neste último cenário, os produtos das operadoras (*white label*) concorrem com os serviços de marca própria da Movile disponibilizados tanto pela operadora como pelos portais móveis de conteúdo.

Assim, ficam evidenciados também os conceitos de Chandler Jr. (1990) no que tange a associação horizontal, realizada por meio das parcerias entre as integradoras e agregadoras que visam produzir o mesmo produto para o mesmo mercado, bem como a integração vertical, contextualizada por parcerias realizadas

posteriormente ao processo produtivo, como é o caso das operadoras de telefonia móvel.

Com o objetivo de facilitar o entendimento do que foi apresentado até o presente momento e de mapear o modelo de negócio da Movile, adotou-se o BMC como ferramenta de análise, por se tratar de uma abordagem simples, relevante e intuitivamente compreensível.

4.3 *Business Model Canvas* – BMC aplicado à Movile

O atual modelo de negócio da Movile, de acordo com o BMC de Osterwalder e Pigneur (2010), envolve, de uma forma resumida, os seguintes aspectos: a) Propostas de valor: baseada na novidade, desempenho, design, personalização, usabilidade e preço; b) Segmentos de clientes: mercado multilateral nos segmentos B2B e B2C; c) Relacionamento com os clientes: baseada em *call centers* das operadoras; d) Canais: incluem canais específicos para clientes corporativos, *cross selling*, porta a porta e portais móveis; e) Atividades-chave: P&D e criação; f) Recursos-chave: capital humano; g) Parcerias-chave: agregadoras, provedores de conteúdo, operadoras e empresas que visualizam potencial de mercado no dispositivo móvel; h) Estrutura de custos: os custos mais significativos são com mídia, pessoal e pesquisas; i) Fontes de renda: baseado na partilha da receita com os parceiros, sendo o SMS o produto mais rentável.

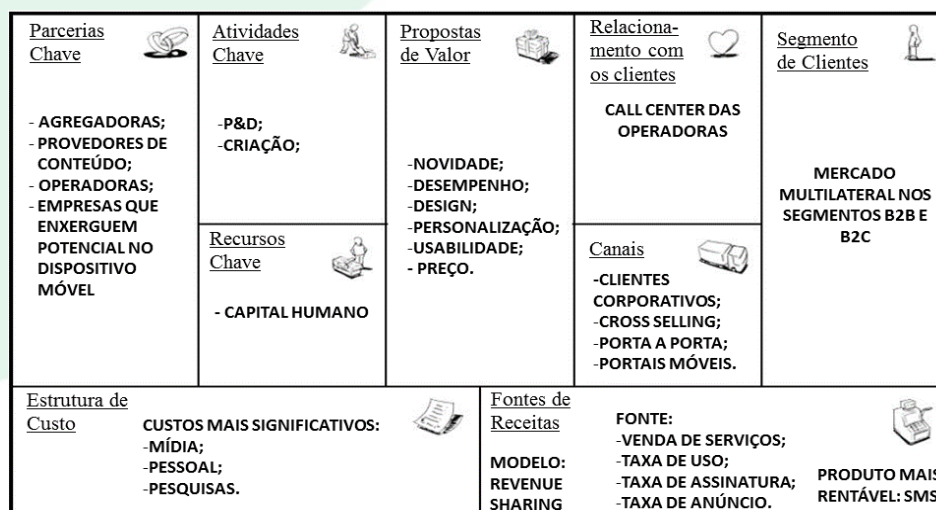


Figura 8 - Modelo de negócio da Movable

Fonte: Elaborado pelos autores

Pode-se constatar, em consonância com o conceito de integradora de Timmers (1998), que a Movable atua em plataformas multilaterais unindo diversos grupos de clientes interdependentes. Este tipo de plataforma permite que a empresa crie valor facilitando a interação entre os diferentes grupos e o crescimento, na medida em que atrai mais usuários (Osterwalder e Pigneur, 2010). No segmento B2C, a empresa atende clientes por meio dos portais móveis de conteúdo. Já no segmento B2B, seus

clientes estão relacionados com as operadoras de celular, os grupos de rádio, TV, a mídia impressa e aos diferentes tipos de corporações. A figura 9 ilustra o modelo de criação de valor da Movable para os seus diferentes grupos de clientes e inclui desde aplicativos diversos voltados para o usuário final até soluções corporativas para empresas e os produtos *white label* desenhados para as operadoras.

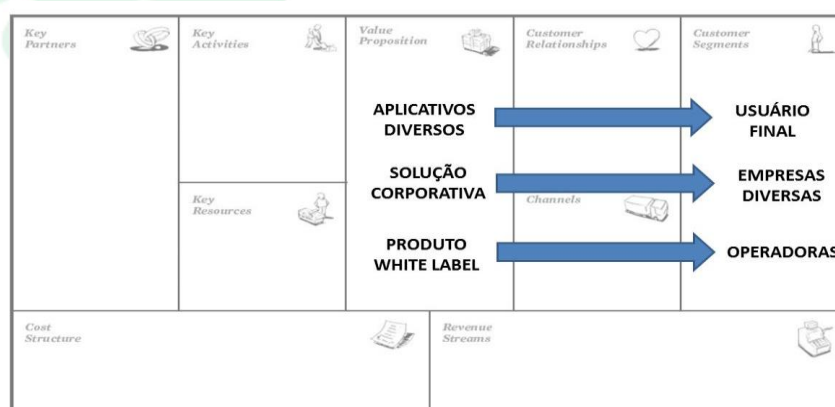


Figura 9 - Atuação da Movable na plataforma multilateral

Fonte: Elaborado pelos autores

Além de atuar como uma plataforma multilateral, a Movable possui uma proposta de valor orientada à inovação de serviços, o que a torna parte integrante da plataforma desagregada do

mercado de telecomunicações brasileiro (Hagel e Singer, 1999). Para Osterwalder e Pigneur (2010), as operadoras móveis desagregaram seu negócio e terceirizaram a inovação, pois essas empresas,

como a Movile, possuem maior dinamismo, talento criativo e *know-how* necessário para o fornecimento de novas tecnologias, mídias e serviços em geral (figura 10). Desta forma, destaca-se como atividades-chave da Movile as relacionadas à pesquisa, criação e ao desenvolvimento de novas

tecnologias, onde o capital humano é encarado como principal recurso interno, obedecendo a caracterização de Barney (1991) por atuar como uma das principais fontes de vantagem competitivas e terem ativos extremamente valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis.



Figura 10 - Atuação da Movile no modelo desagregado das operadoras móveis

Fonte: Elaborado pelos autores

No que tange aos canais de distribuição, a empresa trabalha com um *mix* de quatro componentes relacionados à: i) venda porta a porta; ii) *cross selling*; iii) portais de conteúdo móveis; e o principal deles o iv) cliente corporativo, que, para vender seus produtos, faz a mídia indireta para os serviços ofertados pela Movile, como é o caso dos bancos, na venda de novas facilidades tecnológicas aos seus clientes.

Já em relação ao relacionamento com o cliente, a principal ferramenta utilizada pela empresa é o *call center* das operadoras de telefonia móvel. São elas que repassam à Movile as informações de satisfação com seus serviços. Os dados são compilados e analisados internamente e então avaliam-se as possíveis melhorias de qualidade, preços e até mesmo a remodelagem de produtos existentes. Trata-se do que Howard e Sheth (1969) chamaram de desconformação das expectativas visando compreender o que os clientes pensam a respeito dos serviços das empresas. Pode-se inferir, portanto, que a Movile utiliza-se da cocriação de valor, na qual o comprador também exerce sua função na configuração dos serviços ofertados (Prahalad e Ramaswamy, 2000).

Direcionando a análise para as dimensões financeiras, o modelo de receitas utilizado pela Movile acompanha o padrão de *revenue sharing* do setor de telecomunicações que consiste no compartilhamento de receitas entre todos os *players* da cadeia de valor, conforme observado nas falas do diretor de operações da empresa.

O setor de SVA obedece a tarifação do setor de telecomunicações [...] O modelo desse mercado é o *revenue sharing* e funciona da seguinte maneira: o cliente paga e as empresas vão dividindo o dinheiro [...] do valor total, 31% é destinado ao pagamento de impostos, 60% do que sobrou é destinado às operadoras e os 40% restantes ficam para a Movile que tem como objetivo dividir com demais parceiros.

Quando indagado sobre o maior produto gerador de receitas, o diretor de operações destaca:

Nossos produtos mais rentáveis são baseados no SMS, ou seja, por mais que tenham surgido aplicativos no mundo atual, a penetração do *smarthphone* ainda é pequena no Brasil. Faz 12 anos que o SMS perdura e mesmo assim é o nosso principal negócio [...] porque o sms está com você 24 horas por dia [...]

Em consonância com esta fala, o portal de telecomunicações Teletime destaca que a média de venda de SMS no Brasil foi de 37% da receita de SVA em 2011, ou o equivalente a US\$ 588 milhões. Ainda segundo o portal, entre Janeiro e Setembro de 2011, os torpedos geraram um faturamento de US\$ 2,5 bilhões para as operadoras móveis brasileiras, crescimento de 19% quando comparado ao mesmo período de 2010.

Já em relação aos custos, a Movile concentra uma grande parte de seus investimentos em P&D, uma vez que 40% do seu quadro de

funcionários encontra-se focado neste tipo de atividade. Pode-se inferir assim, que, na concepção de Chesbrough (2003), a Movile caracteriza-se como uma empresa inovadora de dentro para fora, com atividades de criação e inovação sendo realizadas internamente. No entanto, o diretor de operações destaca o custo de mídia como o mais relevante para a empresa no momento.

O principal custo hoje é com mídia e *marketing*. A Movile paga para as operadoras divulgarem seus produtos [...] é custoso trazer o cliente para a empresa. Hoje existe um parâmetro que é o custo por aquisição (CPA) que em nosso *business* convencional é de R\$2,50, mas com o início de venda de aplicativos em portais móveis nosso custo passa para R\$40,00 por usuário, uma vez que a concorrência é maior e existem infinitos aplicativos grátis sendo comercializados.

Em pouco mais de dez anos de história, o modelo de negócio da Movile evoluiu e mostrou estar sempre à frente de sua época. A questão agora é: o que esperar para o futuro do SVA? Quais serão os próximos investimentos e mudanças realizados pela Movile?

A Movile acredita que o futuro reserva intenso investimentos em tecnologia, marcado pelo avanço dos *smarthphones* e, principalmente, pela evolução do *m-commerce* (comércio online realizado por dispositivos móveis). Em documentos audiovisuais da empresa, a Movile analisa o *m-commerce* como a grande aposta para o setor de SVA, a partir de dados do e-bit informação. Segundo o documento, de 2008 a 2012 o número de internautas consumidores brasileiros subiu de 13 milhões para 43 milhões de pessoas, aumentando o faturamento de R\$ 8 bilhões para R\$ 22 bilhões. Já o número de consumidores que realizou a compra por meio de seu *smarthphone*, que não existia em 2008, já representa 1,3% do mercado de *e-commerce* brasileiro com previsão de chegar até 8% em 2014. Em entrevista ao portal Teletime, o presidente Fabrício Bloisi afirmou:

Eu nem lembro como era a vida antes da Internet. Acho que daqui a dez anos vamos pensar: nem lembro da época que SVA era usado por 10% da população. Internet móvel está na infância e será muito mais importante que a Internet tradicional. Teremos muita gente usando celular para acessar a Internet.

A Movile já se antecipa a essa mudança e promete novas alterações em seu modelo de

negócio futuro a partir de realização de parcerias que atendam a este novo segmento do setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visou descrever o modelo de negócio da empresa Movile, por meio da análise de seu processo evolutivo e das dimensões do BMC. Como objetivos específicos, buscou-se: i) descrever a trajetória da Movile, desde a fase inicial até o detalhamento de suas perspectivas futuras; ii) descrever a configuração do negócio por meio da sua localização na cadeia de valor do setor e iii) descrever as nove dimensões de seu modelo de negócio baseado no BMC.

Como contribuição teórica, destaca-se a possibilidade de diálogo de antigos autores, tais como Penrose (2006) e Chandler Jr. (1990), com a contemporaneidade atribuída ao tema modelo de negócios. Ainda neste contexto, constata-se que, a partir deste diálogo, foi também possível trabalhar o método Canvas, essencialmente caracterizado como uma ferramenta estática, por meio de uma abordagem mais dinâmica e temporal evidenciada pela discussão do processo evolutivo organizacional.

No que tange às contribuições empíricas, pôde-se observar que o processo expansivo do modelo de negócio da Movile se deu com base na inovação e na diversificação impulsionada por aquisições de empresas e combinações em torno de sua base tecnológica e de mercado, caracterizado não só pela diversificação dentro da mesma área de especialização, mas também pela presença em novas áreas de atuação.

O modelo de negócio identificado aponta a empresa como uma integradora na cadeia de valor do segmento de SVA, que inicia o negócio no segmento exclusivo do B2B, atendendo, principalmente, as operadoras com vendas de SMS, e que, ao longo do processo evolutivo, mantém um forte ritmo de expansão da sua base tecnológica e de mercado, incluindo novos produtos em seu portfólio, migrando cada vez mais para o segmento B2C.

Além do segmento B2C, a empresa espera explorar novas oportunidades oferecidas pela evolução da internet móvel no mundo. Neste contexto, destaca-se a utilização do dispositivo móvel como uma ferramenta onipresente na vida das pessoas, a ser utilizada na próxima década não só como meio de comunicação, entretenimento e acesso à informação, mas também como um meio para o desenvolvimento do mercado móvel online.

Sob essa ótica, a empresa liderou o processo de consolidação e inovação do mercado

brasileiro de SVA e transformou-se em uma empresa *driver* do setor, delimitando regras e delineando as tendências de mercado no ambiente brasileiro. Com seu *know-how* tecnológico e inovador, a Movic também assumiu um papel fundamental para sustentabilidade das empresas de telecomunicação brasileira nos anos 2000, uma vez que a inovação tecnológica de seus serviços funcionou como ativos complementares especializados para diversificar o portfólio de produtos das operadoras de telefonia móvel.

As limitações desta pesquisa são inerentes ao estudo de um único caso, permitindo uma análise profunda da situação no seu contexto, sem que haja generalização para outras organizações. Desta forma, sugere-se a realização de novas pesquisas visando o aprofundamento deste estudo, bem como um maior entendimento das tendências e perspectivas futuras do setor e do papel das operadoras de telefonia neste novo contexto tecnológico.

REFERÊNCIAS

- Amit, R., Zott, C.(2001) Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Amit, R., Zott, C.(2010) Business model innovation: creating value in times of change, *IESE Business School*, University of Navarra, Madrid, Spain.
- Barney, J. B.(1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bailey, K. D.(1982) *Methods of social research*. (2. ed.) New York: Free Press.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E.(2010) From strategy to business model and to tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
- Chandler JR., A.(1990) *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chesbrough, H. (2003) *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., Rosenblom, R.S. (2002) The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Drucker, P.(1954) *The practice of management*. New York: Harper and Row Publishers.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E.(2007) Theory building from cases: opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Flores, J. F. (1994) *Análisis de datos cualitativos. Aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU.
- Hagel, J., Singer, M.(1999) *Net worth: shapping markets when customers make the rules*. Boston: Harvard Business School.
- Howard, J., Sheth, J.(1969) *The theory of buyer behavior*. New York: John Wiley.
- Mahadevan, B. (2000) Business Models for Internet based E-Commerce: An Anatomy. *California Management Review*, 42(4), 1-33.
- Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J.(2005) The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y.(2010) *Business model generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Penrose, E.(2006) *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Editora da Unicamp.
- Picard, R.G.(2011) *Mapping digital media: digitalization and media business model*. London, Open Society Foundations (5).
- Pisano, G. (2006) Profiting from innovation and the intellectual property revolution. *Research Policy*, 35(8), 1122-1130.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V.(2000) Como incorporar as competências do cliente. *HSM Management*, 4(20), 42-52.

- Schumann, J, Wunderlich, N.V., Wangenheim, F. (2011) Technology mediation in service delivery: a new typology and an agenda for managers and academics. *Technovation*, 32(2), 133-143.
- Stewart, D.W. & Zhao, Q.(2000) Internet marketing, business models and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(2), 287-296.
- Teece, D. J.(1986) Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.
- Teece, D. J.(2010) Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Timmers, P. (1998) Business models for electronic markets. *Journal of Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Yin, R. K. (2005) Estudo de caso: planejamento e métodos. (3. ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Zott, C., Amit, R., Massa, L.(2011) The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 1019-1042.