

ANTECEDENTES ESTRATÉGICOS E MODELO DE NEGÓCIOS: UMA PROPOSTA INTEGRADA DE ANÁLISE PARA O DESEMPENHO DE E-BUSINESS

STRATEGIC ANTECEDENTS AND BUSINESS MODEL: AN INTEGRATED PROPOSAL OF ANALYSIS FOR E-BUSINESS PERFORMANCE

ANTECEDENTES ESTRATÉGICOS Y MODELOS DE NEGOCIOS: UNA PROPUESTA DE ANÁLISIS PARA EL DESEMPEÑO DE E-BUSINESS

Elnivan Moreira de Souza

Professor Centro Universitário Christus e Universidade Estadual do Ceará.

Doutorando em Administração / UNIFOR, Mestre em Administração / UECE.

Endereço: Av. Dr. Silas Munguba, n. 1700, Edifício CESA – PPGA, Campus do Itaperi, Fortaleza, CE, Brasil

Telefone: (85) 3101-9940. E-mail: elnivan@hotmail.com

Paulo César de Sousa Batista

Professor Associado / PPGA – Universidade Estadual do Ceará

Doutor em Economia - Universidade de Illinois

Endereço: Av. Dr. Silas Munguba, n. 1700, Edifício CESA – PPGA, Campus do Itaperi, Fortaleza, CE, Brasil

Telefone: (85) 3101-9940. E-mail: batista.pcs@gmail.com

Arthur Giló Santiago

Graduado em Administração – Universidade Estadual do Ceará

Endereço: Av. Dr. Silas Munguba, n. 1700, Edifício CESA – PPGA, Campus do Itaperi, Fortaleza, CE, Brasil

Telefone: (85) 3101-9940. E-mail: arthurgilo@gmail.com

Brenda Lopes Chaves

Graduado em Administração – Universidade Estadual do Ceará

Endereço: Av. Dr. Silas Munguba, n. 1700, Edifício CESA – PPGA, Campus do Itaperi, Fortaleza, CE, Brasil

Telefone: (85) 3101-9940. E-mail: brendalopeschaves@gmail.com

Francisco Roberto Pinto

Professor Associado / PPGA – Universidade Estadual do Ceará

Dr. em Administração / UFPB, Dr. em Gestão de Empresas / Univ. Coimbra, Pós-Doc / UFPE

Endereço: Av. Dr. Silas Munguba, n. 1700, Edifício CESA – PPGA, Campus do Itaperi, Fortaleza, CE, Brasil

Telefone: (85) 3101-9940. E-mail: roberto.pinto@uece.br

Artigo recebido em 11/05/2015. Revisado por pares em 19/05/2015. Reformulado em 12/06/2015. Recomendado para publicação em 01/12/2015 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 24/12/2015. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

A Internet vem revolucionando a maneira das empresas fazerem negócios, tornando-se uma poderosa ferramenta para sua realização (*e-business*). Este ensaio tem por objetivo analisar, de forma conjugada, as principais abordagens teóricas subjacentes ao *e-business*. Para tal, foi realizada uma revisão bibliográfica nas principais bases de dados nacionais e internacionais para identificar e classificar as principais correntes teóricas. Detectou-se que o *e-business* vem sendo estudado por duas perspectivas – foco no ambiente externo (TOA) e nas atividades internas (Modelo de Negócios) – e que estas vêm sendo desenvolvidas de forma fragmentada. Ao final, delinea-se um *framework* para subsidiar aplicações empíricas.

Palavras-chave: *E-business*; Modelo de negócios; Desempenho; *Internet*; Estratégia.

ABSTRACT

The Internet has been revolutionized the way companies do business. It is a powerful tool for conducting business. This essay aims to analyze the main theoretical approaches underlying the e-business. To this end, a literature review was performed in the main bases of national and international data to identify and rate the main theoretical currents. It was found that e-business has been studied by two perspectives – focus on the external environment (TOE) and internal activities (Business Model) – and that these are developed in a piecemeal mode. At the end, we delineate a framework to support empirical applications.

Keywords: E-Business; Business Model; Performance; Internet; Strategy.

RESUMEN

La Internet viene revolucionando el medio de las empresas hacer negocios, convirtiéndose una potente herramienta para realización de negocios (*e-business*). Este artículo tiene por objetivo analizar de manera conjunta los principales abordajes teóricos subyacentes al *e-business*. Para ello fue realizada una revisión bibliográfica en las principales bases de datos nacionales e internacionales para identificar y clasificar las principales corrientes teóricas. Fue detectado que el *e-business* ya es estudiado por dos perspectivas – foco en el ambiente externo (TOA) y en las actividades internas (Modelo de Negocios) – y que tales perspectivas han sido desarrolladas de manera fragmentada. Por último, es señalado un *framework* para subvencionar aplicaciones empíricas.

Palabras-clave: *E-Business*; Modelo de Negocios; Desempeño; *Internet*; Estrategia.

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos vêm revolucionando a maneira das empresas fazerem negócios. Uma das mais expressivas fontes desses avanços é a Internet, que se tornou uma ferramenta para a realização de negócios (*e-business*) e para a melhoria da produtividade nas atividades econômicas em geral. Por essa razão, a utilização dessa tecnologia é importante para a competitividade empresarial e, para isso, é necessária a compreensão de como as organizações a utilizam, suas potencialidades e limitações.

O *e-business* é definido como atividade de negócios via redes *online*, em especial, via Internet (KOO *et al.*, 2007), e consiste na integração de tecnologias de comunicação com processos de negócio e práticas de gestão via Internet. Possui, como características, baixo custo, inovação organizacional e caráter interativo, podendo alcançar, com rápida velocidade, milhões de pessoas (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004).

Já é de conhecimento universal o impacto econômico dos negócios eletrônicos (*e-business*) e seu potencial para transformar modelos de negócios, estruturas organizacionais, processos, relações com os consumidores, fornecedores e outros parceiros (ZHU, KRAEMER; XU, 2006).

Os estudos sobre *e-business* são recentes, e o conhecimento acadêmico sobre este tipo de negócio ainda é incipiente e fragmentado. Portanto, faz-se necessário avançar nas discussões e testes empíricos de suas particularidades para melhorar a compreensão de como os seus diversos fatores acrescentam valor às organizações. Este trabalho tem como objetivo analisar, de forma conjugada, as principais abordagens teóricas subjacentes ao *e-business* e que, até então, vinham sendo exploradas isoladamente. Os antecedentes estratégicos a partir dos contextos Organizacional, Tecnológico e Ambiental (IFINEDO, 2011a); O Modelo de Negócios – a partir das dimensões Produto, Interface com o Cliente, Gestão da Infraestrutura e Gestão Financeira (OSTERWALDER, 2004; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010); e o Desempenho configurando-se como o conseqüente (RAMANUJAN; VENKATRAMAN, 1987).

Como resultado da análise, apresenta-se um *framework* que facilita uma visão de como podem ser integradas as influências ambientais, traduzidas como Antecedentes; o detalhamento das principais atividades que englobam o funcionamento de uma empresa

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

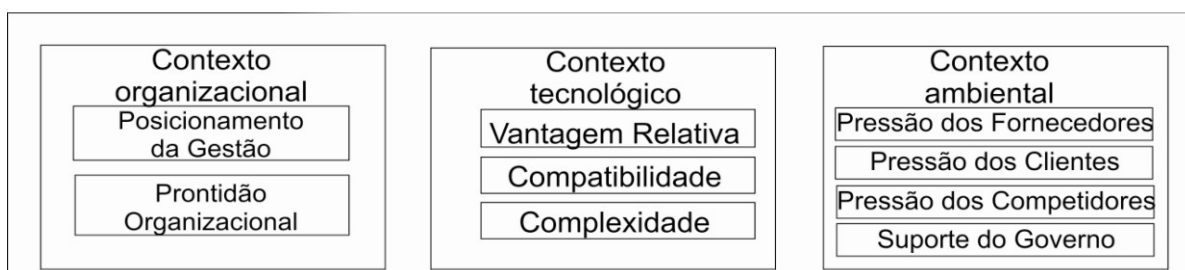
típica de *e-business*, aqui representado pelo Modelo de Negócios; e o reflexo da conjugação dessas atividades e dos antecedentes para o Desempenho Empresarial em uma perspectiva *ex post*.

Este trabalho compõe-se desta Introdução, dos referencias teóricos sobre Antecedentes Estratégicos do *e-business*, Modelo de Negócios, Desempenho Empresarial, Proposta Integrada de Análise do Desempenho de *e-Business* e encerra-se com as considerações finais.

2 ANTECEDENTES ESTRATÉGICOS DO E-BUSINESS: CONTEXTOS ORGANIZACIONAL, TECNOLÓGICO E AMBIENTAL

Muitos pesquisadores têm estudado os antecedentes da adoção do *e-business* (BAYO-MORIONES; LERA-LÓPEZ, 2007; LIN; LIN, 2008; CHONG *et al.*, 2009; IFINEDO, 2011a). Um novo *framework* tecnológico, organizacional e ambiental (TOA) tem emergido, e sugere que os aspectos condutores do *e-business* podem ser categorizados em fatores tecnológicos, organizacionais e ambientais (ver figura 1) (LIN; LIN, 2008; CHONG *et al.*, 2009; IFINEDO, 2011a).

Figura 1 – Antecedentes para Adoção do *e-business*



Fonte: Ifinedo (2011a)

No Contexto Organizacional são considerados o Posicionamento da Gestão e a Prontidão Organizacional como elementos influenciadores para adoção do *e-business*.

O Posicionamento da Gestão refere-se à participação ativa da alta administração com a implementação de sistemas de informação. Jeyaraj, Rottman e Lacity (2006) encontraram o apoio da diretoria como um dos melhores preditores da adoção

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

organizacional de sistemas de informação em inovações. Pesquisas posteriores ratificaram esses achados, indicando que o apoio à gestão, em geral, é um bom presságio para a aceitação da tecnologia em inovações (IFINEDO, 2011a; 2011b; BORDONABA-JUSTE; LUCIA-PALACIOS; POLO-REDONDO, 2012). Isto ocorre porque os gestores de topo atuam como agentes de mudança no processo de adoção de inovações tecnológicas. Quando a alta gestão compreende a importância da tecnologia computacional, passa a desempenhar um papel crucial para influenciar outros membros da organização (IFINEDO, 2011a). Inversamente, quando o apoio da gestão é baixo ou inexistente, a aceitação e adoção de tecnologia não ocupa lugar prioritário nos objetivos organizacionais.

A Prontidão Organizacional é definida por Iacovou, Benbasat e Dexter (1995) como a disponibilidade necessária de recursos para adoção de tecnologias de Internet/*e-business*. A Prontidão Organizacional das empresas é importante para a adoção de tecnologias de Internet/*e-business*, e abrange não só os bens materiais, também o conhecimento humano de sistemas de informação (IFINEDO, 2011a). Os recursos humanos são fatores críticos para a difusão e o nível de uso de tecnologia (OLIVEIRA; EPAMINONDAS, 2014). As empresas necessitam manter profissionais qualificados para melhorar o nível das habilidades de TI de suas equipes (FREITAS *et al.*, 2013)

O nível de conhecimento em TI entre os funcionários é o fator-chave que direciona o uso de e-tecnologias (OLIVEIRA; EPAMINONDAS, 2014). Empresas que possuem especialistas em *e-business* são mais propensas a adotar inovações tecnológicas, porque podem desenvolver seu próprio *website* ou usar tecnologias específicas para melhorar a gestão de sua cadeia de suprimentos (LIN; LEE, 2005). Empresas sem *expertise* em TI não podem aproveitar todo o potencial de novas tecnologias, ou não querem ter o risco de adotá-las. Conforme Gragg e Zinatelli (1995), a falta de *expertise* tecnológica é o principal elemento prejudicial à implementação e evolução dos *e-businesses*.

Os componentes do Contexto Tecnológico têm sua origem na Teoria de Difusão de Inovações (TDI) (ROGERS, 2003). Compõem o contexto tecnológico a Vantagem Relativa, a Compatibilidade e a Complexidade das tecnologias.

Segundo Rogers (2003), a Vantagem Relativa é o grau em que uma inovação é percebida como melhor do que a tecnologia utilizada no momento. Os benefícios percebidos pelo uso de novas tecnologias influenciam o uso e adoção de *e-business* (RAMDANI; Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

KAWALEK; LORENZO, 2009). Na literatura, entende-se que os benefícios percebidos convertem-se em novas tecnologias, que trazem mais benefícios do que as tecnologias atuais. A probabilidade de as empresas adotarem tecnologias com melhor percepção de benefícios é maior que os benefícios de manter uma tecnologia atual. Entre os benefícios percebidos estão economia de custos, oportunidades em novos mercados, novos canais de distribuição e melhor visibilidade (POON; SWATMAN, 1999). As principais vantagens em adotar o *e-business* são o crescimento das vendas (BARUA *et al.*, 2004) e a redução dos custos (GARICANO; KAPLAN, 2001), mas o *e-business* também permite às empresas expansão internacional e redução dos custos de transação (CHAKRAVARTY; KUMAR; GREWAL; 2014). Outros benefícios são em termos de qualidade, serviços e desenvolvimento de produtos (BRYNJOLFSSON; HITT, 1996).

Raymond (2001) descobriu que a pressão competitiva, a influência de parceiros de negócios, a experiência do proprietário com sistemas de informação, a natureza do negócio e a vantagem relativa da tecnologia influenciaram positivamente a implementação de *websites*.

A Compatibilidade é definida como o grau em que uma inovação é percebida como consistente com os valores existentes, a experiência passada e as necessidades dos potenciais usuários (ROGERS, 2003). Avalia o grau de congruência entre a nova tecnologia e vários aspectos do indivíduo com a situação em que a tecnologia será utilizada. Karahanna, Agarwal e Angst (2006) fornecem uma definição conceitual mais abrangente, que desagrega o conteúdo de compatibilidade em quatro construções distintas e separáveis: a compatibilidade com estilo preferido de trabalho, a compatibilidade com as práticas de trabalho existentes, a compatibilidade com a experiência prévia e a compatibilidade com os valores. A importância da compatibilidade em prever resultados de aceitação de tecnologia também foi apoiada em outros estudos empíricos (MAKAME; KANG; PARK, 2014).

A complexidade, ainda segundo Rogers (2003), descreve o grau em que uma inovação percebida pode ser relativamente difícil de entender e usar. Consistente com a TDI, a aceitação de uma inovação é inibida quando esta é percebida pelo usuário como complexa de ser adotada. Daniel e Grimshaw (2002) comprovaram que tecnologias percebidas como menos complexas tendem a angariar maior apoio e aceitação entre os adotantes do que os sistemas mais complexos. A ideia de complexidade também pode variar segundo o porte das

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

empresas. A complexidade inerente em grandes empresas significa que a adoção do *e-business* pode exigir considerações adicionais, tais como processos formais de desenvolvimento de estratégia para o *e-business* (KALAKOTA; ROBINSON, 2005; LAUDON; TRAVER, 2010), o desenvolvimento de uma cultura adequada (BODDY; BOONSTRA, 2000), e até mesmo a reestruturação organizacional (CHONG *et al.*, 2013). Por outro lado, pequenas empresas tendem a ser mais ágeis e adotar tecnologias de *e-business* em tempo menor, embora até mesmo mais complexas (BORDONABA-JUSTE; LUCIA-PALACIOS; POLO-REDONDO, 2012).

Do Contexto Ambiental fazem parte as Pressões dos *Stakeholders*, nos quais se incluem os clientes e os fornecedores, as pressões exercidas pelos competidores e o suporte oferecido pelo governo (IFINEDO, 2011a).

Pesquisas apontaram que as pressões de *stakeholders* externos (no caso, consumidores e fornecedores) são importantes para o estudo do *e-business* (CHONG *et al.*, 2009; GAO; LIU; WU, 2010). Fornecedores e clientes podem exercer grande pressão porque sabem que os benefícios e as vantagens destas tecnologias são maximizados quando mais pessoas as usam (IACOVOU; BENBASAT; DEXTER, 1995). Além do mais, se fornecedores e clientes já adotaram essas tecnologias, a empresa estará sob pressão para adaptar seus processos e gestão, caso queira continuar seu relacionamento com eles. Do contrário, a empresa assumirá o risco de se isolar no mercado.

Em ambientes nos quais a rivalidade cresce a partir de ações imprevisíveis dos competidores e onde produtos e tecnologias mudam rapidamente, o uso de novas tecnologias tem importância ainda mais relevante (PAVLOV; EL SAWY, 2010). Uma rivalidade intensa força as empresas a acompanhar com maior cautela as decisões de seus concorrentes. Em mercados com elevada competição, a obtenção de informações atualizadas é vista como requisito básico para dar suporte às decisões de gestão e atividades de inovação tecnológica (PEREIRA *et al.*, 2014).

O Suporte do Governo refere-se à assistência fornecida pelas autoridades para fomentar o uso de sistemas de informação inovadores nos negócios. Os estudos que examinaram a relevância do suporte do governo para adoção de tecnologias têm produzido resultados diversos. Alguns estudos (CHAU; JIM, 2002; TEO; TAN; WEI, 1997; THATCHER; FOSTER; ZHU; 2006) reportaram que o empenho do governo é vital para a adoção de

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

sistemas de informação nas empresas. Em outros estudos (GIBBS; KRAEMER, 2004; CHAU; JIM, 2002) foram encontradas relações significantes entre o Suporte do Governo e a probabilidade de as empresas adotarem inovações, incluindo as tecnologias de Internet e *e-business*. No estudo de Gibbs e Kraemer (2004), que considerou empresas de dez países desenvolvidos e em desenvolvimento, o papel do governo apresenta-se mais evidente nos países em desenvolvimento, a exemplo do Brasil, que integrou a amostra da pesquisa. Foi observado que a promoção do governo através de incentivos e requisitos de compra teve significância, embora tenham exercido efeitos menores.

O TOA vem se consolidando como *framework* adequado para compreensão dos fatores que antecedem a adoção de tecnologias de Internet/*e-business*, bem como sua relação com o desempenho. Porém, seu estudo não vem considerando como este se relaciona com as atividades que permeiam a arquitetura das empresas que utilizam essas ferramentas tecnológicas, atividades estas que, agrupadas, refletem o modelo de negócios adotado pelas empresas.

3 MODELO DE NEGÓCIOS

A expressão Modelo de Negócios é cada vez mais usada, tanto por acadêmicos como *practitioners*. O termo começou a ser utilizado com frequência por consultores, executivos e acadêmicos, principalmente depois que surgiram os negócios baseados na Internet (OSTERWALDER; PIGNEUR, TUCCI, 2005), transformando a expressão em uma das mais populares no mundo dos negócios. Mesmo assim, a expressão *modelo de negócios* não possui uma definição clara e inequívoca, o que dificulta a compreensão de seu significado e tem limitado os estudos sobre o termo.

Acadêmicos como Rappa (2004) e Amit e Zott (2012), têm-se empenhado em definir esse constructo para adequar seu uso à prática empresarial. Essas várias definições têm em comum o fato de estarem muito próximas dos conceitos e modelos aplicados pelas teorias e instrumentos da área de estratégia.

Muitos são os autores que estudam a relação entre esses dois constructos (SEDDON et al, 2004; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; ETHIRAJ; GULER; SINGH, 2000). Poucos, entretanto, admitem que os dois termos se sobreponham, pois, na realidade, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

acreditam que modelo de negócios seja uma metáfora de estratégia (HEDMAN; KALLING, 2003). Quase todos os autores envolvidos nessa discussão têm definido *modelo de negócios* como um novo constructo nos campos da administração e da tecnologia da informação. Dentre esses autores podem-se destacar Seddon *et al.* (2004), Chesbrough e Rosenbloom (2002), Kuk e Janssen (2013) e Markides (2013).

Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) consideram o modelo de negócios como parte da estratégia, acompanhado da estrutura organizacional e tecnológica. Esses quatro elementos recebem pressão dos ambientes sociais e legais, além das forças competitivas, da demanda dos consumidores e das mudanças tecnológicas.

Frequentemente, empresas possuem estratégias que não se alinham adequadamente às suas estruturas e sistemas, que isto causa baixo desempenho na fase de implantação dos negócios eletrônicos (FREITAS *et al.*, 2013). Uma estratégia integrada deve direcionar os investimentos requeridos para desenvolver a infraestrutura necessária, não só em termos de sistemas de informação, mas principalmente de recursos humanos e processos adequados para fundamentar a operação virtual, incluindo a avaliação dos recursos existentes e os novos requisitos necessários. Nestas circunstâncias, é relevante o conceito de modelo de negócios como orientador da arquitetura da empresa para entrega de valor.

O conceito de modelo de negócios é mais amplo que o de modelo de *e-business*, pois, enquanto o primeiro busca criar valor para os clientes, induzir a venda de produtos e serviços e converter as vendas em lucros (TEECE, 2009), o segundo objetiva identificar as diversas formatações que os empreendimentos adquirem ao utilizar a Internet como canal primário ou secundário de comercialização de produtos (DEITEL, 2004), além do fato de que o conceito de modelo de negócios abrange a empresa como um todo, entendendo a arquitetura necessária para entrega de valor, e não apenas suas atividades no meio digital.

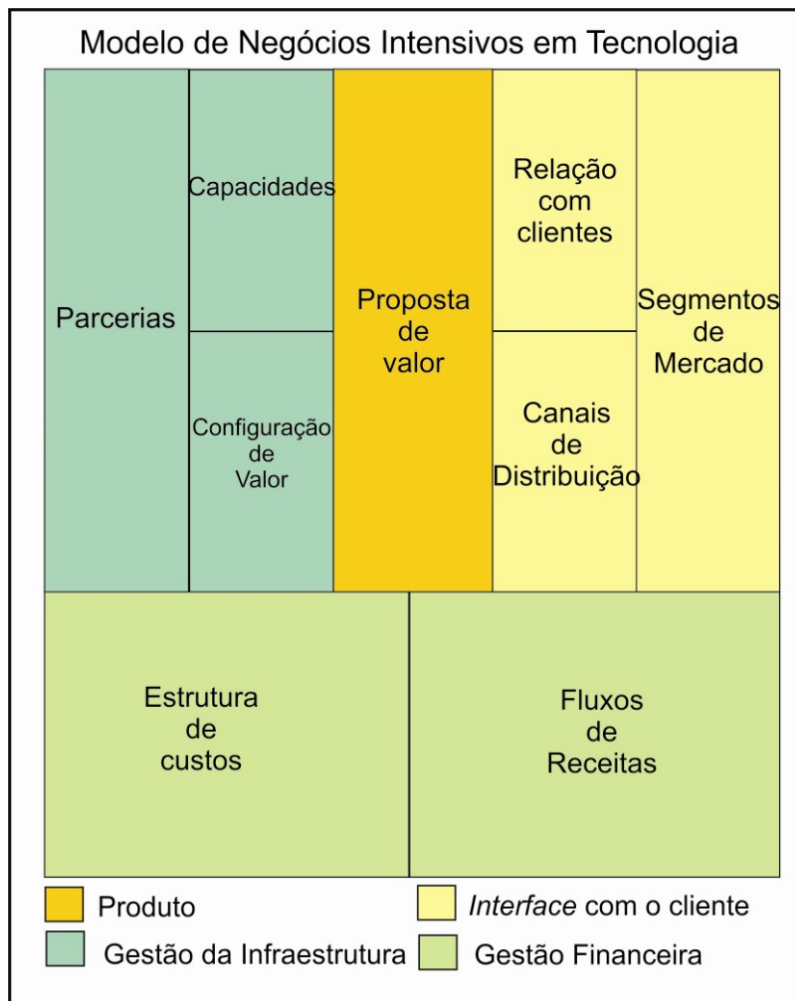
Joia e Ferreira (2005), ao estudarem as diferenças práticas e conceituais entre modelos de negócios e estratégia, chegaram ao entendimento de que o primeiro é um instrumento dinâmico e sistêmico para várias abordagens do segundo. Isto possibilita entrelaçá-las em uma única definição, aumentando o potencial dessas abordagens para explicar e orientar o processo estratégico real das organizações.

Osterwalder (2004) propõe um *framework* para formulação dos modelos de negócios de qualquer natureza, embora enfatize que seu modelo é o mais adequado para empresas intensivas no uso de tecnologias. O modelo de negócios proposto é composto por quatro pilares, que se dividem em nove elementos que constituem o escopo de atividades das empresas, a saber: proposta de valor, segmentos de mercado, canais de distribuição, relação com o cliente, atividades chave, recursos chave, parceiros chave, fluxo de receitas e estrutura de custos (Fig. 02).

Osterwalder (2004) detalha todos esses elementos (atividades) a partir de uma extensa revisão bibliográfica combinada a outras metodologias, como estudo de caso, comparação com outros modelos (KAPLAN; NORTON, 1992; MARKIDES, 1999), meta análise, entrevistas e dados secundários. Em 2010, com a coautoria de Yves Pigneur e ajuda de 470 profissionais e acadêmicos de 45 países, sua tese foi adaptada e surgiu o livro *Business Model Generation*. No Brasil para *Modelo de Inovação em Negócios*, surgindo a ferramenta Canvas, que consiste em um *framework* que auxilia os empreendedores e gestores na formulação de seus modelos de negócios. Nos últimos anos, essa ferramenta vem sendo bastante disseminada e utilizada por profissionais, consultores e pesquisadores (ARAÚJO; ZILBER, 2013; SANTOS; SELOTI JR; SILVA, 2013).

O pilar Produto/Serviço é o elemento central no Modelo Ontológico de Negócios proposto por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005). A partir dele, as empresas apresentam sua Proposta de Valor para o mercado. Todas as atividades empreendidas pelas empresas têm a finalidade de impactar na melhoria da Proposta de Valor. A Proposta de Valor é uma visão geral do conjunto de produtos e serviços oferecidos aos clientes. Primeiramente, o modelo de negócios contém a descrição de qual é o valor que os clientes ou parceiros (e.g. fornecedores) recebem dos negócios. A Proposta de valor, identificada a partir da área produto de Kaplan e Norton (1992), pode ser entendida como as declarações de benefícios que são entregues pela empresa aos seus clientes e *stakeholders* (KUK; JANSSEN, 2013). Esse conjunto gerador de valor seria o diferencial que faz com que os clientes busquem os serviços oferecidos pela organização. A utilidade para o cliente, inovação, excelência, preço, liquidez e ciclo de vida do produto constroem essa arquitetura de valor.

Figura 2 - Modelo de Negócios Intensivos em Tecnologia



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

Os próximos três elementos seriam o Segmentos de Mercado, o Canal de Distribuição e o Relacionamento com o Cliente, selecionados a partir da área *Interface* com o cliente. A *Interface* com o cliente refere-se à maneira como uma empresa se apresenta para o mercado, como ela realmente atinge e interage com seus clientes (OSTERWALDER, 2004; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), a segmentação eficaz permite que uma empresa aloque melhor os recursos de investimento para os clientes-alvo, que serão mais atraídos pela sua Proposta de Valor, além de auxiliar no processo de decisão de escolhas dos canais de distribuição.

O Canal de Distribuição é o terceiro elemento que compõe um modelo de negócios. Ele corresponde ao meio pelo qual a organização consegue entrar em contato com o cliente. São as atividades desse elemento que irão interligar os dois primeiros (proposta de valor e público-alvo). Sua finalidade é fazer chegar aos clientes as quantidades certas de

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

produtos certos ou serviços disponíveis, na renda certa, no momento certo, para as pessoas certas (HONGSHUANG; KANNAN, 2014).

O quarto elemento é o Relacionamento com o Cliente. As atividades presentes nesse elemento definem o tipo de ligação que a empresa possui com o cliente, bem como a força do relacionamento que a organização quer possuir com eles (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). Os lucros de relacionamento com os clientes são a alma de todas as empresas. Esses lucros podem ser alcançados através da aquisição de novos clientes, do aumento da rentabilidade e da extensão da duração do relacionamento com os clientes existentes (CHONG *et al.*, 2013). A Gestão da Infraestrutura é o pilar sobre *como* a empresa cria valor. Ela descreve quais habilidades são necessárias para promover a Proposta de Valor em consonância com a *Interface* com o Cliente. Descreve como a *network* pode gerar valor econômico através de intercâmbios e dinâmicas complexas entre uma ou mais empresas, seus clientes, fornecedores, parceiros estratégicos e com a comunidade (ALLEE, 2000). Em outras palavras, esse pilar especifica as capacidades e recursos do modelo de negócios, seus proprietários e fornecedores, bem como quais são as atividades que executa e como elas se relacionam umas com as outras.

As Capacidades (ou atividades chave) são o quinto elemento do modelo (OSTERWALDER, 2004). Meirelles e Camargo (2014) descrevem as capacidades como padrões repetitivos de ação na utilização dos ativos para criar, produzir e ofertar produtos e serviços para o mercado. Assim, uma empresa precisa dispor de um conjunto de capacidades, a fim de prestar a sua Proposição de Valor. Esses recursos dependem dos bens ou recursos da empresa (KUK; JANSSEN, 2013). E, cada vez mais, eles são terceirizados para parceiros, utilizando as tecnologias de *e-business* para manter a forte integração que é necessária para uma empresa funcionar de forma eficiente.

A Configuração do Valor (ou recursos-chave) é o sexto elemento (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). O principal objetivo de uma empresa é a criação de valor que os clientes estão dispostos a pagar. Este valor é o resultado de uma configuração de atividades e processos dentro e fora da organização. A configuração do valor mostra todas as atividades necessárias e as ligações entre elas, a fim de criar valor para o cliente. Para definir o processo de criação de valor em um modelo de negócio, será usada a estrutura da cadeia de valor de Porter (2001) e sua extensão. É neste componente da

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

estrutura de *e-business* que podem ser descritas atividades como Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS), Resposta Eficiente ao Cliente (REC), ou *e-procurement*.

O sétimo elemento seria a Parceria, uma iniciativa voluntária acordada entre duas ou mais organizações com o objetivo de criar valor para os clientes. No contexto de *e-business* há vários termos que surgem para estas novas formas de redes estratégicas no processo de criação de valor, alguns chamam *b-webs* (TAPSCOTT; TICCOLL; LOWI, 2000), ou organizações de fluidos e flexíveis (SELZ, 1999). O aparecimento de tais redes de empresas melhorou significativamente o leque de possíveis arranjos organizacionais para a criação de valor (REUVER; BOUMAN, HAAKER, 2013). Em geral, as parcerias e alianças tornaram-se um componente essencial nas estratégias implementadas pela maioria das empresas. Embora sejam usadas pelas empresas há décadas, atualmente as parcerias e alianças têm mudado sua natureza. Os conceitos mais tradicionais de *joint venture* (ex.: para penetração geográfica em novos mercados) têm dado lugar a alianças estratégicas cujo objetivo é criar e melhorar a posição competitiva das empresas envolvidas em um ambiente de alta competitividade ambiental (XUEMEI; WEIGUO, 2015).

Os últimos dois elementos seriam o Modelo de Receita e a Estrutura de Custos desenvolvidos pela empresa. Ambos foram selecionados a partir da área financeira da organização (KAPLAN; NORTON, 1992). Os Aspectos Financeiros são o último bloco do *framework* proposto por Osterwalder (2004). Ele é transversal porque todos os outros pilares o influenciam. Este bloco é o resultado da configuração dos demais no modelo de negócios. Juntos, eles determinam a situação financeira da empresa e sua habilidade de sobrevivência no mercado competitivo.

A dinâmica arquitetônica decorrente dessas atividades internas deve convergir como melhoria na Proposta de Valor dos negócios, e essa melhoria deve ser refletida como incremento do desempenho organizacional.

4 DESEMPENHO EMPRESARIAL

O desempenho empresarial é um fenômeno complexo e multifacetado, sendo um tema que tem recebido atenção em estudos conceituais e empíricos. Para Barney (1991), o conceito de desempenho empresarial representa, em última instância, uma percepção

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

geral sobre os resultados da firma e a comparação entre o valor que uma organização gera usando dado capital com o valor que os proprietários desse capital esperam obter. O desempenho organizacional satisfatório está, assim, condicionado às expectativas desses proprietários em relação ao valor esperado. Se o valor gerado for pelo menos igual ao valor esperado, é provável que os proprietários estejam satisfeitos com tal desempenho. Ao contrário, quando o valor criado é menor que o valor esperado, esses proprietários provavelmente estarão insatisfeitos.

Contrariamente ao que prevê o modelo econômico neoclássico, o desempenho das empresas apresenta grande variedade. As diferenças entre o desempenho das empresas pode derivar de recursos e competências únicas de uma empresa específica, ou da exploração de uma posição específica e protegida da estrutura de mercado. Contudo, o desempenho das empresas pode ser explicado também pela pertinência a um determinado tipo de indústria, ou por choques econômicos em determinados anos (BRITO; VASCONCELOS, 2004).

A teoria de organização industrial ofereceu explicação parcial para a heterogeneidade do desempenho. Empresas pertencentes a indústrias diferentes teriam desempenho diverso. O conceito de barreiras permitiria a manutenção de um nível de rentabilidade acima do equilíbrio. Isto seria a manifestação de um poder de mercado compartilhado, que levaria ao reconhecimento de dependência mútua, impedindo a competição de atingir o equilíbrio competitivo (PORTER, 1979).

Outra abordagem da estratégia empresarial, conhecida como Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* - RBV), ofereceu nova justificativa, tanto para a geração como para a manutenção da heterogeneidade do desempenho das firmas. Segundo a RBV, o desempenho superior é sustentável quando uma firma tem recursos capazes de render resultados extraordinários, e estes recursos são raros (não disponíveis com facilidade para outras firmas), difíceis ou custosos de serem imitados, e a firma possui condições organizacionais para explorar as rendas geradas por tais recursos (BRITO; VASCONCELOS, 2004).

Entender de que forma se pode alcançar o sucesso ou o fracasso é primordial na gestão das empresas. O alcance desse entendimento é a expressão de que a conjugação otimizada das atividades pode resultar em desempenho superior. A primeira questão a ser

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

formulada sobre o assunto é como e o que medir. As informações sobre o resultado são expressas como o desempenho demonstrado pela empresa pode ser visto por diferentes vertentes e por propósitos distintos.

Zahra e Covin (1993) estudaram a relação entre as estratégias de negócios, as políticas de tecnologia e o desempenho da empresa. Para os autores, no início dos anos 1990, a tecnologia era determinante no sucesso empresarial e deveria estar alinhada à estratégia de negócio para que, dessa forma, as empresas obtivessem desempenho superior. Os achados indicaram que as políticas de tecnologia devem encaixar-se com a estratégia de negócio, dado que essa última é variável moderadora da relação entre política tecnológica e desempenho superior. Esta conclusão é resultado da constatação de que a força das relações entre as políticas tecnológicas e o desempenho da firma varia entre as empresas com estratégias de negócios diferentes.

Bandeira-de-Mello e Marcon (2006), ao estudar a heterogeneidade do desempenho, descobriram o efeito da firma como o mais importante, seguido dos efeitos da indústria e do grupo controlador. Dessa forma, os efeitos da firma fundamentam empiricamente a RBV (BARNEY, 2002; DOSI; NELSON; WINTER, 2000) e continuam superiores.

Independentemente do enfoque, o fato é que a informação e a avaliação de desempenho são instrumentos organizacionais que se traduzem na flexibilidade em identificar os direcionamentos futuros no menor período de tempo. Mediante a análise do seu desempenho, as organizações podem medir a sua capacidade de sobrevivência e continuidade em face das exigências do ambiente interno e externo em que estejam inseridas.

Autores como Rumelt (1991), Barney (2002), Walker (2004), observam as diferenças entre o desempenho das empresas e concluem que estas são diferentes entre si, seja por seu tamanho, produtos, pessoas, localização, organização e história. As ações e posições individuais geram diferenças relevantes, e a unidade de análise mais relevante é a firma e não o ramo de negócios ou, ainda, de acordo com a teoria econômica neoclássica, as condições macroeconômicas.

Venkatraman e Ramanujam (1986) propõem três domínios com graus de abrangência diferenciada. O mais estrito conceito está centrado nos aspectos financeiros e

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

envolve indicadores de faturamento, lucratividade e retorno, entre outros, assumindo que refletem o cumprimento dos objetivos econômicos da firma. A dimensão imediatamente superior é exatamente a do desempenho do negócio, que mescla aspectos financeiros com aspectos operacionais, como participação no mercado, novos produtos, qualidade dos produtos, valor adicionado, entre outros.

Na análise teórica deste ensaio, a combinação dos antecedentes estratégicos e das atividades forma o modelo de negócios que se reflete nos consequentes, que são aferidos seguindo indicadores de desempenho. Tanto parte da teoria da Organização Industrial como da RBV são consideradas no modelo desta pesquisa, tendo em vista que ambas se complementam e que há comprovação empírica de sua influência no desempenho empresarial.

Propõem-se, para análise empírica, as variáveis de desempenho desenvolvidas por Ramanujam e Venkatraman (1987), adaptadas recentemente por Parnel (2011) e já validada e utilizada no Brasil por Costa (2013) e Almeida *et al.* (2013).

A junção dessas três dimensões– *framework* TOA, Modelo de Negócios e Desempenho Empresarial - fornecerá os elementos necessários para a análise integrada do desempenho dos *e-businesses*.

5 PROPOSTA INTEGRADA DE ANÁLISE DO DESEMPENHO DE E-BUSINESS

A análise da literatura permitiu identificar diferentes focos de estudo. O primeiro foco é de caráter espacial, com destaque para o estudo de empresas norte-americanas e canadenses (BORDONABA-JUSTE; LUCIA-PALACIOS; POLO-REDONDO, 2012; IFINEDO, 2011a; 2011b) e empresas sediadas na Europa (CHASTON; MAGLES, 2002; MARTINEZ-LÓPEZ; MARTINEZ-LÓPEZ, 2010; OLIVEIRA; MARTINS, 2010). Um segundo teve seu foco voltado para analisar os antecedentes da adoção do *e-business* e do seu uso, bem como (TEO; PIAN, 2003; LIN; LIN, 2008; IFINEDO, 2011a) o impacto no desempenho empresarial (WU; MAHAJAN; BALASUBRAMANIAN, 2003; MARTINEZ-LÓPEZ; MARTINEZ-LÓPEZ, 2010; WEISBERG; TE'ENI; ARMAN, 2011). Um terceiro tipo de foco relaciona-se ao entendimento das atividades que compõem o Modelo de Negócios adotado pelas empresas (OSTERWALDER, 2004; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, WU; MAHJAN; BALASUBRAMANIAN, 2003; Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

CHASTON; MAGLES, 2002). As pesquisas sobre *e-business* nos países em desenvolvimento ou emergentes ainda são incipientes, e não há correntes teóricas definidas e consolidadas. É um campo do conhecimento em fase inicial de construção.

Os antecedentes da adoção do *e-business* e o uso de tecnologias na gestão das empresas são referidos, neste artigo, como os elementos que exercem impacto nas organizações, influenciando o modo como essas tecnologias são incorporadas nas atividades das empresas. Autores como Ifinedo (2011a), Bordonaba-Juste, Lucia-Palacios e Polo-Redondo (2012) e Moraes, Pires e Gonçalves (2012) entendem que os Contextos Organizacional, Tecnológico e Ambiental, nos quais as empresas estão imersas, exercem impacto no uso de tecnologias pelas empresas e, conseqüentemente, influenciam seus modelos de negócios.

Novos elementos passaram a ser considerados para o entendimento de como ocorre a gestão nas empresas que fazem uso intensivo de tecnologia, a exemplo das atividades de *e-business*. Alguns estudos tratam dessas atividades de forma simplificada (WU; MAHJAN; BALASUBRAMANIAN, 2003), outros se limitam a atividades específicas, como marketing e *e-commerce* (CHASTON; MAGLES, 2002). Esse conjunto de atividades é o que forma o Modelo de Negócios.

Outro aspecto que merece destaque no estudo dos Antecedentes Estratégicos e dos Modelos de Negócios associados ao *e-business* é sua relação com o desempenho. O estudo do desempenho em estratégia não é novo; porém, vem sendo utilizado com maior frequência para analisar empresas que se sustentam no modelo tradicional de negócios (BORDEAN; BORZA; GLASER-SEGURA; 2011; ROSLI, 2012). Os estudos relacionados ao desempenho do *e-business* normalmente relacionam seus antecedentes e não investigam os elementos que compõem as atividades das empresas em maior nível de detalhe.

Conforme apontado em estudo bibliométrico realizado por Zott, Amit e Massa (2011), não foi verificada a influência das atividades do modelo de negócios no desempenho das empresas, embora já tenha sido verificada, em estudos recentes, a influência dos antecedentes no desempenho (BORDONABA-JUSTE; LUCIA-PALACIOS; POLO-REDONDO, 2012). Recentemente, dois estudos utilizaram o Modelo de Negócios na concepção de Osterwalder e Pigneur (2010): Araújo e Zilber (2013) aplicaram esse modelo em uma pesquisa realizada com pequenas empresas que utilizam atividades de *e-business*. A análise

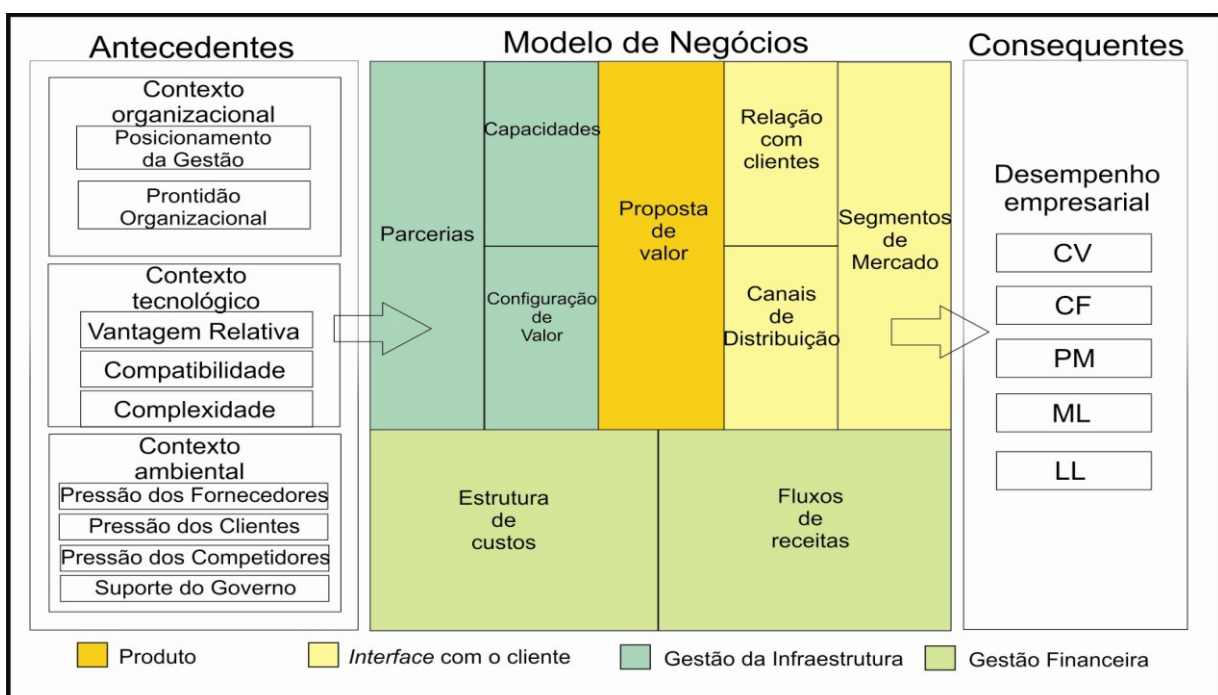
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

foi realizada com o auxílio de estatística descritiva. Essas contribuições são relevantes, mas não são suficientes para estabelecer a validade empírica do modelo. Santos, Seloti Jr e Silva (2013) fizeram uma aplicação do modelo em doze panificadoras, sendo seis do modelo tradicional e seis do modelo *gourmet*. A pesquisa teve duas etapas: uma qualitativa e outra quantitativa. A primeira consistiu em entrevista com os gestores das empresas, e a segunda de uma *survey* com uma amostra de 30 clientes por panificadora, totalizando 360. A análise descritiva do estudo limitou-se a analisar as informações e fazer um comparativo entre a percepção dos clientes de um modelo tradicional e de um modelo *gourmet* de panificadora.

Portanto, algumas lacunas podem ser apontadas: (i) não haver escala adaptada para o TOA no Brasil; (ii) não existir uma escala validada para o modelo de negócios; (iii) ausência de estudos quantitativos de análise multivariada dos elementos que compõem o modelo de negócios; (iv) carência de estudos que analisem simultaneamente os Antecedentes (TOA) e o Modelo de Negócios (atividades internas), tendo o Desempenho como conseqüente desse fluxo.

Os autores deste artigo pretendem, a partir do delineamento do modelo integrado de análise dos antecedentes e conseqüentes estratégicos (Fig. 03), prosseguir com o desenvolvimento da pesquisa visando a cobrir as lacunas identificadas.

Figura 3 – Antecedentes e Conseqüentes Estratégicos do e-Business



Fonte: Adaptado de Ifinedo (2011a), Osterwalder e Pigneur (2010) e Ramanujan e Venkatraman (1987).

Espera-se, a partir destas investigações, fornecer, aos gestores, elementos que facilitem o entendimento dessas variáveis para a formulação estratégica de empresas que atuam com o uso intensivo de tecnologias de Internet/*e-business*. Para a academia, ficarão como contribuição escalas psicométricas inéditas para prosseguimento de novas pesquisas e prováveis melhorias nas escalas adaptadas e criadas para o contexto de países de economias emergentes.

Entende-se que o estudo minucioso dos Antecedentes Estratégicos (*framework* TOA) é importante para a implementação apropriada das atividades de *e-business*. Essas atividades precisam ser desenvolvidas de modo a ampliar a Proposta de Valor, sendo esta influenciada por todos os elementos que compreendem o Modelo de Negócios das empresas. A confluência efetiva dessas duas dimensões direcionará as empresas ao melhor desempenho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teve como objetivo analisar, de forma conjugada, as principais abordagens teóricas subjacentes ao *e-business*. Para tal, um extenso trabalho de pesquisa bibliográfica foi realizado para identificar os autores e estudos proeminentes do campo, além de descortinar lacunas em duas perspectivas - de micro e macro análise - para realizar estudos futuros e o desenvolvimento do campo.

Descobriu-se que os estudos relacionados ao *e-business* estão mais adiantados em países de economia desenvolvida, como o Canadá e alguns países da Europa. Boa parte desses trabalhos apropriou-se do *framework* Tecnológico, Organizacional e Ambiental (TOA), que já foi explorado por diversos autores (ROGERS, 2003; IFINEDO, 2011a; 2011b; BORDONABA-JUSTE; LUCIA-PALACIOS; POLO-REDONDO, 2012). A abordagem metodológica mais usual nesses estudos têm sido a análise multivariada, que investiga a relação entre o TOA e o nível de adoção de tecnologias de Internet/*e-business* (IFINEDO, 2011a) e o desempenho (BORDONABA-JUSTE; LUCIA-PALACIOS; POLO-REDONDO, 2012) das empresas de *e-business*. Percebeu-se que essa abordagem tem seu foco voltado para entender como o

ambiente externo vai influenciar a adoção de tecnologias de Internet/*e-business* e o desempenho desses negócios. A pesquisa realizada nas principais bases de dados nacionais e internacionais não evidenciou nenhum estudo que tenha reproduzido essa abordagem no Brasil.

Outra corrente que se apresenta em evidência veio a partir da busca pelo entendimento de como as empresas incorporam a tecnologia em sua estratégia, fazendo emergir o termo *Modelo de Negócios*. É um termo que ainda suscita dúvidas e cujo entendimento gera alguns debates. Um dos nomes proeminentes sobre o estudo dos Modelos de Negócios é Alex Osterwalder que, depois de quase uma década de pesquisa, lançou o livro *Business Model Generation*, onde apresenta a ferramenta Canvas para profissionais e pesquisadores. Esta ferramenta auxilia os empreendedores na formulação de seus modelos de negócios e, segundo o próprio autor, ser utilizada para qualquer tipo de negócios, mas foi pensada para atender a modelos que fazem uso intensivo de tecnologia. O levantamento bibliográfico sobre a ferramenta Canvas não identificou nenhum estudo quantitativo que explorasse o modelo. Os estudos qualitativos possibilitaram a geração da teoria, mas seu teste ainda não foi realizado com o uso de técnicas multivariadas.

Enquanto uma corrente está voltada para entender o ambiente externo, outra está focada nas atividades internas das empresas. A proposta integrada de análise visa – ao integrar em um *framework* o ambiente externo (antecedentes), às atividades e como se refletem no desempenho (consequentes) dos *e-businesses* – cobrir essa lacuna em perspectiva de macro análise.

As limitações para estudos futuros amparam-se em dois aspectos: teórico e empírico. As limitações teóricas referem-se ao caráter eminentemente exploratório e na dificuldade de se encontrar um consenso na literatura, até mesmo em virtude de ser um tema emergente. Empiricamente, pela dificuldade de coleta de dados, considera-se o número restrito de empresas de *e-business*, a carência de dados quantitativos setoriais e as dificuldades comumente encontradas para adquirir acesso a esse tipo de empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. E. B.; LISBOA, J. V.; AUGUSTO, M. G.; BATISTA, P. C. S. Organizational Capabilities, Strategic Orientation, Strategy Formulation Quality, Strategy Implementation and Organizational Performance in Brazilian Textile Industries. In: XXXVII Encontro da Anpad. **Anais...**2013.

ALLEE, V. Reconfiguring the Value Network. **Journal of Business Strategy**, v. 21, n. 4, p. 36-39, 2000.

AMIT, R.; ZOTT, C. Creating value through business model innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n.3, p. 40-49, 2012.

ARAÚJO, J. B.; ZILBER, S. N. Adoção de *E-Business* e Mudanças no Modelo de Negócios: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 1, pp.147-163, 2013.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. Heterogeneidade do Desempenho de Empresas em Ambientes Turbulentos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 2, p. 34-43, 2006.
BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2002.

BARUA, A.; KONANA, P.; WHINSTON, A.B.; YIN, F. Assessing Internet enabled business value: an exploratory investigation. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 4, pp. 585-620, 2004.

BAYO-MORIONES, A.; LERA-LÓPEZ, F. A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain. **Technovation**, vol. 27 No. 6, pp. 352-66, 2007.

BODDY, D.; BOONSTRA, A. Doing business on the Internet: managing the organizational issues. **Journal of General Management**, v. 26, n. 1, p. 18-35, 2000.

BORDEAN, O. N; BORZA, A; GLASER-SEGURA, D. A Comparative Approach of the Generic Strategies within the Hotel Industry: Romania vs. USA. **Management & Marketing**, p. 501-514, 2011.

BORDONABA-JUSTE, V.; LUCIA-PALACIOS, L.; POLO-REDONDO, Y.; Antecedents and consequences of e-business adoption for European retailers. **Internet Research**, v. 22, n. 5, pp. 532-550, 2012.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**. p. 107-129, ed. Especial 2004.

BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L. Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information technology systems spending. **Management Science**, v. 42, n. 4, pp. 541-558, 1996.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

CHAKRAVARTY, A.; KUMAR, A.; GREWAL, R. Customer Orientation Structure for Internet-Based Business-to-Business Platform Firms. **Jornal of Marketing**. v.78, p. 1-23, September 2014.

CHASTON, I; MANGLES, T. E-Commerce in Small US Manufacturing Firms: A Pilot Study on Internal Competencies. **Journal of Marketing Management**, v. 18, p 341-360, 2002.

CHAU, Y. K.; JIM, C. F. Adoption of electronic data interchange in small and medium enterprises. **Journal of Global Information Management**, v. 10, n. 4, p. 61–85, 2002.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v.11, n.3, 2002.

CHONG, A.Y-L.; OOI, K-B.; LIN, B.; TANG, S.Y. Influence of interorganizational relationships on SMEs' e-business adoption. **Internet Research**, v. 19 No. 3, pp. 313-31, 2009.

CHONG, A. Y-L.; CHAN, F. T. S.; GOH, M.; TIWAN, M. K. Do Interorganisational Relationships and Knowledge-mangement Practices Enhance Collaborative Commerce Adoption? **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 7, p. 2006-2018, 2013.

COSTA, R. B. L. **A Influência do Tipo de Estratégia e da Capacidade de Executá-la no Desempenho Empresarial Esperado: um estudo no segmento de confecções**. Dissertação de Mestrado. Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Fortaleza, Ceará, 2013, 84 p.

DANIEL, E. M.; GRIMSHAW, D. J. An exploratory comparisons of e-commerce adoption in large and small enterprises. **Journal of Information Technology**, v. 17, n. 3, p. 133–147, 2002.

DEITEL, H. M. **E-business e e-commerce para Administradores**. São Paulo: Personal Education, 2004.

DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. (Orgs.). **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2000.

ETHIRAJ, S.; GULER, I.; SINGH, H. The impact of Internet and electronic technologies on firms and its implications for competitive advantage. The Wharton School. **Research paper**, 2000. Disponível em: <http://www.academia.edu/3764792/The_impact_of_Internet_and_electronic_technologies_on_firms_and_its_implications_for_competitive_advantage>. Acesso em: 17 ago 2013.

FREITAS, A. S.; FERREIRA, L. F. F.; COUTINHO, F. D.; IRIGARAY, H. A. R. Information Technology (IT) Strategic Alignment: The Case of Arcelormital Tubarão. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios – REEN**. v.6, n.3, p. 3-26, set./dez. 2013.

- GAO, M.; LIU, K.; WU, Z. Personalisation in web computing and informatics: theories, techniques, applications and future research. **Journal of Information Frontiers**. v. 12, n. 5, pp. 607-629, 2010.
- GARICANO, L.; KAPLAN, S. N. The Effects of Business-to-Business E-Commerce on Transaction Costs. **The Journal of Industrial Economics**, v. 49, n.4, p. 463–485, 2001.
- GIBBS, J. L.; KRAEMER, K. L. A cross-country investigation of the determinants of scope of e-commerce use: an institutional approach. **Electronic Marketing**. v. 14, n. 2, p. 124–137 2004.
- GRAGG, P. B.; ZINATELLI, N. The Evolution of Information Systems in Small Firms. **Information and Management**. v. 29, n. 1, 1995.
- HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European Journal of Information Systems**. v.12, p.49-59, 2003.
- HONGSHUANG, A. L.; KANNAN, P. K. Attributing Conversions in a Multichannel Online Marketing Environment: An Empirical Model and a Field Experiment. **Journal of Marketing Research**. v. 51, p. 40-56, February, 2014.
- IACOVOU, C.L.; BENBASAT, I.; DEXTER, A.S. Electronic data interchange and small organization: adoption and impact of technology. **MIS Quarterly**. v.19, n. 4, pp. 465-485, 1995.
- IFINEDO, P. An Empirical Analysis of Factors Influencing Internet/E-Business Technologies Adoption by SMEs in Canada. **International Journal of Information Technology & Decision Making**. v. 10, n. 4, p. 731-766, 2011a.
- IFINEDO, P. Internet/e-business technologies acceptance in Canada’s SMEs: an exploratory investigation. **Internet Research**. v. 10, n. 3. p. 255-281, 2011b.
- JEYARAJ, A.; ROTTMAN, J. W.; LACITY, M. C. A review of the predictors, linkages, and biases in IT innovation adoption research. **Journal of Information Technology**. v 21, n. 1, p. 1–23, 2006.
- JOIA, L. A.; FERRIRA, S. Modelo de Negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? **Cadernos EBAPE**. v. 3, n. 4, p. 1-18, 2005.
- KALAKOTA, R., ROBINSON, M. **E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard--measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, 1992.
- KARAHANNA, E.; AGARWAL, R.; ANGST, C. M. Reconceptualizing compatibility beliefs in technology acceptance research. **MIS Quarterly**, v. 30, n. 4, p. 781–804, 2006.
- Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

KOO, C.; SONG, J.; KIM, Y. J.; NAM, K. Do e-business strategies matter? The antecedents and relationship with firm performance. **Inf Syst Front**, v. 9, p. 283-296, 2007.

KUK, G.; JANSSEN, M. Assembling infrastructures and business models for services design and innovation. **Info Systems Journal**, v. 23, p. 445-469, 2013.

LAUDON, K. C.; TRAVER, C. G. **E-Commerce: business, technology, society**. New York: Pearson Education, 2010.

LIN, H.F.; LEE, G.G. Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. **Management Decision**, v. 43, n. 2, pp. 171-188, 2005.

LIN, H-F.; LIN, S.M. Determinants of e-business diffusion: a test of the technology diffusion perspective. **Technovation**, v. 28, n. 3, pp. 135-145, 2008.

MAKAME, W. H.; KANG, J.; PARK, S. Factors Influencing Electronic Commerce Adoption in Developing Countries: The case of Tanzania. **South African Business Management**, v. 45, n. 2, p. 83-96, 2014.

MARKIDES, C. C. **All the Right Moves**. Harvard Business School Press: Boston, 1999.

MARKIDES, C. C. Business Model Innovation: what can the ambidexterity literature teach us? **The Academy of Management Perspectives**. v.27, n. 4, p.313-323, 2013.

MARTINEZ-LÓPEZ, L.; MARTINEZ-LÓPEZ, F.J. Intelligent e-services and multi-agent systems for B2C e-commerce. **Internet Research**, v. 20, n. 3, 2010.

MEIRELLES, D. S. ; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 18, n. spe, p. 41-64, Dec. 2014.

MORAIS, E. P.; PIRES, J. A.; GONÇALVES, R. M. E-Business Maturity: Constraints Associated with Their Evolution. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, v. 22, p. 280–300, 2012.

OLIVEIRA, P. H.; EPAMINONDAS, M. E. R. Conhecimento, Inovação e Estratégia Competitiva: um estudo no setor atacadista da moda. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios – REEN*. v.7, n.1, p. 82-104, jan./abr. 2014.

OLIVEIRA, T.; MARTINS, M.F. Firm patterns of e-business adoption: evidence for the European Union-27. **Electronic Journal of Information Systems**. v. 13, n. 1, pp. 47-56, 2010.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology**: a proposition in a design science approach. 172 f. Tese (Doutorado em Gestão da Informática). Universidade de Lousanne, Suíça, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. **Communications of the Association for Information System**, v. 15, May, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. **Business Model Generation**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2010.

PARNELL, J. A. Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. **Management Decision**, v. 49, p.139-155, 2011.

PAVLOV, P.A.; EL SAWY, O.A. The 'Third Hand': IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities. **Information System Research**, v. 21, n. 3, pp. 443-471, 2010.

PEREIRA, J. M.; BARBOSA, J. G. P.; BOUZADA, M. A. C.; FREITAS, A. S. Relação entre Inovação e Estratégia: um estudo de caso em uma empresa de TIC. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios – REEN**, v.7, n. 2, p. 69-98, mai./ago. 2014.

POON, S.; SWATMAN, P. An exploratory study of small business Internet commerce issues. **Information Management**, v. 35, n. 1, pp. 9-18, 1999.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, março-abril, 1979.

PORTER, M. E. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 2, pp. 63-78, 2001.

RAMANUJAM, V.; VENKATRAMAN, N. Planning system characteristics and planning effectiveness. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 453-68, 1987.

RAMDANI, B; KAWALEK, P.; LORENZO, O. Predicting SMEs' adoption of enterprise systems, **Journal of Enterprise Information Management**, v. 22, n. 1/2, pp.10-24, 2009.

RAPPA, M. A. The utility business model and the future of computing services. **IBM Systems Journal**, v.43, n.1, 2004.

RAYMOND, L; Determinants of web site implementation in small businesses. **Internet Resources**, v. 11, n. 5, p. 411-422, 2001.

REUVER, M.; BOUMAN, H.; HAAKER, T. Business Model Roadmapping: a practical approach to come from an existing to a desired model. **International Journal do Innovation Management**. v. 17, n. 1., p.1-18, February, 2013.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**, 5th edn. New York: The Free Press, 2003.

- ROSLI, M. M. Competitive Strategy of Malaysian Small and Medium Enterprises: An Exploratory Investigation. **American International Journal of Contemporary Research**, v. 2, n. 1, 2012.
- RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 167-185, 1991.
- SANTOS, R. S.; SELOTI JR; S. L.; SILVA, R. J. R. Changing Business Model Tradicional vs Gourmet Bakaries. **8th Iberoamerican Academy Conference**. São Paulo, Dez. 2013.
- SEDDON, P. B.; LEWIS, G.P.; FREEMAN, P.; SHANKS, G. The case for viewing business models as abstractions of strategy. **Communications of the Association for Information Systems**, v.13, Apr. 2004.
- SELZ, D. Value Webs - **Emerging forms of fluid and flexible organizations**. MCM Institute. St.Gallen, University of St.Gallen, 1999.
- TAPSCOTT, D.; TICOLL, D.; LOWI, A. Digital Capital: harnessing the power of business webs. Boston: **Harvard Business School Press**, 2000.
- TEECE, D. J. **Business model, business strategy and innovation**. Long Range Planning. 2009.
- TEO, T.S.H.; PIAN, Y. A contingency perspective on internet adoption and competitive advantage. **European Journal of Information Systems**, v. 12, n. 2, pp. 78-92, 2003.
- TEO, H. H.; TAN, B. C. Y.; WEI, K. K. Organizational transformation using electronic data interchange: The case of TradeNet in Singapore. **Journal of Management Information Systems**, v. 13, n. 4, p. 139-166, 1997.
- THATCHER, S. M. B.; FOSTER, W.; ZHU, L. B2B e-commerce adoption decisions in Taiwan: The interaction of cultural and other institutional factors. **Electronic Communication Research and Applications**, v. 5, p. 92-104, 2006.
- TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n.4, p. 801-814, 1986.
- WALKER, G. **Modern Competitive Strategy**. Boston: McGraw-Hill, 2004.
- WEISBERG, J.; TE'ENI, D.; ARMAN, L. Past purchase and intention to purchase in e-commerce: the mediation of social presence and trust. **Internet Research**, v. 21, n. 1, pp. 82-96, 2011.

WU, F.; MAHAJAN, V.; BALASUBRAMANIAN, S. An analysis of e-business adoption and its impact on business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 4, pp. 425-447, 2003.

XUEMEI, Q; WEIGUO, Z. Co-opetition and the Stability of Competitive Contractual Strategic Alliance: Thinking Based on the Modified Lotka-Voterra Model. **International Journal of U- & E-Service, Science & Technology**. v. 8, n. 1, p. 67-77, Jan. 2015.

ZAHRA, S. A; COVIN, J. G. Business strategy, technology policy and firm performance. **Strategic Management Journal**, n. 14, p. 451-478, 1993.

ZHU, K.; KRAEMER, K. L.; XU, S. The process of innovation assimilation by firms in different countries: a technology diffusion perspective on e-business. **Management Science**, v. 52, n. 10, p. 1557-1576, 2006.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of Management**. v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.