

# Proposição de um modelo de negócio para um aplicativo C2C utilizando análise estratégica

“Artigo a ser submetido ao periódico Journal of Business Research”

Lucas Guimarães Silva (UFRGS) – [lguimaraes.silva@gmail.com](mailto:lguimaraes.silva@gmail.com)

Cláudio José Müller (UFRGS) – [cmuller@producao.ufrgs.br](mailto:cmuller@producao.ufrgs.br)

Marcelo Cortimiglia (UFRGS) – [cortimiglia@producao.ufrgs.br](mailto:cortimiglia@producao.ufrgs.br)

## Resumo

Este artigo objetiva apresentar um modelo de negócio para um aplicativo *online* de trocas a ser implantado em uma rede social, utilizando análise estratégica. A partir do conceito inicial, buscou-se identificar lacunas de mercado não preenchidas pelos *players* atuais do comércio eletrônico. Em seguida, validou-se o perfil sócio-demográfico de potenciais usuários através de um questionário fechado. O conceito inicial foi testado, detalhado e validado com potenciais usuários. A viabilidade técnica, o investimento inicial e os custos associados ao negócio foram validados mediante entrevista com especialistas em *web development*. Por fim, validou-se o modelo como um todo através de uma entrevista aberta com um investidor, buscando avaliar o grau de interesse despertado pela ideia. As principais modificações sugeridas foram a incorporação de um sócio-técnico para gerir o negócio, redução da taxa de seguro, tarifa administrativa proporcional ao valor das transações e inclusão de um serviço de *chat online*. Verificou-se, portanto, a importância de aliar técnicas de análise estratégica à proposição de um novo modelo de negócio *online*.

*Palavras-chave:* Modelo de negócio; Análise estratégica; Rede social; Aplicativo *online*.

## Abstract

This article aims to present a business model for an online exchange app to be implemented in a social network, using strategic analysis. Based on the initial concept, market gaps unfilled by the current e-commerce players were identified. Then, the social-demographic profile of potential users was validated through a closed questionnaire. The initial concept was tested, detailed and validated by potential users. The technical feasibility, the initial investment and the costs associated to the business were validated through an interview with web development experts. Finally, an investor open interview validated the whole business model, seeking to evaluate the level of interest induced by the idea. The main

modifications suggested were a technical partner incorporation to manage the business, insurance fee reduction, administration fee proportional to the transaction value and inclusion of an online chat service. It was found, thus, the importance of combining strategic analysis techniques to the proposition of a new online business model.

*Keywords:* Business Model; Strategic analysis; Social network; Online app.

## **1. Introdução**

Atualmente, empresas que têm seu escopo de atuação dado através da internet experimentam um cenário de alta competitividade, no qual a rentabilidade de seus negócios encontra-se ameaçada. Conforme Porter (1996), a abertura deste *cyber* mercado, associada ao avanço das tecnologias *web*, traz como uma das principais dificuldades organizacionais a manutenção da originalidade em suas práticas operacionais, fazendo com que a decisão final de um cliente na hora da compra seja baseada meramente em preço. Já Tapscott (2001) acredita que toda a infraestrutura para criação de riqueza pode ser modificada pelo desenvolvimento da internet, permitindo justamente a diferenciação de uma empresa perante seus competidores através da criação de um valor único.

Nesse contexto, um conceito importante que vem se propagando cada vez mais é o de modelo de negócio (BM, do inglês *Business Model*), entendido como uma descrição da lógica que demonstra como um negócio cria e entrega valor para seus clientes, atraindo-os para pagar por esse valor e convertendo esses pagamentos em lucro (TEECE, 2010). A função de um BM para o projeto de uma inovação qualquer que diferencie o produto ou serviço de uma empresa é assegurar que a tecnologia presente por trás dessa inovação entregue valor para os consumidores (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). Tapscott (2001) cita a internet como uma ferramenta revolucionária que possibilita modelos de negócio inovadores. Esta é, na visão do autor, uma lacuna não identificada por Porter (1996), visto que ferramentas de planejamento estratégico tradicionais não seriam aptas à nova realidade de mercado.

Segundo Johnson, Christensen e Kagermann (2008), um BM consiste de quatro elementos: proposição de valor, fórmula de lucro, recursos-chave e processos-chave. Proposição de valor se refere à estratégia utilizada pela organização para satisfazer uma necessidade de mercado. A fórmula de lucro define como a empresa cria valor econômico para si enquanto cria valor para seus clientes. Recursos-chave são os ativos necessários para atender o público-alvo e processos-chave são processos gerenciais e operacionais que permitem à empresa entregar valor de modo que ela possa repetir e aumentar esse

fornecimento em escala. Cortimiglia (2010) propõe uma definição de BM semelhante baseada em quatro dimensões: criação de valor (recursos e processos-chave), entrega de valor (distribuição e posicionamento na rede de valor), proposição de valor (oferta de produtos/serviços aliada à segmentação de mercado e estratégia de compra do cliente) e apropriação de valor (receitas).

Definir claramente as estratégias de posicionamento de mercado e de como propor valor a partir de uma inovação é um elemento-chave na construção de um BM. O conceito de estratégia envolve uma série de atividades necessárias para produzir e entregar um produto ou serviço que permita à companhia oferecer um valor considerado único (PORTER, 1996). Uma inovação tecnológica não garante por si só o sucesso econômico do negócio; ela deve fazer com que o sucesso técnico possa ser convertido em sucesso comercial. A construção e a implantação de um bom BM devem ser realizadas em conjunto com uma minuciosa análise estratégica para que uma inovação tecnológica prospere comercialmente. Caso contrário, até mesmo organizações inovativas terão insucesso (TEECE, 2010).

Apesar de aplicações distintas e, aparentemente “valiosas” para os usuários, muitas das empresas da *web* têm dificuldades de atingir viabilidade sustentável no longo prazo. Nesse sentido, há dois problemas ainda não resolvidos ao se tentar estabelecer modelos de negócio viáveis e lucrativos: a escolha dos modelos de receita (monetização) na dimensão de apropriação de valor, e a função da estratégia de canais tecnológicos tanto na dimensão de proposição quanto na de entrega de valor. Dentre os diversos *e-business players* que atuam no mercado atualmente, especialmente no segmento de intermediação de negócios entre dois clientes (C2C), apenas o eBay representa um caso unânime de sucesso. Uma possível explicação para esse fato é que falta às empresas da *web 2.0* aliar planejamento estratégico à modelagem de negócios (CORTIMIGLIA, 2010).

Assim, o objetivo principal deste trabalho é propor um BM sustentável a ser implantado no mercado C2C (*e-commerce*) utilizando-se de análise estratégica. O artigo apresenta a proposição de valor para o negócio, definindo a rede de valor necessária para criar e distribuir a oferta, o segmento de mercado para o qual o site será destinado, o posicionamento da empresa dentro da rede de valor, a estrutura de custos do negócio e, por fim, a estratégia competitiva que permitirá à empresa ganhar e sustentar vantagens perante os competidores. O estudo de um BM para um *e-commerce* utilizando análise estratégica é importante, pois poucas empresas que realizam o intermédio de transações comerciais na

internet definem o modo como se posicionarão nesse mercado de forma a obter vantagens competitivas sustentáveis, voltando seu foco somente para melhorias operacionais que podem ser facilmente copiadas por seus rivais.

Este artigo está organizado conforme segue. Após essa introdução, a seção 2 apresenta uma revisão de literatura com foco na construção de um BM sustentável utilizando análise estratégica. A seção 3 traz os procedimentos metodológicos. Na seção 4 são apresentados os resultados e discussão. A conclusão encerra o artigo na seção 5.

## **2. Referencial Teórico**

Esta seção apresenta uma breve revisão da literatura sobre dois assuntos importantes para a proposição de um BM no segmento C2C utilizando análise estratégica: a relação entre BM e estratégia e os diferentes tipos de negócios da internet aplicados aos segmentos do mercado virtual.

### **2.1 BM e estratégia**

Slywotzky (1996) define um BM como sendo a totalidade de como a empresa seleciona seus clientes, define e diferencia suas ofertas, define quais os processos pelos quais ela mesma será responsável e quais aqueles que ela irá terceirizar, configura seus recursos, vai ao mercado, cria utilidade para seus clientes e captura lucros. É todo o sistema para entregar utilidades para os clientes e ganhar um lucro por essa atividade. Para Morris, Schindehutte e Allen (2005, p.2), “um BM é uma representação concisa de como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisões nas áreas de estratégia de risco, arquitetura e economia são dirigidas para criar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos”.

Alt e Zimmermann (2001) consideram importante a construção de um BM, uma vez que sua estrutura influencia receitas potenciais e o sucesso futuro do negócio. Para a aplicação de um BM, os autores ainda sugerem seis elementos genéricos a serem considerados: sua missão, sua estrutura, o processo, as receitas, questões legais e a tecnologia. Já para Teece (2010), a construção de um bom BM fornece proposições de valores que são convincentes para os consumidores, possui uma estrutura vantajosa de custos e riscos e permite uma captura significativa de valor do negócio que gera e entrega produtos e serviços. Definir um BM corretamente, criar soluções e depois implantar e refinar

comercialmente arquiteturas viáveis para receitas e custos são fatores críticos para o sucesso da empresa.

A definição de estratégia, por sua vez, é mencionada por Porter (1998) como sendo o processo de criação de uma posição valiosa e única perante o mercado, envolvendo a escolha de um conjunto diferente de atividades que entregam uma combinação única de valor. Porter (2008) cita ainda a importância do entendimento das cinco forças competitivas que influenciam a indústria para desenvolver uma estratégia que aumente os lucros no longo prazo. Por outro lado, Prahalad e Hamel (1990) comentam a escolha da arquitetura das estratégias como sendo um processo mais dinâmico e impreciso, resultado da avaliação das relações entre as funcionalidades dos requisitos dos clientes, tecnologias potenciais e competências essenciais do negócio. Definições de nível estratégico enfatizam direções gerais no posicionamento de mercado da firma, interações através dos limites organizacionais e oportunidades de crescimento, visando vantagem competitiva e sustentabilidade (MORRIS; SHINDEHUTTE; ALLEN, 2005). Pride, Hughes e Kapoor (2010) mencionam a relevância do uso da análise SWOT para a definição dessa estratégia de posicionamento, enquanto Martin (2002) mostra a importância do estudo das megatendências para definir as oportunidades e ameaças da SWOT.

Segundo Schafer, Smith e Linder (2005), a relação entre BM e estratégia é que o primeiro reflete as escolhas realizadas (decisões estratégicas) e suas implicações operacionais. Os BM facilitam a análise, o teste e a validação das relações de causa e efeito oriundas das escolhas estratégicas selecionadas, mas não podem ser definidos isoladamente como estratégias. Similarmente, Casadeu-Masanell e Ricart (2010) definem BM como o reflexo da estratégia percebida de uma firma. Teece (2010) afirma que BM é mais genérico do que estratégia e que aliar análises de estratégia com análises de BM é necessário para proteger vantagens competitivas resultantes da construção e implantação de um novo BM. Essa aliança é especialmente importante para negócios na internet, onde barreiras de entrada são baixas e novas empresas podem ser montadas facilmente porque usualmente não necessitam de uma estrutura de vendas, ativos de capital físicos nem altos investimentos (SHIN, 2001).

Para diferenciar BM idênticos, Magretta (2010) revela a importância de escolhas estratégicas em termos da definição de quais clientes e mercados servir, quais produtos e serviços oferecer e quais tipos de valor criar. O autor cita o caso da rede Wal-Mart como

exemplo de BM baseado no varejo de desconto já praticado no mercado há algum tempo, mas cujo diferencial foi a estratégia de localizar estabelecimentos em cidades pequenas, para que seus habitantes não precisassem se deslocar até a cidade grande mais próxima. Ademais, a rede também trabalha com uma estratégia de economias de escala que permite desempenho superior (MALONE et al., 2006).

Amit e Zott (2001) sugerem um modelo de fontes de criação de valor para negócios da internet que depende de quatro dimensões interdependentes: eficiência, complementaridades, retenção e inovação. A eficiência aumenta quando os custos por transação diminuem e está diretamente associada a fatores como diminuição dos custos de busca, informações precisas, rápidas e fáceis para vendedores e compradores, economias de escala, redução dos custos de distribuição e simplificação de transações. As complementaridades se referem à venda de pacotes de produtos/serviços para os clientes, podendo ser verticais ou horizontais. Os produtos/serviços complementares também podem ser adquiridos através de ativos *offline* de uma empresa que agregam valor à oferta *online*. Além disso, tecnologia e atividades também podem ser adicionadas à oferta visando criação de valor. A dimensão de retenção refere-se à prevenção da migração de clientes e parceiros estratégicos para competidores e pode ser influenciada por programas de lealdade, confiança, customização (fatores que aumentam ou diminuem os custos de mudança de um fornecedor para o outro) e também por externalidades positivas da rede, que vinculam um consumidor a um determinado tipo negócio da internet, aumentando a frequência de transações. Por fim, a dimensão de inovação refere-se aos meios de se fazer negócio, ou seja, inovações ligadas à estruturação e ao conteúdo das transações (como o eBay, por exemplo, que criou leilões entre clientes em larga escala) e também à seleção das partes participantes das transações (as empresas podem, por exemplo, aumentar o movimento de seus *websites* iniciando programas de afiliados com terceiros).

## **2.2 E-business, e-commerce e e-business markets**

Conforme Combe (2006, p.1), *eletronic business* ou *e-business* é definido como o “uso da internet para trabalhar em rede e fortalecer processos de negócio, comércio eletrônico, comunicação organizacional e colaboração dentro de uma organização e com seus clientes, fornecedores e outros interessados”. Já o termo *e-commerce*, segundo o mesmo autor, refere-se à compra, venda, marketing e serviços associados a produtos e serviços através das redes de computador. O *e-commerce*, portanto, diz respeito à parte transacional do

*e-business*, que possui uma gama mais ampla de processos que incorpora transações internas dentro de uma organização. Essas transações incluem aquisições, logística, gerenciamento da cadeia de suprimentos, pagamentos, gerenciamento de estoque e acompanhamento de pedidos (COMBE, 2006).

Segundo Tapscott (2001, p.3), um *business-web* ou um negócio da internet é “qualquer sistema formado por fornecedores, distribuidores, provedores de serviços e de infra-estrutura e consumidores que usam a internet para comunicações de negócio e transações”. O autor ainda salienta que as “indústrias transversais” da internet, em que cada negócio foca na sua competência principal, são mais flexíveis, inovadoras, eficientes em custo e lucrativas do que competidores tradicionais verticalmente integrados. Adicionalmente, Shin (2001) argumenta que a internet muda as bases de competição por alterar radicalmente as ofertas de produtos/serviços e a estrutura de custos das firmas. Além disso, muda o panorama de poder nas relações com clientes e fornecedores, aumentando ou diminuindo os custos de mudança destes. Ritter e Gemünden (2004) também mencionam a importância das companhias desenvolverem competências de rede nos seus processos de inovação para que possam interagir com outras empresas além dos limites organizacionais – caso dos *e-business*.

Combe (2006) cita três tipos de relações de mercado para *e-business*: B2B (*business-to-business*), B2C (*business-to-consumer*) e C2C (*consumer-to-consumer*). B2B refere-se a negócios envolvendo duas empresas, normalmente oferecendo serviços de *e-business* através da cadeia de suprimentos ou em partes dela. O segmento B2C envolve ambientes virtuais que vendem produtos ou serviços para clientes e é o perfil de *e-business* que mais existe atualmente, assim como o que possui alguns dos negócios eletrônicos de maior sucesso, como a Amazon, o e-Bay e o FriendsReunited. Os dois últimos também realizam a intermediação de negócios entre dois clientes, que é o que caracteriza o segmento C2C.

Dentro do contexto de *e-business*, um dos BM que deu certo foi o do Google, que se tornou uma ferramenta essencial para vários negócios por se tratar de um canal de busca rápido, simples e fácil. Como resultado, o Google construiu um poderoso negócio de anúncios, no qual uma empresa pode ser encontrada por outra ou por algum cliente que deseje conduzir um negócio com essa empresa (LUMPKIN; DESS, 2004). Outro caso de sucesso foi o da Apple, que teve como verdadeira inovação fazer com que obter músicas digitais da internet fosse fácil e conveniente. A essência do negócio se baseia na exploração

de complementaridades com diferentes margens de lucro, ou seja, oferecer gratuitamente o iTunes (que traz baixas margens para a empresa) para persuadir o cliente a comprar o iPod, um eletrônico de consumo que traz altas margens para a empresa. Em apenas três anos, a combinação iPod/iTunes se tornou um produto de quase 10 bilhões de dólares, contabilizando para quase 50% das receitas da Apple e a capitalização de mercado da empresa saltou de cerca de 1 bilhão de dólares no começo de 2003 para mais de 150 bilhões de dólares no final de 2007 (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008). No segmento C2C, o eBay é um dos poucos *e-business* que conseguiu atingir viabilidade econômica e competitiva no longo prazo. A dificuldade de estabelecer BM de sucesso nesse segmento pode estar diretamente relacionada à indefinição da dimensão de apropriação de valor por parte das empresas e à falta de uma estratégia estabelecida ao ingressar no mercado (CORTIMIGLIA, 2010).

Dentre as diversas formas possíveis de apropriação de valor nos três tipos de relações de mercado citados por Combe (2006), Lumpkin e Dess (2004) discutem sete BM da internet que correspondem à maioria dos negócios conduzidos *online*. O primeiro tipo inclui negócios baseados em comissões e são usados por empresas que oferecem serviços em troca do pagamento de uma taxa, como o eBay, que coloca vendedores e compradores juntos em troca de uma comissão. Negócios baseados em anúncios, por sua vez, constituem-se no BM mais comum na *web* atualmente. Eles são usados por companhias que oferecem conteúdo e/ou serviços para visitantes (B2C) e intermediam a oferta de propaganda de outras empresas para esses visitantes (B2B). Um exemplo nessa categoria seria o Yahoo.com. Já negócios baseados na revenda de produtos acima do seu preço de produção e distribuição são usados por companhias que adicionam valor em marketing e vendas através da aquisição de produtos, aumento de seus preços e revenda a um determinado lucro. O *site* Amazon.com e as lojas *online* do Wal-Mart são exemplos de negócios nessa categoria. Um quarto tipo de BM é aquele baseado na produção, que consistem na adição de valor no processo produtivo ao transformar matérias-primas em produtos de valor agregado. A internet permite adição de valor de duas formas-chave: permitindo o contato direto com usuários finais, diminuindo os custos de marketing; e facilitando a customização e a resolução de problemas através desse contato direto. A Dell é um exemplo do segmento B2C para essa categoria.

O BM baseado na referência é usado por empresas que direcionam clientes para outras companhias em troca de uma comissão, característica do mercado B2B. Um exemplo é o *site* Wedding-Channel.com que fornece o registro de noivas para que os convidados do



casamento possam comprar presentes de outras empresas. O sexto tipo de BM de Lumpkin e Dess (2004) inclui aqueles baseados na assinatura, usados por empresas que cobram uma taxa fixa por oferecer ou um serviço ou conteúdo. Nesse caso, podem-se citar os negócios do segmento B2C do The Economist e do New York Times. Por fim, negócios baseados em taxas de serviço são usados na oferta de serviços contínuos. O pagamento da taxa acontece à medida que o usuário utiliza o sistema: as atividades são medidas e paga-se somente pela quantidade utilizada. Um exemplo é o eProject.com, que fornece espaço de trabalho virtual, onde pessoas em diferentes localizações físicas podem colaborar *online*. A venda desse serviço para clientes finais é característica do segmento B2C.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

A proposição de um BM sustentável para um *e-commerce* a ser implantado no segmento C2C tem como contexto o cenário de desenvolvimento da internet e da expansão do comércio eletrônico. Nos Estados Unidos, as vendas *online* começaram a deslanchar em 1995, com o surgimento de empresas como a Amazon.com e o eBay, enquanto no Brasil esse processo começou cerca de cinco anos depois (TISSOT, 2005). No segmento C2C, o principal *player* no mercado brasileiro é o Mercado Livre, que surgiu em 1999 e já transacionou mais de 304 milhões de dólares em mercadorias no Brasil (MERCADO..., 2011).

Conforme dados da consultoria e-bit (2012), no ano de 2011 o mercado de *e-commerce* movimentou no Brasil cerca de R\$ 18,7 bilhões em receita, um crescimento nominal de 26% frente aos R\$ 14,8 bilhões faturados em 2010. Para o ano de 2012, o aumento esperado é de 25%, totalizando R\$ 23,4 bilhões. Já a base de clientes apresentou em 2011 um número de 31,9 milhões de pessoas, um crescimento de 37% em relação a 2010. O valor médio de compra por pessoa foi de 350 reais e as cinco categorias mais vendidas foram eletrodomésticos, informática, eletrônicos, saúde, beleza e medicamentos e, por último, moda e acessórios.

Como o objetivo do presente artigo caracteriza-se pelo interesse prático, a pesquisa é do tipo aplicada. Quanto ao objetivo geral, a pesquisa classifica-se como exploratória, uma vez que visa proporcionar maior familiaridade com um problema de pesquisa incipiente, envolvendo tanto o levantamento bibliográfico quanto a realização de entrevistas com especialistas e envolvidos diretamente com o problema pesquisado. A abordagem empregada

é qualitativa, pois dá profundidade aos fatos, à riqueza interpretativa e à contextualização do ambiente.

O trabalho articula-se em três macro-etapas: (i) conceito inicial do BM; (ii) análise estratégica (composta por três sub-etapas: análise das megatendências, modelo das cinco forças de Porter e análise SWOT) e (iii) elaboração do BM (composta por duas sub-etapas: segmentação de mercado e definição e validação das quatro dimensões do BM.

A primeira etapa resumiu-se na descrição do conceito inicial vislumbrado para o BM, que seria mais tarde validado com fontes de dados secundárias e entrevistas semiestruturadas com potenciais usuários do aplicativo, desenvolvedores e um investidor.

Na segunda etapa do trabalho realizou-se uma análise estratégica (AE) oriunda de fontes de dados secundárias, visando caracterizar o ambiente na qual a empresa será inserida. Para tal, foi feita uma análise de literatura e foram coletadas informações geradas através de relatórios de empresas de consultoria e de pesquisas de mercado, noticiários e *sites* especializados em negócios, *e-business* e economia. Para a análise das megatendências, utilizou-se a técnica PESTEL (MARTIN, 2002) e para avaliar o segmento de mercado utilizou-se o modelo das cinco forças de Porter (PORTER, 2008). A técnica empregada para relacionar os ambientes interno e externo foi a matriz SWOT (PRIDE; HUGHES; KAPOOR, 2010).

A terceira etapa consistiu na elaboração do BM propriamente dito e teve como base um *framework* conceitual montado a partir da união das ideias propostas por Teece (2010) e Johnson, Christensen e Kagermann (2008), mostrado na Figura 1.

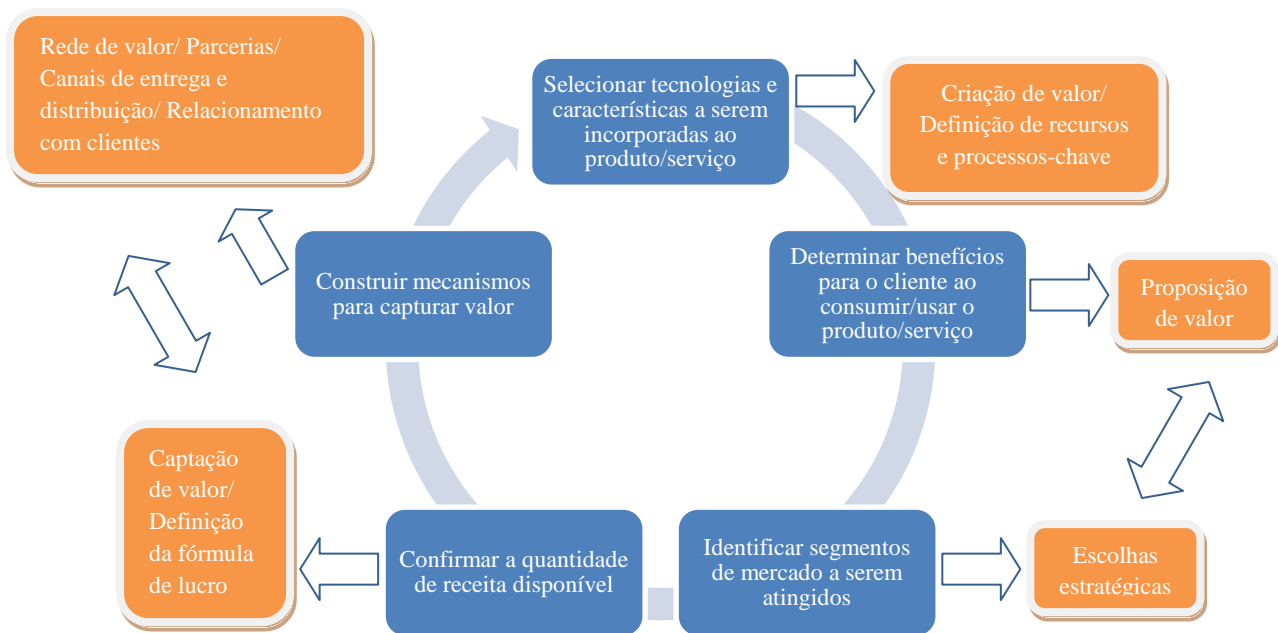


Figura 1 – Elementos da construção de um BM

Fonte: Adaptado de Teece (2010) e Johnson, Christensen e Kagermann (2008)

A partir do conceito inicial de BM, buscou-se identificar, através da análise estratégica, lacunas de mercado não preenchidas pelos *players* atuais do comércio eletrônico. Em seguida, validou-se o perfil sócio-demográfico de potenciais usuários através de um questionário fechado realizado com uma amostra de conveniência. O conceito inicial foi testado, detalhado e validado com 10 potenciais usuários através de entrevistas semiestruturadas. A viabilidade técnica, o investimento inicial e os custos associados ao negócio foram validados com uma entrevista semiestruturada com uma agência digital especializada em *web development*. Por fim, validou-se o BM como um todo através de uma entrevista semiestruturada com um investidor, buscando avaliar o grau de interesse despertado pela ideia proposta. A visualização completa das etapas do trabalho por ser encontrada no Apêndice A.

Os potenciais usuários foram definidos como sendo pessoas que realizam transações comerciais pela internet, essencialmente da região sul e sudeste do Brasil, solteiras e sem filhos, com faixa etária entre 18 e 44 anos, com renda familiar mensal acima de R\$4.650,00, com grau de instrução superior completo ou em andamento e atualmente empregadas. Esse perfil de potencial usuário foi definido tomando como base os dados a respeito da proporção de indivíduos que já compraram produtos e serviços pela internet divulgados na Pesquisa Sobre o Uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação do Brasil 2009 (CETIC, 2010, p.299). Ao todo, foram entrevistadas 187 pessoas e as perguntas tinham como objetivo

captar características demográficas, geográficas, sociais, econômicas, de personalidade, de estilo de vida, de comportamento e de atitudes psicológicas dos entrevistados. As entrevistas foram disponibilizadas através do questionário do Google Docs e os resultados podem ser acessados via internet, pelo link (<http://bit.ly/Mumwrf>). A agência digital (desenvolvedor) foi escolhida por conveniência entrevistou-se um especialista em *web development* e um representante da área comercial. Já o investidor entrevistado trabalha em uma empresa que tem interesse em investir em negócios emergentes de inovação voltados para a internet e que poderia responder se o BM proposto tinha potencial para ser sustentável economicamente no longo prazo, quais eram os riscos envolvidos e se a viabilidade econômica do projeto proposta pelo fornecedor era coerente. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Posteriormente, procedeu-se com análise comparativa de conteúdo.

#### **4. Resultados e discussão**

Esta seção descreve o trabalho desenvolvido e está dividida em três macro-etapas e suas respectivas sub-etapas.

##### **4.1 Conceito inicial do BM**

O conceito básico vislumbrado para o BM envolve uma plataforma interativa dentro de uma rede social de grande difusão (Facebook) que permita a realização de trocas *online* de produtos entre os participantes. O principal benefício para os usuários é oportunizar a troca de um produto que não estava mais sendo utilizado até então por outro que tenha algum valor. Para participar, basta ter uma conta associada a um perfil do Facebook – para validar a identidade dos usuários da ferramenta. Para realizar transações no aplicativo, os usuários deverão ter *Facebook Credits* (FC) em sua conta, equivalente à moeda interna da rede social – ganha-se um FC no momento do cadastro para estimular a primeira troca e conhecer o serviço.

Toda vez que dois usuários trocarem produtos entre si, cada um pagará um FC como taxa de arbitragem para a plataforma. O mesmo pagamento também deverá ser realizado no caso de somente uma das partes adquirir um bem. O envio e os custos relativos ao transporte de mercadorias são de responsabilidade dos usuários, podendo ser realizado pelo meio que julgarem mais conveniente. Para coibir a ação de usuários infratores, haverá um serviço opcional, no qual a própria empresa intermediará as trocas entre os usuários que optarem por enviar seus produtos por terceiros, mediante pagamento de um percentual do valor de cada

produto envolvido. No caso de produtos não enviados, o seguro cobre integralmente o valor do produto. Será feita uma avaliação do perfil do trocador, de sua reputação, do preço do produto estipulado por ele e será solicitado um comprovante de envio do produto para fins de rastreabilidade. Caso a empresa não segure a troca, a outra parte envolvida terá a chance de assumir o risco de um possível não-envio ou cancelar a troca. Quando for usado transporte pessoal para o envio de mercadorias não será disponibilizada a opção de seguro e os usuários envolvidos deverão assumir o risco, uma vez que não terão como provar ao aplicativo se de fato enviaram a mercadoria.

## **4.2 Análise estratégica**

A análise buscou criar um contexto para formulação das estratégias, conhecer os aspectos importantes da situação da empresa (natureza do setor, tendências do mercado, intensidade da concorrência, etc.) que não estão sob seu controle, bem como descortinar as forças e fraquezas da empresa em seu momento atual.

### **4.2.1 Análise das megatendências**

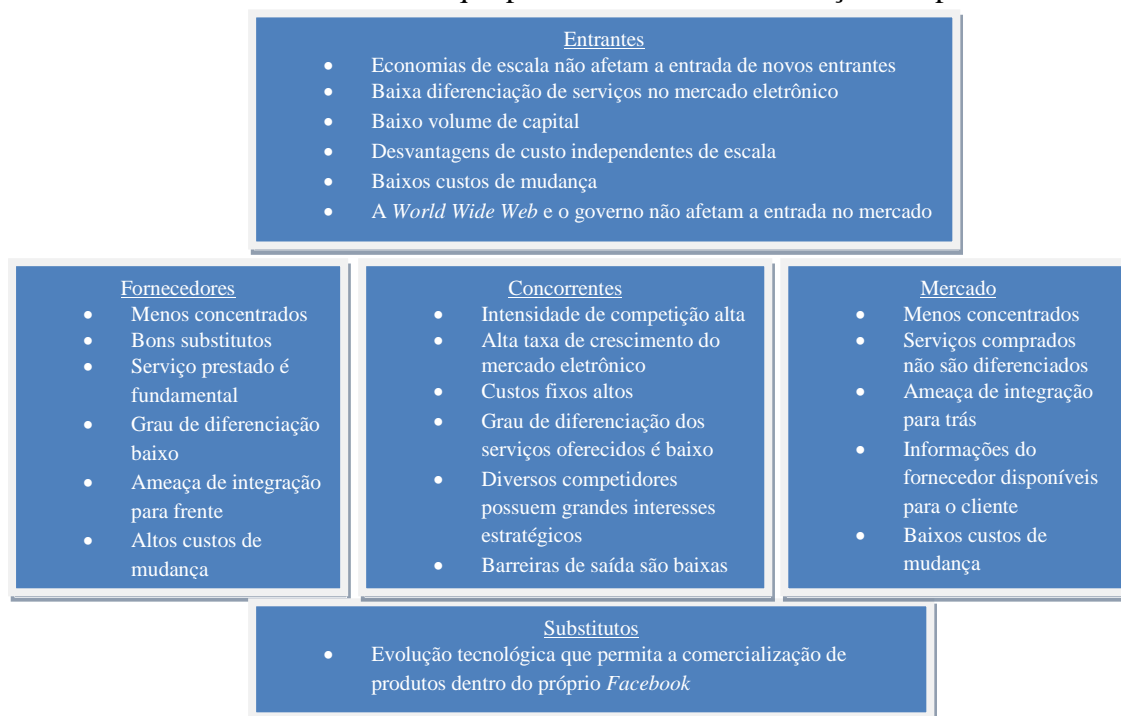
A análise do ambiente externo identificou alterações de ordem econômica, sociocultural, política, legal, ambiental e tecnológica que estão se consolidando de forma lenta e que, se consolidadas, influenciarão o ambiente de mercado por um tempo longo. O resumo do efeito de cada tendência sobre o negócio, observado pela análise PESTEL (MARTIN, 2002), por ser visto no Quadro 1 – o quadro completo pode ser visto no Apêndice B.

Fatores	Tendência	Efeito sobre o Negócio	Ameaça ou Oportunidade?
<b>Políticos</b>	Alterações na regulamentação do mercado eletrônico	Insatisfação dos e-consumidores poderia levá-los a optar pelas compras em lojas físicas	Ameaça
<b>Econômicos</b>	Crise na Europa	Retração no poder de compra dos internautas poderia levá-los a optar pela troca	Oportunidade
	Diminuição no crescimento chinês	Aumento nos preços dos produtos chineses poderia causar uma migração de e-consumidores para o mercado de trocas	Oportunidade
	Recuperação da economia americana	Redução na procura pelas trocas <i>online</i> , em detrimento do aumento nas opções de compra pela internet	Ameaça
<b>Sócio-culturais</b>	Ascensão no número de adeptos às redes sociais	Usuários constantemente conectados	Oportunidade
	Aumento da confiança nas compras pela internet	Aumento na base de e-consumidores	Oportunidade
<b>Tecnológicos</b>	Easy e-commerce	Inovação, agilidade, segurança e facilidade nas compras pela internet	Oportunidade
	Produtos com ciclo de vida cada vez mais curtos	Rápida obsolescência de produtos novos pode fazer com que a procura pela troca aumente	Oportunidade
<b>Meio-Ambiente</b>	Iniciativas verdes	Procura por novas modalidades de se fazer negócio, como a troca	Oportunidade
<b>Legais</b>	Possibilidade de isenções fiscais nas compras pela internet	Estímulo às compras virtuais, em detrimento das trocas	Ameaça

Quadro 1 – Análise do ambiente externo e os efeitos das tendências sobre o negócio

#### 4.2.2 Modelo das cinco forças de Porter

A análise da estrutura da indústria foi realizada via o estudo das cinco forças competitivas de Porter (2008): ameaça de entrada de novas empresas na indústria, intensidade da competição entre as empresas da indústria, ameaça de produtos/serviços substitutos, poder de negociação dos clientes e poder de negociação dos fornecedores. A Figura 3 mostra o resumo de cada uma das variáveis que podem afetar as cinco forças competitivas.



### Figura 3 – Análise das cinco forças de Porter para a indústria de *e-commerce*

No *e-commerce*, há empresas que oferecem produtos/serviços diferenciados, como os leilões do eBay com o maior potencial de negociações. Porém, muitas empresas ainda não conseguem se diferenciar e acabam entrando em uma disputa por preços baixos, o que acaba sendo uma oportunidade para novos entrantes.

Além disso, há outros três fatores que podem ser aproveitados por novos entrantes: esse segmento de mercado não necessita grandes volumes de capital para ingressar e começar a atuar, a *World Wide Web* não impõe nenhuma barreira à entrada de novas empresas - o Facebook tornou-se inclusive um canal de distribuição que facilita a entrada de aplicativos e jogos com potencial atrativo - e os custos de mudança de uma empresa para outra são baixos, pois os clientes não possuem nenhum custo fixo associado à troca. Por outro lado, a inserção do serviço de troca dentro de uma plataforma pode representar uma desvantagem de custo em relação à impossibilidade de escolher outros parceiros além daqueles que já foram definidos, como o Facebook, por exemplo, que trabalha exclusivamente com o PayPal como gerenciador de pagamentos e impede a busca de outros parceiros.

A intensidade de competição nesse segmento de mercado é alta, pois existem muitos concorrentes. Dentre os maiores estão o eBay - mais de 100 milhões de usuários globalmente (WHO..., 2012), o Mercado Livre - 69,5 milhões de usuários cadastrados na América Latina (INSTITUCIONAL..., 2012), as Americanas - 10 milhões de clientes e 20 mil empresas atendidas na América Latina (SOBRE..., 2012) - e os *sites* de compras coletivas Groupon, Peixe Urbano e Clickon - de acordo com a e-bit (2012), essa modalidade atingiu 9,98 milhões de usuários no Brasil em 2011). Na modalidade de classificados e trocas, destacam-se o Craigslist - com mais de 50 milhões de usuários nos Estados Unidos (ABOUT..., 2012), o Aplicativo Dois Camelos - mais de 42 mil usuários (DOIS CAMELOS..., 2012) e o DescolaAí (DESCOLA..., 2012). Mesmo assim, observam-se oportunidades no segmento devido à alta taxa de crescimento do *e-commerce*, o que torna a competição menos intensa e também pelo fato das barreiras de saída serem baixas.

A ameaça iminente de serviços substitutos está diretamente associada à evolução tecnológica das ferramentas do mercado virtual, tornando a navegabilidade mais fácil e com um custo de operação menor. No caso do aplicativo a ser desenvolvido pelo Facebook, um serviço substituto seria a possibilidade da própria rede social desenvolver funcionalidades transacionais dentro da página de cada perfil de usuário. Porém, estima-se que esta

possibilidade seja baixa, visto declarações públicas da empresa a respeito (KIRKLAND, 2010). Para mitigar o risco de cópia do conceito do aplicativo, deve ser considerada a possibilidade de proteger a ideia via mecanismos de propriedade intelectual.

Em relação ao mercado, a concentração dos compradores em relação às empresas vendedoras é menor (clientes pequenos e pulverizados) e os serviços comprados ao segmento não são diferenciados. No entanto, os clientes possuem três aspectos a seu favor: podem decidir por abrir seu próprio negócio (as barreiras de entrada nesse ramo de atividade são baixas), dispõem de informações confiáveis sobre a demanda, preço de mercado do produto ou dos custos do fornecedor e incorrem em baixos custos financeiros e cognitivos caso queiram mudar de parceiro.

Assim como os clientes, os fornecedores também têm um poder de negociação baixo, pois são menos concentrados do que no setor de comércio eletrônico. Além disso, o grau de diferenciação do serviço oferecido pelos fornecedores é baixo. No entanto, a competência técnica dos fornecedores é fundamental para o serviço que é oferecido por esse segmento de mercado e existe até a possibilidade dos parceiros também passarem a oferecer o mesmo serviço, por conhecerem a respeito do desenvolvimento e funcionamento da ferramenta. Outro fator que poderia aumentar o poder de barganha dos fornecedores é que os custos de mudanças de fornecedor são altos.

#### **4.2.3 Análise SWOT**

As oportunidades e ameaças da matriz SWOT foram definidas a partir das análises das megatendências e das cinco forças de Porter. Já para a análise do ambiente interno, foram estimadas forças e fraquezas potenciais da empresa, visto que ela ainda não existe. Posteriormente, como mostra a Figura 4, avaliou-se em uma escala de 1 a 9 o grau de relação que cada uma das forças e fraquezas teriam para as oportunidades e ameaças identificadas, sendo 9 = relação forte, 3 = relação moderada e 1 = relação fraca. A Figura 4 mostra as forças e fraquezas que tiveram maior grau de interação com o ambiente externo



		Ambiente Externo																				
		Oportunidades									Ameaças											
		Crise na Europa	Redução no crescimento chinês	Mais pessoas nas redes sociais	Confiança maior na internet	Easy e-commerce	Produtos com ciclo de vida cada vez mais curtos	Iniciativas verdes	Fornecedores pequenos e pulverizados	Baixos custos de mudança de prestador de serviço	Crescimento do e-commerce	Presença de bens importados	Melhora econômica americana	Possibilidade de isenções fiscais nas compras pela internet	Papel importante dos parceiros	Ameaça dos fornecedores de integração para frente	Os custos de mudanças de fornecedor são altos	Desvantagens de custo independentes de escala	Alta intensidade de competição	Informações do fornecedor disponíveis para os clientes	Comercialização no Facebook	
Ambiente Interno	Pontos Fortes	Inovação, agilidade, segurança e facilidade nas trocas	9	9	3	9	9	9	9	1	1	9	3	3	1	9	1	9	1	9	9	9
	Possibilitar aos usuários fazer dinheiro com a ferramenta	9	3	1	3	9	1	1	1	9	9	1	9	9	9	1	9	1	3	9	9	
	Nível de serviço oferecido	9	9	1	9	9	3	3	9	9	9	3	3	1	9	1	9	1	9	3	9	
	Motivação e conhecimento técnico de jovens com perfil empreendedor	9	9	9	9	9	9	9	3	1	9	9	9	9	3	9	1	1	9	9	9	
Pontos Fracos	Dificuldade na geração inicial de demanda	3	3	9	3	9	3	9	1	1	9	1	1	3	9	1	1	9	1	1	1	
Sujeito às ações tomadas pelo Facebook	1	1	9	1	9	1	1	1	9	3	1	1	1	9	1	1	9	9	9	9		
Parcerias-chave ainda não consolidadas	1	1	1	1	9	1	1	9	9	3	1	1	1	9	9	9	1	9	3	3		
Baixa maturidade da empresa	3	3	9	9	9	1	3	1	3	3	1	1	1	9	1	9	3	9	9	3		

Figura 4 – Matriz SWOT para o aplicativo de trocas via Facebook

Verifica-se uma pontuação maior no cruzamento de oportunidades com pontos fortes. Desconsiderando a subjetividade da análise, particularmente do ambiente interno (estimado), o resultado indica uma postura genérica de desenvolvimento.

### 4.3 Elaboração do BM

A elaboração do BM buscou validar tanto a hipótese de perfil sócio-demográfico de potenciais usuários do aplicativo quanto o conceito inicial junto aos potenciais usuários, a um potencial desenvolvedor da ferramenta e a um potencial investidor.

#### 4.3.1 Segmentação de mercado

Para validar a hipótese de perfil de potenciais usuários do aplicativo foi aplicado um questionário fechado respondido por 187 pessoas. Utilizou-se amostragem por conveniência, uma vez que a pesquisa tinha fins exploratórios – verificar a aderência da proposição de valor a um determinado segmento de mercado, escolhido por ter os membros mais acessíveis da população e que também foram solicitados para encaminhar o questionário para seus contatos

pessoais. As perguntas buscaram associar características sócio-demográficas dos entrevistados com o grau de interesse que teriam em utilizar a ferramenta de trocas *online*.

A hipótese de segmento de mercado era de que os potenciais usuários do aplicativo de trocas são pessoas que realizam transações comerciais pela internet, essencialmente da região sul e sudeste do Brasil, solteiras e sem filhos, com faixa etária entre 18 e 44 anos, com renda familiar mensal acima de R\$4.650,00, com grau de instrução superior completo ou em andamento e atualmente empregadas. Quanto à análise quantitativa, não foram encontradas relações estatisticamente significantes entre as principais variáveis sócio-demográficas e o grau de interesse.

Do total de entrevistados, 94% responderam que já compraram algum dia pela internet, sendo que desses que compram, 82% acessam redes sociais diariamente. A rede social mais acessada é o Facebook, com 87% da preferência dos entrevistados e, desses que acessam o Facebook, 92% o fazem diariamente. O grau de interesse médio observado desse público específico no aplicativo de trocas foi de 2,4, considerando uma escala de 1 a 5 (1 = teria muito interesse e 5 = teria pouco interesse), comparado a um grau médio de interesse de 3,2 do total de entrevistados. O percentual de solteiros e sem filhos foi de 86%. Em relação ao total de entrevistados, 94% tinham idade entre 18 e 44 anos, 58% tinham renda familiar mensal acima de R\$4.650,00, 80% possuíam grau de instrução superior completo ou em andamento, 50% eram empregados e 45% estudantes.

#### **4.3.2 Definição e validação das quatro dimensões do BM**

Através da análise estratégica identificou-se que o mercado de trocas ainda não é um negócio consolidado no Brasil. Os Estados Unidos, por sua vez, apresenta uma população economicamente ativa que é mais preocupada com questões ambientais e de reaproveitamento de produtos (MAYER, 2007). Tal fato pode ser explicado pelo crescimento de sites como o Craigslist.com nos Estados Unidos e pelo fracasso de sites como o Xcambo.com.br no Brasil. Para alavancar a demanda de um negócio de trocas, principalmente no mercado brasileiro, uma possibilidade seria implantar o serviço de modo que seja fácil de usar, rápido, simples e seguro, com um forte *appeal* de sustentabilidade dentro de uma rede social de grande aderência como o Facebook, na qual os integrantes estão sempre conectados.

Apesar do aumento da confiança nas compras pela internet ter crescido de um modo geral nos últimos anos, algumas pessoas ainda se sentem inseguras ao realizar transações *online*. A maior falha de segurança nos sistemas de trocas atuais é que eles propõem, na sua maioria, um encontro pessoal entre as partes envolvidas para efetuar a troca, aumentando o risco e a desconfiança do usuário, sem falar na restrição de só poder executar trocas entre pessoas que moram em locais próximos (mesma cidade ou bairro). Para evitar o encontro físico entre as partes, o aplicativo de trocas via Facebook deve desenvolver parcerias com os sistemas de correios de cada região/país, que disponibilizam um sistema de rastreamento de pedido *online* quando o cliente envia mercadorias para o destinatário.

A questão de monetização também não é bem definida pelos sistemas de trocas atuais. O aplicativo de trocas Dois Camelos, que é disponibilizado através do Facebook, não cobra nada pelo serviço prestado, por exemplo. Já o site DescolaAí cobra uma taxa administrativa fixa de R\$2,00 por transação, independente do valor do produto cadastrado.

Para testar se o conceito inicial de BM supriria as lacunas de mercado identificadas na análise estratégica e despertaria o interesse do público-alvo, foram entrevistados 10 potenciais usuários do aplicativo de trocas. Todos demonstraram uma percepção positiva em relação ao BM apresentado. A possibilidade de lucrar através da ferramenta seria um fator de decisão para começar a usar o aplicativo para apenas um dos entrevistados, porém a segurança e confiabilidade no sistema foi abordada por todos como pré-requisito para utilizar a ferramenta.

Quanto às funcionalidades propostas, os entrevistados sugeriram funções adicionais, como recomendar ao usuário as trocas mais comuns para os tipos de produtos por ele cadastrados, mostrar ofertas complementares aos produtos já adquiridos e disponibilizar um comparador de preços. O serviço de *chat online* em horário comercial dentro do próprio aplicativo foi citado como o sistema preferido de comunicação dos usuários com a empresa, podendo também ser disponibilizado uma caixa de mensagem centrada na aplicação, assim como um fórum de discussão. O atendimento via *Call Center* foi citado por quatro entrevistados, mas não seria um serviço imprescindível.

O desenvolvedor entrevistado considerou as funcionalidades do aplicativo passíveis de execução, mas chamou a atenção para o fato de que as informações dos usuários (CPF, endereço, email, etc.) devem ser armazenadas em um banco de dados externo, uma vez que o Facebook não permite a inserção de dados no seu próprio banco. O desenvolvedor concordou

com o *chat online* como melhor opção de comunicação, mas não soube informar se o Facebook libera o uso desse serviço terceirizado dentro de sua rede. O atendimento por telefone, segundo o desenvolvedor, deveria existir, pois o usuário se sente mais seguro (sete dos 10 usuários citaram a importância de um telefone para contato). Para tal, a empresa deveria contratar pessoas para atender aos telefonemas, o *chat online* e também para monitorar as opiniões das pessoas nas redes sociais, tanto dentro quanto fora do Facebook.

Quanto ao modelo de receitas proposto, os potenciais usuários entrevistados disseram-se satisfeitos em pagar pelo serviço prestado, porém salientaram ser importante ter uma experiência gratuita para conhecer a ferramenta e que a taxa cobrada deveria ser proporcional ao valor do produto e não uma taxa fixa de um FC. O desenvolvedor concorda com o modelo, mas teria que definir melhor a questão do seguro, pois o Facebook já trabalha com o sistema PayPal e dificilmente aceitaria que a própria empresa segurasse as transações. Já o investidor disse que o BM é limitado em relação à receita e que não é um modelo tão atrativo futuramente, mas pode ser lucrativo. Por ser um modelo de transação e que cobra apenas um FC como taxa, precisaria de muita escala para ser viável, principalmente no modelo de trocas (no Brasil é um mercado que ainda está no início), sendo interessante desenvolver uma segunda fonte de receitas, como um modelo de seguros próprio.

O seguro foi mencionado pelos potenciais usuários como sendo muito importante, pela confiança que passa e pela qualidade do serviço prestado, além de ser opcional. No entanto, o percentual de 10% foi considerado elevado, podendo ser reduzido para em torno de 5%. O desenvolvedor mencionou o ponto de que terá de ser feita uma avaliação de risco associada ao usuário a fim de que a seguradora aceite cobrir a transação. Induzir os usuários a utilizar os serviços postais de suas regiões seria interessante, uma vez que passa a ser possível rastrear o produto. O investidor citou o seguro como uma necessidade, uma vez que já é um serviço usado por esse perfil de pessoa (que compra na internet). Da mesma forma, o investidor sugeriu incentivar o uso dos serviços postais.

Como principais restrições do BM proposto, os potenciais usuários citaram o rompimento com um paradigma cultural da sociedade (de compra para troca de produtos), o medo e a desconfiança das pessoas com relação o recebimento das mercadorias e a capacidade de retenção de usuários na ferramenta. O desenvolvedor citou como principais restrições: a possibilidade de *bypass* pelos usuários (combinar e executar a transação por fora do aplicativo), podendo ser mitigada pelo investimento em um algoritmo que varra

mensagens em perfis um a um; integração do banco de dados interno (Facebook) com o externo; a ativação da rede e a confiança dos usuários para trocar entre si. O desenvolvedor destacou as vantagens do negócio estar inserido dentro de uma rede social de grande porte e do anúncio grátis de produtos. O investidor, por sua vez, declarou que a principal restrição seria a construção de uma primeira base de pessoas para usar o aplicativo. Além disso, teria que definir o que fazer para os usuários continuarem usando o aplicativo. O investidor considerou o BM com potencial intermediário para alcançar o sucesso.

Na entrevista com o desenvolvedor, foram estimados o investimento inicial necessário e os custos de manutenção para a plataforma. Para desenvolver a parte de layout e sistema seria necessário R\$15.000,00 – o seguro não estaria incluído. Foi sugerido considerar um investimento inicial de R\$3.000,00 em publicidade, para colocar na barra de rolagem da interface do Facebook um *banner* com o último produto ofertado/trocado, atraindo o usuário para o aplicativo e também para contratar serviços terceirizados de remarketing. Como custo fixo mensal teria R\$200,00 da hospedagem do banco de dados no servidor, R\$1.500,00 de manutenção do aplicativo e R\$30,00 mensais por ponto de atendente do *chat online* disponibilizado por uma empresa terceira.

A respeito da viabilidade econômica proposta pelo desenvolvedor, o investidor argumentou que os valores são plausíveis e estão alinhados com as práticas de mercado. Para ele, mais importante do que pensar no investimento inicial seria buscar um sócio-técnico, por possuir a competência mais importante do negócio e pela possibilidade de subsidiar o investimento inicial em troca de participações. Quanto mais inicial o estágio, mais importante é a equipe e menos importante o fluxo de caixa. Analisa-se também o tamanho do mercado, o potencial do mercado (limites de receita), escalabilidade, o custo por aquisição, a inovação proposta pelo modelo, o serviço em si e se irá mudar o mercado. Para finalizar, o investidor disse que precisaria primeiro ver a plataforma funcionando para depois analisar se investiria.

Após o cumprimento das etapas do trabalho, chegou-se a um BM final, com algumas alterações propostas por potenciais usuários, desenvolvedor e investidor em relação à idéia inicial. A Figura 5 evidencia as modificações sugeridas nas quatro dimensões de BM propostas por Cortimiglia (2010).

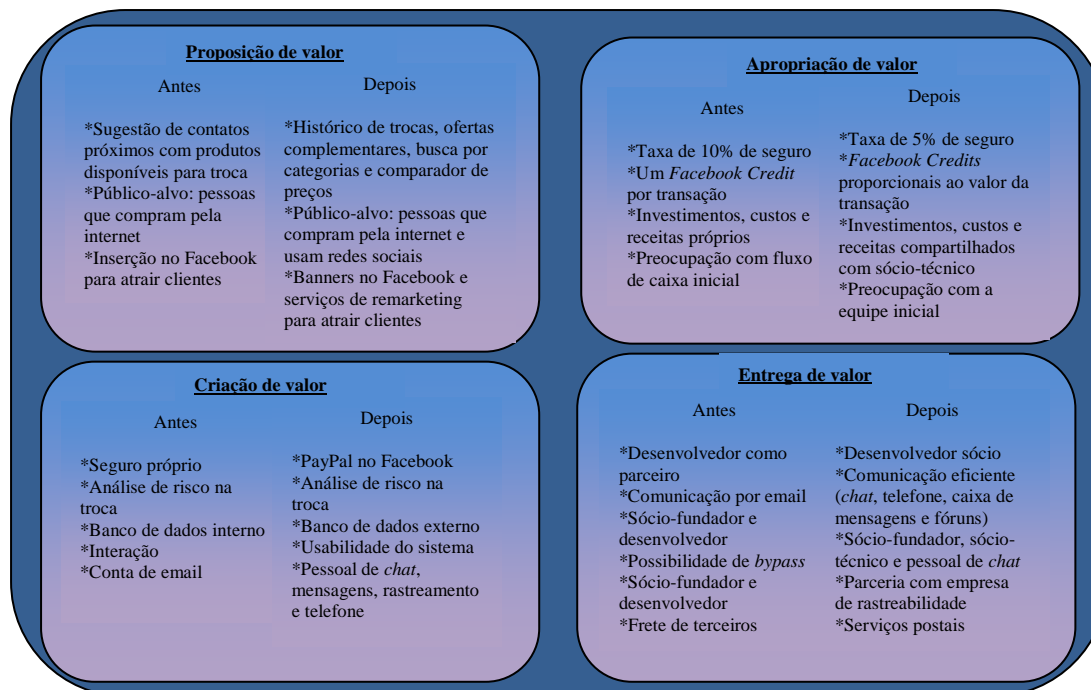


Figura 5 – Validação das quatro dimensões do BM

## 5. Conclusões

A definição das estratégias a serem adotadas pelo BM proposto é de fundamental importância tanto para a diferenciação da empresa perante os competidores que já atuam no mercado quanto para impedir que novos entrantes copiem facilmente a ideia proposta. Assim, o objetivo principal deste trabalho foi propor um BM sustentável economicamente a ser implantado no segmento C2C (*e-commerce*), utilizando-se de análise estratégica.

A partir do conceito inicial de BM, buscou-se identificar, através da análise estratégica, lacunas de mercado não preenchidas pelos *players* atuais do comércio eletrônico. Em seguida, validou-se a hipótese de perfil sócio-demográfico de potenciais usuários através de um questionário fechado realizado com uma amostra de conveniência. O conceito inicial foi testado, detalhado e validado com 10 potenciais usuários, que responderam a um questionário aberto. A viabilidade técnica, o investimento inicial, os custos associados e o lucro potencial do negócio foram validados com uma entrevista aberta com uma agência digital especializada em *web development*. Por fim, validou-se o BM como um todo através de uma entrevista aberta com um investidor, buscando avaliar o grau de interesse despertado pelo BM proposto.

A proposição de valor do BM somente poderá ser mais bem avaliada depois que a empresa tiver sido fundada e o aplicativo implantado. Além disso, verifica-se a limitação do trabalho por tratar-se de um contexto muito específico e sugerem-se estudos futuros para melhor avaliar a relação das estratégias propostas com o modelo discutido.

## Referências

- ABOUT. **Craigslist Online Community**, mar. 2012. Disponível em: <<http://www.craigslist.org/about/factsheet>>. Acesso em: 11 jun. 2012.
- ALT, Rainer; ZIMMERMANN, Hans-Dieter. Introduction to Special Section – Business Models. **Electronic Markets**, v.11, p.3-9, 2001.
- AMIT, Raphael; ZOTT, CHRISTOPH. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v.22, p.493-520, 2001.
- CASADEUS-MASANELL, Ramon; RICART, Joan Eric. From Strategy to Business Models and onto tatics. **Long Range Planning**, v.43, p.195-215, 2010.
- CETIC. **Pesquisa Sobre o Uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação do Brasil 2009**, São Paulo, 2010. 472 p. Disponível em: <<http://op.ceptro.br/cgi-bin/indicadores-cgibr-2009?pais=brasil&estado=rs&estudante=estudante&age=de-16-a-24-anos&education=superior&purpose=pesquisa-academica>>. Acesso em: 28 nov. 2011.
- CHESBROUGH, Henry.; ROSENBLOOM, Richard S.; The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p.529-555, 2002.
- COMBE, Colin. **Introduction to e-business management and strategy**. 1<sup>st</sup> ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006. 423 p.
- CORTIMIGLIA, Marcelo. **Mobile-Internet 2.0 Business Models: A Reference Framework**. 2010. 475 f. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Administração, Economia e Engenharia Industrial - Politecnico di Milano, Milão, 2010.
- DESCOLA, AÍ. **Descola Aí**, 2012. Disponível em: <<http://www.descolai.com/>>. Acesso em: 11 jun. 2012.
- DOIS CAMELOS. **Dois Camelos: o que vamos trocar hoje?** 2012. Disponível em: <[http://apps.facebook.com/doiscamelos/?fb\\_source=search&ref=ts](http://apps.facebook.com/doiscamelos/?fb_source=search&ref=ts)>. Acesso em: 11 jun. 2012.
- EBIT, Consultoria. **Web Shoppers 24th edition**, 2012. Disponível em: <<http://www.webshoppers.com.br/webshoppers/WebShoppers25.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2011.
- INSTITUCIONAL. **Mercado Livre**, 2012. Disponível em: <<http://www.mercadolivre.com.br/institucional>>. Acesso em: 11 jun. 2012.
- JOHNSON, Mark W.; CHRISTENSEN, Clayton M.; KAGERMANN, Henning. Reinventing your Business Model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p.50-59, Dec 2008.
- KIRKLAND, David. **The Facebook Effect: the inside story of the company that is connecting the world**. 1<sup>st</sup> ed. New York: Simon & Schuster Paperbacks, 2011. 372 p.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G. E-business Strategies and Internet Business Models: How the Internet Adds Value. **Organizational Dynamics**, v.33, n. 2, p.161-173, 2004.
- MAGRETTA, Joan. Why Business Models Matter. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, p.86-92, May 2002.

MALONE, Thomas W.; WEILL, Peter; LAI, Richard K.; D'URSO, Victoria T.; HERMAN, George; APEL, Thomas G.; WOERNER, Stephanie L. Do some business models perform better than others?. **MIT Sloan Working Paper**, 2006.

MARTIN, Andrew. The globalisation of Welsh business through the development of managerial. **Managerial Auditing Journal**, v.17, n.6, p. 333-337, 2002.

MAYER, Fábio. **Escambo na rede**, fev. 2007. Disponível em: <<http://www.empreededor.com.br/content/escambo-na-rede>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

MERCADO, Livre. **Comércio C2C**. ECommerceOrg, nov. 2011. Disponível em: <[http://www.e-commerce.org.br/mercado\\_livre.php](http://www.e-commerce.org.br/mercado_livre.php)>. Acesso em: 20 nov. 2011.

MORRIS, Michael; SCHINDEHUTTE, Minet; ALLEN, Jeffrey. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v.58, p.726-735, 2005.

PORTER, Michael E. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, Mar 2001.

\_\_\_\_\_. What is Strategy?. **Harvard Business Review**, Nov-Dec, 1996.

\_\_\_\_\_. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. **Harvard Business Review**, 2008.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n.3, p.79-91, 1990.

PRIDE, W.M.; HUGHES, R.J.; KAPOOR, J.R. **Business**, 11th ed. Mason: South-Eastern, 2010.

RITTER, Thomas; GEMÜNDEN, Hans Georg. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. **Journal of Business Research**, v.57, p.548-556, 2004.

SCHAFFER, Scott M.; SMITH, H. Jeff; LINDER, Jane C. The power of business models. **Business Horizons**, v.48, p.199-207, 2005.

SHIN, Namchul. Strategies for competitive advantage in electronic commerce. **Journal of Electronic Commerce Research**, v.2, n.4, p.164-171, 2001.

SLYWOTZKY, Adrian J. Value migration: how to think several moves ahead of the competition. **Harvard Business School Press**, 1996.

SOBRE. **Americanas.com**, 2012. Disponível em: <[http://www.americanas.com.br/estatica/sobre-americanas?WT.mc\\_id=menuFooter-institucional-sobre](http://www.americanas.com.br/estatica/sobre-americanas?WT.mc_id=menuFooter-institucional-sobre)>. Acesso em: 11 jun. 2012.

TAPSCOTT, Don. Rethinking Strategy in a Networked World. **Strategy + Business**, v.24, 2001.

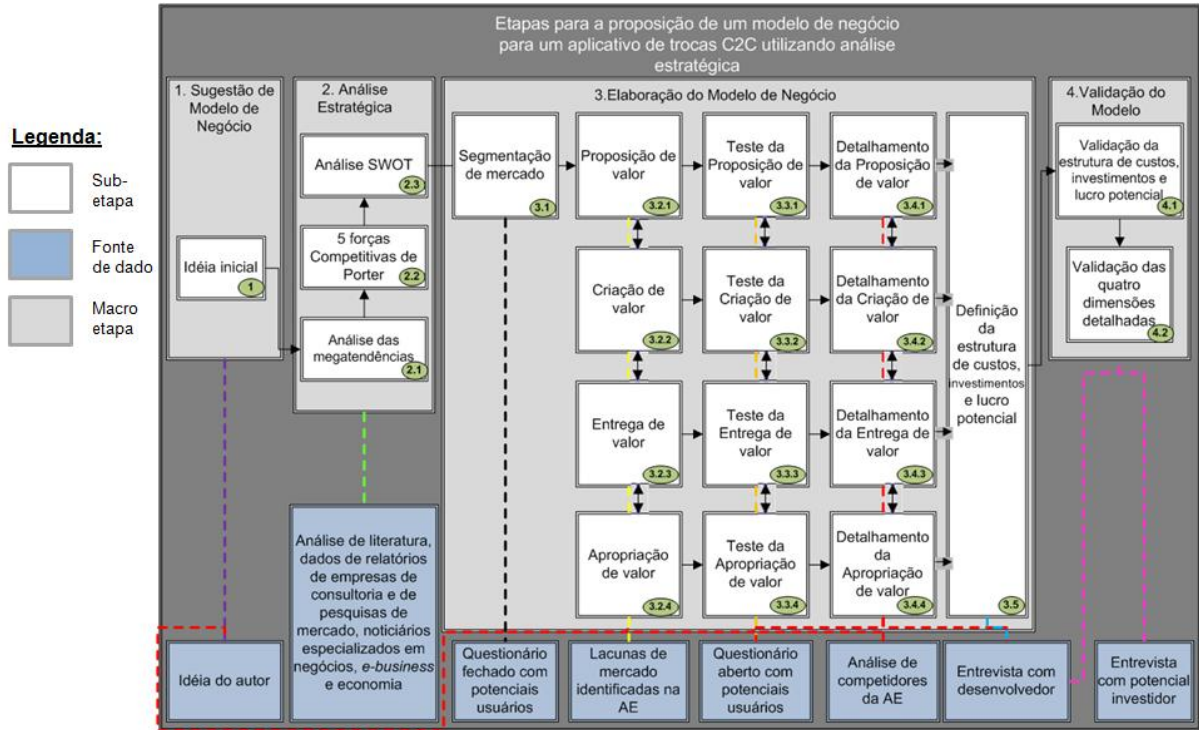
TEECE, David J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning** 43, p.172-194, 2010.

TISSOT, Renata. História de Internet: E-commerce. **Blogger**, dez. 2005. Disponível em: <<http://totallyonline.blogspot.com/2005/12/e-commerce.html>>. Acesso em: 20 nov. 2011.

WHO, We are. **Ebay**, 2012. Disponível em: <<http://www.ebayinc.com/who>>. Acesso em: 11 jun. 2012.



# Apêndices



Apêndice A – Etapas da proposição do BM

<b>Fatores</b>	<b>Tendência</b>	<b>Efeito sobre o Negócio</b>	<b>Ameaça ou Oportunidade?</b>
<b>Políticos</b>	Alterações na regulamentação do mercado eletrônico	Insatisfação dos e-consumidores poderia levá-los a optar pelas compras em lojas físicas	Ameaça
	Abertura de mercado aos bens importados	Preferência pela compra online de produtos importados de qualidade por preços baixos	Ameaça
<b>Econômicos</b>	Aumento do poder aquisitivo da população dos países emergentes	Consumismo	Oportunidade
	Crise na Europa	Retração no poder de compra dos internautas poderia levá-los a optar pela troca	Oportunidade
	Diminuição no crescimento chinês	Aumento nos preços dos produtos chineses poderia causar uma migração de e-consumidores para o mercado de trocas	Oportunidade
	Recuperação da economia americana	Redução na procura pelas trocas online, em detrimento do aumento nas opções de compra pela internet	Ameaça
	Variações cambiais/Taxas de juros	Aumento nos preços devido a flutuações poderiam gerar descontentamento nas compras online, causando migração para o mercado de trocas	Oportunidade
<b>Sócio-culturais</b>	Ascensão no número de adeptos às redes sociais	Usuários constantemente conectados	Oportunidade
	Aumento da confiança nas compras pela internet	Aumento na base de e-consumidores	Oportunidade
	Mudança nos hábitos de compra	Uso da internet tanto via PC como via celular para transações	Oportunidade
	Aumento significativo no número de pessoas com acesso à informação	Possibilidade de verificar produtos que estão disponíveis para troca	Oportunidade
<b>Tecnológicos</b>	Easy e-commerce	Inovação, agilidade, segurança e facilidade nas compras pela internet	Oportunidade
	Produtos com ciclo de vida cada vez mais curtos	Rápida obsolescência de produtos novos pode fazer com que a procura pela troca aumente	Oportunidade
<b>Meio-Ambiente</b>	Maior consciência ambiental das pessoas	Desejo de reutilização de produtos, redução na quantidade de lixo gerada e minimização de aquisição	Oportunidade
	Iniciativas verdes	Procura por novas modalidades de se fazer negócio, como a troca	Oportunidade
<b>Legais</b>	Possibilidade de isenções fiscais nas compras pela internet	Estímulo às compras virtuais, em detrimento das trocas	Ameaça

Apêndice B – Análise do ambiente externo e os efeitos das tendências sobre o negócio

