

Marco Antonio de Souza Costa

**Integrando Inovação ao Modelo de Negócios de um banco de varejo
brasileiro:
O caso Mobile Banking**

São Paulo
2011

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE SP
Centro de Pós Graduação ” Stricto Sensu”
Curso Mestrado em Administração

Integrando Inovação ao Modelo de Negócios de um banco de varejo brasileiro:
O caso Mobile Banking

Marco Antonio de Souza Costa

Prof. Dr. Jouliana Nohara

São Paulo

2011

MARCO ANTONIO DE SOUZA COSTA

Dissertação apresentada ao Centro de Pós Graduação "Stricto Sensu" em Administração da Universidade Nove de Julho –SP como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Habilitação: Estratégia e Inovação

Data de aprovação:

...../...../.....

Banca examinadora:

Dr^a Jouliana Jordan Nohara Orientadora
(Universidade Nove de Julho – PPGA)

Prof^a. Dr Milton Chagas
(Universidade Nove de Julho – PPGA)

Prof. Dr^a Carmen Lidia Ramuski
(Pontificia Universidade Católica de SP)

SUMÁRIO

RESUMO.....	06
ABSTRACT.....	07
CAPÍTULO I	
INTRODUÇÃO.....	08
1.2 Questão de pesquisa.....	09
1.3 Objetivo Geral do estudo.....	09
1.4 Objetivos específicos.....	10
1.5 Justificativas.....	10
1.6 Organização do Trabalho.....	11
CAPÍTULO II	
1.Fundamentação teórica.....	13
2.1.1 Inovação e Modelo de Negócios.....	13
2.1.2 Inovação Organizacional.....	13
2.1.3 Inovação tecnológica.....	17
2.2 Vantagem Competitiva.....	18
2.3 Adoção de inovação e novas tecnologias.....	21
2.3 Inovação na forma de se fazer negócio – <i>M-Business</i>	28
2.4 Modelo de Negócios e Estratégia.....	42
2.5 Modelo de Negócios.....	48
CAPÍTULO III	
3.1 MÉTODOS DE PESQUISAS.....	61
3.1.1 Modelo Conceitual de Pesquisa.....	61
3.1.2 Infra-Estrutura.....	64
3.1.3 Inovação.....	65
3.1.4 Interface com Consumidor.....	66
3.1.5 Aspectos Financeiro.....	66
6.Resultado.....	67
3.6 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS.....	67
1.Estudo de caso banco de varejo.....	68
2.Procedimento de coleta de dados.....	70
3.Entrevistas com profissionais do banco.....	73
4.Apresentação de entrevistas.....	74
5.Entrevistas.....	75
3.6.6.1 Estratégia.....	75
753.6.6.2 Modelo de Negócios.....	76
3.6.6.3 Infra estrutura.....	77
3.6.6.4 Proposição de valor – Inovação.....	78
3.6.6.5 Interface com o cliente.....	79

3.6.6.6 Marketing.....	80
3.6.6.7 Aspectos Financeiros.....	81
CAPÍTULO IV	
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	82
4.1 Perfil do Setor Financeiro.....	82
2. Bancarização.....	85
4.3 Evolução da Telefonia Celular.....	87
4.4 <i>M-Banking</i>	91
4.4.1 Resultados e análises.....	93
CAPÍTULO V	
CONCLUSÕES.....	94
5.1 Limitações do Estudo.....	95
5.2 Sugestões para estudos futuros.....	96
CAPÍTULO VI	
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97

RESUMO

O advento da Internet e da telefonia celular tem revolucionado a forma como a indústria de serviços financeiros conduz seus negócios, capacitando bancos a oferecer novas formas de acessibilidade. Cientes da importância dessa mudança tecnológica, os bancos fazem esforços significativos para adaptarem seu modelo de negócios às novas possibilidades abertas pelo *Mobile Banking* (ou *M-Banking*). Esta pesquisa tem como tema a compreensão dos motivos dos bancos para a adoção dessa inovação. A pesquisa se fundamenta nas funções do modelo de negócios, principalmente nas maneiras através das quais a adoção de inovações tecnológicas pode modificar os modelos de negócios. A justificativa do trabalho reside na insuficiência de estudos acadêmicos sobre as tecnologias móveis e, especialmente, sobre a utilização destas no setor bancário no Brasil. Esta pesquisa tem caráter exploratório e conta com um estudo de caso de um grande banco de varejo brasileiro. A análise qualitativa, metodologia do presente trabalho, auxilia o pesquisador a progredir em relação a concepções iniciais de determinado tema oferecendo maior flexibilidade na busca de adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional. Como resultado, o novo canal de atendimento, além de oferecer satisfação às necessidades do consumidor e contribuir para inclusão de consumidores de baixa renda nos serviços bancários é uma inovação considerada atualmente como mantenedora e

geradora de vantagem competitiva. O *M-Banking* encerra a possibilidade de ser futuramente o principal canal de vendas e comunicação com os clientes do banco, fato que aponta para sua importância estratégica.

Palavras-chave: Inovação tecnológica. *Mobile Banking*, Modelo de Negócios e Estratégia.

ABSTRACT

The advent of Internet and mobile telephony has revolutionized the way the financial services industry leads its business, enabling banks to offer new forms of accessibility. Aware of the importance of this technological change, banks make significant efforts to adapt its business model to the new possibilities brought out by the Mobile Banking (or M-Banking). The theme of this research is to understand the motives of banks to adopt this innovation. The research is based on the functions of the business model, mainly in the ways through which the adoption of technological innovations can change the business models. The reason for this study draws on the lack of academic studies on mobile technologies, and especially on its application in the banking sector in Brazil. This research is exploratory and takes account of a case study of a large retail bank in Brazil. The qualitative analysis, methodology of this study, supports the researcher to progress in relation to the initial conceptions of a particular theme, providing greater flexibility in the search for a suitable theoretical structure to the study of the administrative and organizational phenomenon. As a result, the new service channel besides providing satisfaction to consumer needs and contributing to inclusion of low-income consumers in banking service, is currently regarded as an innovation as

provider and creator of competitive advantage. The M-banking encompasses the possibility of being the main sales and communication channel with banking customers in the future, a fact which aims at its strategic importance.

Keywords: Technological Innovation. Mobile Banking, Business Model and Strategy.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

A convergência do telefone celular e da Internet trouxe o poder das comunicações para as mãos dos usuários através de vários tipos de dispositivos móveis. A parceria advinda desta convergência tecnológica resultou nos mais sofisticados serviços de dados transmitidos sem fio, centrando-se em acesso móvel à *internet* e nas mensagens eletrônicas (BARNES; CORBITT, 2003).

Porter (2000) comenta que muitos segmentos têm um comportamento parecido com o mercado de *commodities*, por exemplo, os bancos em função da grande similaridade entre os seus produtos e dos preços praticados no seu segmento. As empresas que atuam nessas condições devem sempre rever suas estratégias, adequar continuamente seus modos de atuação às condições de mudanças sociais e tecnológicas de ambiente, reinventando constantemente suas formas de atuação (PRAHALAD; HAMEL, 2005). A inovação é por excelência a melhor maneira de, ao se diferenciar dos concorrentes, manter e/ou aumentar a competitividade de uma empresa.

Num fundo social, a última década do século 20 e a primeira década de 21 foram marcadas pela conexão crescente das economias mundiais. Este fato teve um impacto significativo no aumento da mobilidade das pessoas. A evolução tecnológica – especialmente no campo das telecomunicações – possibilitou a

oferta de serviços inovadores e sensíveis à localização dos clientes em movimento (TIWARI; BUSE; HERSTATT, 2007). Os bancos, cientes da importância dessas mudanças, estão adaptando seus modelos de negócios às modificações ambientais. Herzberg (2003) apontava que a melhora contínua dos dispositivos móveis de comunicação ofereciam formas, cada vez mais completas e seguras, para gerenciamento dos pagamentos e das transações bancárias.

Na primeira década do século 21, vários bancos lançaram soluções e serviços móveis apostando no crescimento deste segmento de mercado. Pousttchi e Schuring (2004) definem o *mobile banking* como uma parte do *e-banking* (banco eletrônico) e como “uma forma de execução de serviços financeiros de forma que – dentro de um procedimento eletrônico – o cliente utilizará técnicas de comunicações móveis em conjunto com aparelhos móveis” (POUSTTCHI; SCHURING, 2004, p. 2).

Mobile Banking refere-se aos serviços financeiros oferecidos com a ajuda de aparelhos móveis de telecomunicação (basicamente celulares e *personal digital assistants* PDAs ou *handhelds*- palmtop) aos clientes dos bancos. Envolve, também, a proteção efetiva dos bancos relacionada com esses serviços. O escopo dos serviços oferecidos abrange administração de contas, realização de transações bancárias e no mercado de ações e acesso a informações financeiras personalizadas.

Os bancos, tanto no exterior, quanto no Brasil, não poderiam deixar de aproveitar a oportunidade aberta pela convergência do telefone celular e da Internet e estão fazendo grandes investimentos neste novo canal denominado de banco móvel - *mobile banking* ou *M-Banking*. Este canal permite o auto-atendimento, possibilitando a redução dos custos e o atendimento de novos clientes com a mesma infra-estrutura física. Além disso, encerra a probabilidade de se tornar o principal canal de vendas e de comunicação com os consumidores dos bancos.

1.2 Questão de pesquisa

Este estudo pretende responder a seguinte questão:

Como a adoção de uma inovação, *M-Banking*, influencia o modelo de negócios de um banco de varejo brasileiro?

1.3 Objetivo Geral do estudo

O presente trabalho tem o objetivo de contribuir com a discussão teórica e prática acerca da sistematização do estudo das variáveis intervenientes na influência da adoção de uma inovação no modelo de negócios de um banco de varejo.

1.4 Objetivos específicos

- Identificar o propósito estratégico que guia o *M-Banking* como instrumento de otimização de oportunidades de negócios;
- Identificar, a partir da literatura de modelo de negócios, um conjunto preliminar de variáveis de negócio;
- Avaliar de que forma a utilização do *M-Banking*, influencia o modelo de negócios em banco;

Estabelecidos os objetivos da pesquisa, a seguir são apresentados os fatores que justificam a sua realização.

1.5 Justificativas

M-banking é considerado um serviço novo tanto no mercado quanto na academia e há uma grande escassez de estudos sobre o tema, principalmente no Brasil. Suoranta e Mattila (2004) afirmam que faltam estudos que investiguem diretamente os padrões de difusão e adoção dos serviços de *M-Banking*.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa busca oferecer conhecimento sobre a utilização do conceito de modelo de negócios para analisar a adoção de uma inovação em um banco de varejo brasileiro. O tema modelo de negócios, antes preterido pela academia, ganhou importância na literatura da administração no início do século 21. O conceito está sendo amplamente discutido por vários autores como por exemplo, Hamel, Chesbrough, Magreta, Osterwalder, Teece etc,

que realizaram estudos sobre a inovação analisada sob a ótica do modelo de negócios.

Devido à grande discussão e discórdia entre bancos, empresas de cartões de crédito e operadoras de celular na adoção do *M-Banking*, faz-se necessário estudar a importância deste assunto, visto que trata-se de uma tecnologia facilitadora, tanto para operadoras, quanto para consumidores. Alguns bancos já utilizaram esta inovação, porém não foram bem sucedidos, acredita-se que diante do estudo da adoção já realizada, possa-se entender melhor os motivos da falta de sucesso e construir uma forma eficaz na aplicação do *M-Banking* trazendo ao banco de varejo brasileiro uma grande vantagem competitiva.

1.6 Organização do Trabalho

Esta dissertação foi estruturada em capítulos que possuem o conteúdo descrito abaixo.

O capítulo I apresenta o trabalho desenvolvido, sua introdução, questão de pesquisa, objetivos e justificativas.

O capítulo II tem como sua finalidade ser o embasamento da dissertação possuindo em seu corpo a revisão bibliográfica também conhecida como fundamentação teórica, nela foram abordados temas relacionados a Estratégia e Modelo de Negócios, Conceitos de Modelos de Negócios, Inovação de Modelo de Negócios e por final o Modelo de Negócios para o Móbile Business.

O capítulo III explica e justifica o método utilizado de pesquisa, assim como os critérios selecionados para a definição dos especialistas a serem entrevistados.

O capítulo IV apresenta os resultados da pesquisa com a descrição do caso estudado e suas análises.

O capítulo V encerra com as conclusões, limitações e recomendações da pesquisa. Seguem as referências bibliográficas e os anexos.

A primeira seção deste artigo apresenta uma brevíssima história, a definição e alguns serviços oferecidos pelo *M- Banking*. A segunda seção é dedicada à

revisão teórica e aborda as funções do modelo de negócios e o seu papel no processo de inovação. Seguem a apresentação da metodologia do trabalho e o estudo de caso de um grande banco brasileiro de varejo. O estudo de caso compreende entrevistas com os colaboradores responsáveis pela adoção da nova tecnologia junto com a análise documental sobre a implantação de *M-Banking* no banco em estudo e em outras Instituições Financeiras. Na seqüência discutem-se os resultados frente à fundamentação teórica. As considerações finais apresentam a razão atual para a adoção do *M-Banking*, aventando a probabilidade de o *M-Banking* tornar-se, no futuro, o principal canal de vendas e comunicação com os clientes do banco.

CAPÍTULO II

1. Fundamentação teórica

2.1.1 Inovação e Modelo de Negócios

As organizações existentes e os novos empreendedores buscam maneiras diferentes de atuar no mercado, administrando de forma contínua as mudanças e se adaptando rapidamente ao seu ambiente de forma a agregar novas idéias aos seus negócios.

Essas mudanças no ambiente dos negócios desafiam as premissas do desenho organizacional. Historicamente, o objetivo das estruturas organizacionais era institucionalizar a estabilidade. Na empresa do futuro, o objetivo do desenho será institucionalizar as mudanças (TUSHMAN, NADLER 2000).

Conforme Hamel (2000) em um ambiente de mudanças é preciso pensar novos produtos e serviços que tenham o poder de mudar completamente as expectativas dos consumidores por meio da imaginação e da criação de inovações no conceito de negócios.

Para Kotelnikov (2008) inovações de negócio envolvem um amplo espectro de ações que incluem o desenvolvimento de novos negócios envolvendo aplicações da tecnologia da informação, novas técnicas de gerenciamento, finanças e distribuição, eficiência nas relações com o ambiente e novas formas de participação dos colaboradores.

No mesmo sentido Galbraith (1995) associa inovação a geração de um produto resultante do desenvolvimento de uma nova idéia. Já Tushman e Nadler (1997) definem inovação como a criação de um produto que seja novo para a unidade de negócios da empresa, enfatizando que a maioria das inovações são resultados de mudanças incrementais de produtos.

Neste contexto, pode-se enfatizar que os autores concordam entre si que a inovação requer sempre uma nova ação, seja novos negócios, ou novos produtos, ensejando assim mudanças nos resultados da empresa. A inovação pode ser também somente a incrementação de um produto, desta forma, já considera-se um produto novo.

2.1.2 Inovação Organizacional

Um dos desafios óbvios às organizações denomina-se inovação organizacional. Ela persiste, principalmente, nas empresas, a visão redutora de que a inovação é necessariamente de produtos, processos e serviços e, mais especificamente, tecnológica. Nada mais limitativo se as empresas tiverem atenção que a vertente tecnológica é apenas mais uma, quando se pensam em novas formas de criar benefícios aos consumidores (COSTA, 2007).

Uma inovação organizacional ocorre quando um novo método organizacional é implantado nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Esta inovação pode visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos. As inovações organizacionais em práticas de negócios compreendem a implementação de novos métodos para organização de rotinas e procedimentos para a condução de trabalhos. Novos métodos organizacionais nas relações externas de uma empresa compreendem a implantação de novos meios para organizar as relações com outras firmas ou instituições públicas, tais como o

estabelecimento de novos tipos de colaborações com organizações de pesquisa ou consumidores (MANUAL DE OSLO, 2005).

De acordo com Fortuin (2006), a inovação organizacional envolve a criação de novas ou alterações nas estruturas de negócio, práticas e modelos, e pode incluir inovação de processos via cadeia de suprimento e inovação de modelo de negócio. A inovação de processo, neste caso, diz respeito a implementação de novas ou significativas melhorias nos métodos de produção e manufatura. Inovações na cadeia de suprimento ocorrem a partir da integração dos diversos processos de negócios ou organizações, desde o usuário final até os fornecedores originais, proporcionando produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente.

Barbieri e Teixeira (2003, p.53) afirmam que as inovações organizacionais introduzem novidades que modificam os processos administrativos, as maneiras como as decisões são tomadas, a alocação de recursos, a atribuição de responsabilidades, os relacionamentos com pessoas e outras organizações, os sistemas de recompensas e punições e outros elementos relacionados com a gestão da organização.

O Manual de Oslo (OCDE/EU/EUROSTAT, 2005) apresenta, de forma detalhada, aspectos relacionados à inovação organizacional e à inovação de marketing que, de uma forma subjetiva, dizem respeito a inovação de modelo de negócios. A inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing, envolvendo mudanças significativas no desenho do produto ou no pacote de serviços, na colocação do produto no mercado, na promoção e no preço (OCDE/EU/EUROSTAT, 2005). Inovação de marketing, ainda segundo o Manual de Oslo (OCDE/EU/EUROSTAT, 2005) tem como objetivo atender melhor as necessidades do consumidor, abrir um novo mercado ou buscar um novo posicionamento do produto no mercado.

Segundo Costa (2007) a inovação de modelo de negócio, definição mais abrangente dada à inovação, é a alavancagem de conceitos novos ou existentes com objetivo de entregar novos benefícios aos consumidores e a novos mercados de forma totalmente nova.

Nesse contexto, cabe ressaltar que, em alguns textos, o conceito de inovação de modelo de negócios é totalmente abrangente, envolvendo inovação organizacional e inovação em marketing. Por outro lado, em outros, a inovação de modelo de negócio é entendida como um componente da inovação organizacional e de marketing. Este último caso encontra-se configurado na terceira edição do Manual de Oslo (OCDE/EU/EUROSTAT, 2005).

A inovação do modelo de negócio envolve alterações de como os negócios são feitos, ou seja, em termos de como a organização planeja atender e servir a seus consumidores (proposição de valor ao cliente) e como ela organiza suas atividades para isto. Em alguns casos, as empresas tem que construir modelo de negócios que incluam também aspectos relacionados a governança corporativa, geralmente em função de sua entrada no mercado de ações (FORTUIN, 2006).

Barbieri (2004) apresenta o tipo de inovação em modelos de negócio, a qual foca na relação da empresa com o seu ambiente de negócio, que se traduzem na reformulação dos modelos de negócios existentes a partir de orientações estratégicas novas ou melhoradas, adotados pela organização para desenvolver e comercializar seus produtos e ou serviços. Assim, abrangem o desenvolvimento de novos negócios que forneçam uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

Neste contexto, pode-se observar que alguns autores relacionam a inovação do modelo de negocio, com inovação em marketing e organizacional, concordando com os autores que mencionam que esta inovação traz benefícios aos consumidores e novos produtos ao mercado.

Além disso esta inovação também é mencionada como sendo uma forma de estratégias novas ou melhoradas para a reformulação dos modelos de negócios já existentes buscando uma vantagem competitiva.

Conforme os autores mencionados acima, observa-se que o conceito de modelo de negócios é abrangente e envolve vários aspectos.

2.1.3 Inovação tecnológica

Outro aspecto relevante para inovação em modelo de negócios é a inovação tecnológica. Para Teece (2010) a inovação tecnológica é fator relevante na maioria das sociedades modernas, que é um reflexo natural e desejável dos valores de uma sociedade tecnologicamente progressiva. No entanto, a criação de nova estrutura organizacional formam métodos organizacionais e, em particular novos modelos de negócio que são de igual importância e, se não maior para a sociedade e para a empresa. Embora tais inovações possam parecer de menos importância, a capacidade de uma empresa para capturar valor será profundamente comprometida se não existir capacidade para criar novos modelos de negócio. A criatividade tecnológica que não é compensada pela desenvoltura e criatividade empresarial (na concepção de modelos de negócios), não pode dar valor ao inventor ou mesmo a sua sociedade. A inovação tecnológica, muitas vezes precisa ser combinada com a inovação do modelo de negócios para viabilizar a captura de valor.

Todo o esforço de desenvolvimento de novos produtos deve ser acompanhado pelo desenvolvimento do modelo de negócios, que defina suas estratégias de "entrada de mercado" e de "captura de valor". É evidente que a inovação tecnológica por si só não garante automaticamente negócios ou o sucesso econômico - bem longe disso. Não obstante o fato de estudiosos reconhecerem que a inovação tecnológica sem uma estratégia de comercialização é susceptível de conduzir a (auto) destruição de empresas criativas assim como a destruição criativa rentável (Schumpeter), a inovação tecnológica é muitas vezes assumida por alguns como o caminho inexorável do sucesso comercial. O que raramente acontece. Quando os executivos pensam em inovação, eles freqüentemente negligenciam a adequada análise e desenvolvimento de modelos de negócios que possam converter o sucesso técnico em sucesso comercial. Um bom modelo de design de negócios e implantação, juntamente com análise estratégica cuidadosa, são necessários para a inovação tecnológica ser bem-sucedida comercialmente, caso contrário, mesmo as empresas criativas vão tropeçar. A inovação do modelo de negócios pode ajudar a estabelecer uma vantagem competitiva (TEECE, 2010).

2.2 Vantagem Competitiva

Nadler e Tushman (2000, pp. 58-66) afirmam que a inovação proporciona uma fonte crucial de vantagem competitiva. Entendem, no entanto, que o escopo de inovação precisa ser expandido para incluir toda a gama de capacidades da organização. A combinação de produto, processo e distribuição ainda não capta o potencial total de inovação da organização. A empresa de sucesso desenvolverá habilidades excepcionais se inovar em desenvolvimento estratégico e desenho organizacional. O imperativo estratégico de prever mudança a tempo e resposta adequada exigirá da organização capacidade de fazer tudo mais rápido. As empresas terão que encontrar formas criativas de aumentar a velocidade. Num mercado emergente, velocidade e flexibilidade são aspectos essenciais.

Segundo Teece (2010) desenvolver um modelo de negócio bem sucedido é insuficiente para garantir vantagem competitiva em razão da possibilidade de imitação pela concorrência. A inovação no modelo de negócios pode ser um caminho para a vantagem competitiva (se o modelo é suficientemente diferenciado e difícil de imitar). Segundo o autor as organizações que não puderem oferecer propostas de valor atraentes aos consumidores / usuários, configurar os sistemas (rentabilidade) de negócio com a necessária qualidade e com preços aceitáveis, o inovador falhará, mesmo que a inovação é notável, e passa a ser amplamente adotada pela sociedade. Isso faz com que o empreendedorismo, a gestão, a concepção e a implementação do modelo de negócios sejam tão importantes para o crescimento econômico, como é a inovação tecnológica em si.

Para Teece (2010), descobrir como capturar o valor da inovação é um elemento-chave do design do modelo de negócios. Descobrir como agregar valor ao cliente – e capturar valor enquanto o fizer - são elementos-chave na concepção do modelo de negócios: não é suficiente fazer o primeiro, sem o segundo. As imperfeições do mercado por *know-how* fazem com que capturar valor de produtos e vendas seja intrinsecamente difícil e possa necessitar freqüentemente de um modelo de negócios onde o *know-how* esteja englobado nos produtos e nos ativos

complementares usados para destacar valor ao inovador. Isto envolve alguns dos tópicos mais frustrantes e complexos que os gerentes tem que discursar. Os lucros advindos da estrutura de inovação são um esforço para ajudar empreendedores e estrategistas a descobrir designs apropriados do modelo de negócios e estratégias tecnológicas, delineando características importantes da escolha do modelo de negócios e prevendo o desfecho que vem destas escolhas. A estrutura compõe-se de contratar teoria e reconhecer dois modelos extremos pelos quais os inovadores possam capturar valor da inovação.

O lucro da estrutura de inovação pode ser considerado como uma ferramenta para ajudar no design de modelos de negócio e usá-la permite mapear a seleção do modelo de negócios para o tipo de inovação, enquanto simultaneamente, possibilita descobrir onde a monetização de propriedade intelectual através de licenciamento é viável, e quando não, ou quando algum tipo de integração vertical é recomendada. Entretanto, (pela construção) é silencioso sobre muitas questões tais como segmentação do mercado e da escolha das características do produto, no entanto, pode fornecer insights sobre como uma cadeia de valor deve ser montada. E pode prever os vencedores e perdedores do processo competitivo no contexto em que um as necessidades do cliente são satisfeitas(TEECE, 2010).

A capacidade de uma empresa (ou nação) para capturar o valor será profundamente comprometida a não ser que tal capacidade exista para criar novos modelos de negócios.

A história mostra que, a menos que eles possam oferecer propostas de valor atraentes aos consumidores / usuários e configurar os sistemas (rentáveis) de negócio para satisfazê-los com a necessária de qualidade, com preços aceitáveis, o inovador falhará, mesmo que a inovação seja notável, e passe a ser amplamente adotada pela sociedade. É claro, isso torna a gestão, o empreendedorismo, o design e a implementação do modelo de negócios tão importantes para o crescimento econômico, como para a inovação tecnológica em si mesma. Criatividade tecnológica que não é compensada pela desenvoltura e criatividade empresariais (no design de modelos de negócios), não pode dar valor ao inventor ou mesmo a sua sociedade (TEECE, 2010).

Para Teece (2010) a inovação tecnológica, muitas vezes precisa estar relacionada a inovação do modelo de negócio se o inovador visa capturar valor. Há naturalmente exceções - por exemplo, pequenas melhorias no processo de fabricação (mesmo que cumulativamente grandes), normalmente não exigem inovação do modelo de negócio, e o valor pode ser capturado através da redução de preços e expansão do mercado e da quota de mercado. Mas quanto mais radical a inovação, e quanto mais desafiadora a arquitetura da receita, maiores são as mudanças susceptíveis de necessitar de modelos de negócios tradicionais.

As empresas devem estar procurando e considerando as melhorias e modelos de negócio durante todo o tempo – particularmente aqueles cujas melhorias sejam difíceis de imitar e que agregam valor para os clientes. Alterar o modelo de negócios da empresa envolve literalmente a mudança do paradigma pelo qual se vai para o mercado, e a inércia é plausível de ser de consideração.. No entanto, é preferível para a empresa dar início a essa mudança em si, ao invés de tê-la imposta por eventos externos.

Inovação e Modelo de Negócios

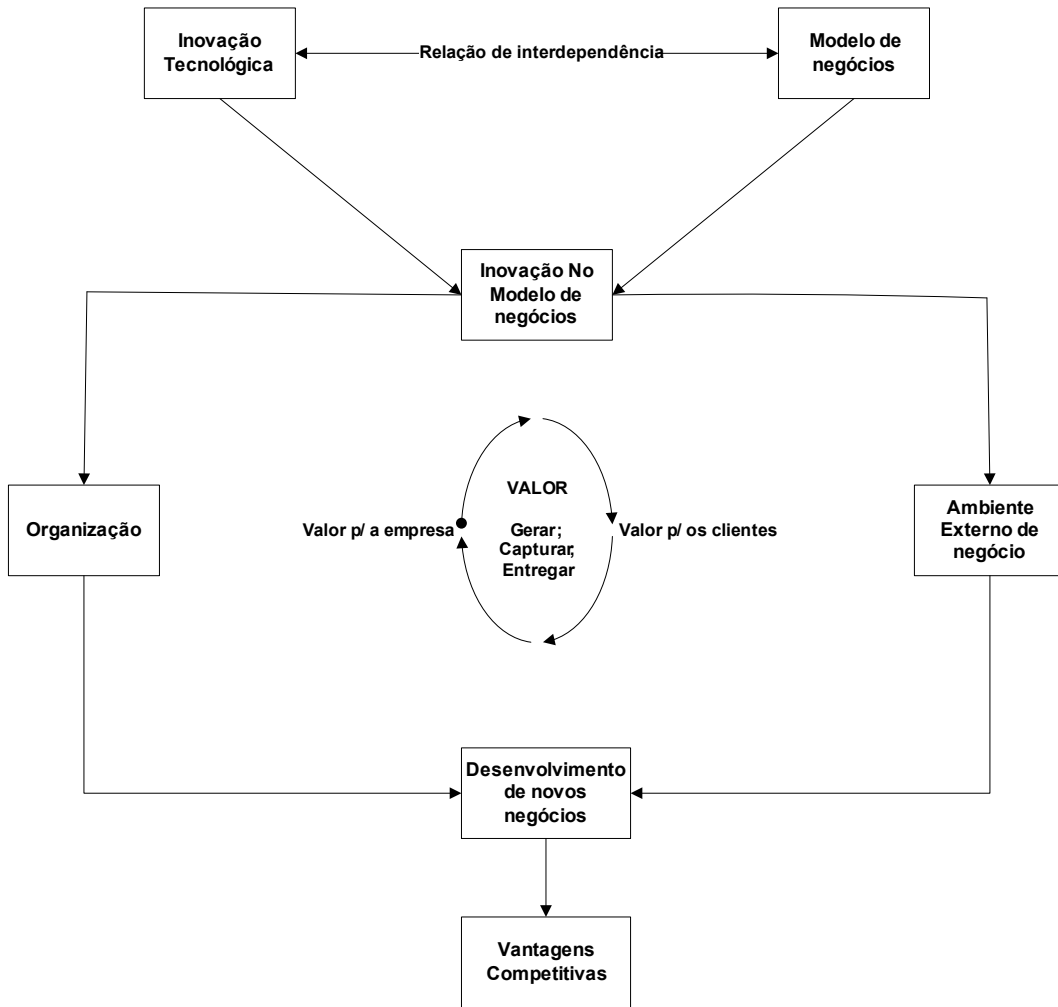


Figura 5: Inovação e Modelo de Negócios
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Teece (2010).

Adoção de inovações ou novas tecnologias

Para muitos gestores a decisão de adotar ou não uma inovação é uma tarefa complexa. Barreiras e fatores limitantes podem impactar a adoção de inovações.

Neste capítulo serão apresentadas algumas das principais teorias que abordam o processo de adoção de inovação. Tais teorias tem como principal objetivo explicar como ocorre o processo de adoção de uma inovação nas organizações, tendo como base a estruturação dos negócios nas empresas, em relação as inovações introduzidas. Estudaram-se particularmente, as inovações tecnológicas, em particular aquelas introduzidas pelas tecnologias móveis.

Rogers (1995) apresenta alguns fatores considerados importantes nos estudo da adoção de uma inovação, a saber: atributos da inovação, fornecedores, ambiente externo e características organizacionais.

Os atributos da inovação estão relacionados a percepção que os diversos atores envolvidos no processo possam ter da inovação, o que ajuda a explicar as diferentes taxas de adoção, a qual está diretamente relacionada à velocidade com que uma inovação é adotada pelos membros de um sistema social. Para Rogers (1995) a variação da taxa de adoção envolve os seguintes atributos:

- **Vantagem relativa:** É o grau com que uma inovação é percebida como melhor que a idéia que está sendo substituída. O grau de vantagem relativa pode ser medido em função da rentabilidade econômica, prestígio social, baixo custo inicial, etc.
- **Compatibilidade:** É o grau com que uma inovação é percebida como compatível com valores existentes, experiências passadas, e necessidade de potenciais clientes adotarem.
- **Complexidade:** É o grau de dificuldade de entendimento e de utilização percebido pelo potencial usuário. Quanto mais fácil de entender e utilizar, mais fácil será adotada.

- **Experimentação:** É o grau com que um potencial usuário pode experimentar a inovação antes de adquiri-la.
- **Observação:** É o grau com que os resultados de uma inovação são visíveis para os outros.

A partir da devida identificação das variáveis no processo de inovação e os seus respectivos inter-relacionamentos e interdependências torna-se necessário conceber a forma e os mecanismos para decidir qual o momento mais adequado para iniciar o processo de inovação.

É de se esperar que as inovações que são percebidas pelos indivíduos como de maior vantagem relativa, boa compatibilidade com os sistemas legados, confortável possibilidade de experimentação e menor complexidade de utilização sejam adotadas mais rapidamente que outras inovações que não tenham presentes todas essas características (ROGERS, 1995).

Suoranta e Mattilia (2004) mencionam que a vantagem relativa seria o fator mais importante para adoção do *mobile banking* devido à sua disponibilidade 24 horas por dia e sete dias por semana, independência de hora e lugar para acesso aos serviços e portabilidade. Adicionalmente Taylor e Todd (1995) consideram que, quanto maior for a vantagem relativa e menor for a complexidade percebida, mais positiva será a atitude em relação a um sistema de informação.

Quanto à variável fornecedor, é importante salientar: o foco no cliente, divulgação, redução dos riscos, reputação e dependência do fornecedor.

O Foco no cliente, segundo Frambach e Schillewaert (1999), deve direcionar-se à seleção de clientes potenciais que possam facilitar a aceitação da tecnologia no mercado. Para Frambach e Schillewaert (1999) e Rogers (1995), a divulgação da tecnologia pode ser influenciada pelos clientes potenciais e a redução dos riscos dividida entre o integrador e o cliente. A reputação atribuí ao fornecedor

características como competência técnica, perenidade, sustentabilidade no tempo e imagem pública, que favorecem a confiança por parte do cliente (aquele que adota a inovação). A questão da dependência do fornecedor compreende a insegurança gerada na sua organização que adota a inovação, pelo fato da tecnologia ser nova e pela inexistência de um grande número de fornecedores.

As variáveis envolvidas no estudo do ambiente externo são: pressão competitiva, efeito rede, características da cadeia produtiva, incertezas do mercado e regulamentação governamental. A busca pela melhoria da qualidade, do atendimento, do processo produtivo e da lucratividade, enfim, a manutenção ou melhoria da competitividade exige contínuas tomadas de decisão, frequentemente relacionadas a adoção de inovação. De acordo com Frambach e Schillewaert (1999) efeito rede refere-se a o número de organizações inter-relacionadas no mercado que já adotaram a inovação e que influenciam outras a fazerem o mesmo. Tornatzky e Fleisher (1990) citam que um elo poderoso da cadeia pode influenciar significativamente a adoção de inovações por fornecedores ou clientes, conforme as características da cadeia produtiva. As incertezas do mercado influenciam as empresas no que tange a estabilidade de entidades fornecedoras e clientes. Já a regulamentação governamental influencia a adoção no que concerne a padronização e as normas e leis a serem cumpridas.

Por último, as características organizacionais compreendem os seguintes atributos: REDE SOCIAL INTERNA, rede social externa, e disposição da alta administração em inovar. A rede social interna segundo Frambach e Schillewaert (1999) pode gerar resistência ou apoio de grupos informais à inovação ao passo que a rede social externa pode influenciar negativamente ou positivamente as redes internas na adoção de inovação. Rogers (1995) menciona que a disposição da alta administração favorece a inovação embora existam outros fatores relacionados às características individuais, citados por Frambach e Schillewaert (1999), capazes de influenciar a adoção, como a disposição para inovar, as características pessoais, as atitudes face à inovação e os facilitadores organizacionais.

A figura, a seguir, apresenta uma breve descrição das variáveis de cada dimensão, assim como o(s) autor(es), dentre a bibliografia analisada, que as destaca.

Dimensão1:	Variável	Descrição	Autor
Atributos da Inovação	Vantagem relativa – Aspectos Qualitativos	Relaciona o grau em que uma inovação é percebida como mais adequada tanto ao produto ou processo que está sendo substituído quanto às alternativas viáveis	Adaptado de Rogers (1995)
	Vantagem relativa – Aspectos Econômico-Financeiros	Expectativa de retorno financeiro, ajustado pelo risco, da implementação da inovação. Custo de mudança para sistema, treinamento dos	Adaptado de Rogers (1995); Tornatzky e Fleischer (1990)
	Compatibilidade	Relaciona a aderência ou não da inovação aos valores, formação, experiência, cultura e necessidades dos adotantes em potencial	Rogers (1995); Tornatzky e Fleischer (1990)
	Complexidade	Relaciona-se à dificuldade ou não que o adotante experimenta ao utilizar as novas potencialidades decorrentes da adoção da inovação	Rogers (1995)
	Possibilidade de experimentação	Diz respeito à possibilidade de utilização da inovação antes da implementação, mesmo que sob condições de restrição	Rogers (1995)
	Visibilidade	Grau em que os resultados decorrentes da adoção da inovação podem ser percebidos pelos agentes mais significativos do processo	Adaptado de Rogers (1995)
	Incerteza	Incerteza técnica: dúvida sobre o quão confiável e tecnicamente eficaz é a inovação e como será seu funcionamento	Adaptado de Frambach e Schillewaert (1999)
Dimensão2: Fornecedores	Foco no cliente	Adequação da inovação que se irá implementada às necessidades dos clientes em potencial. Tanto maior for tal ajustamento, maior chance de adoção por parte	Frambach e Schillewaert (1999)
	Divulgação	A comunicação correta da inovação não apenas demonstra a tecnologia ou processo que se está para adotar, mas também influencia a decisão de adoção	Rogers (1995); Frambach e Schillewaert (1999)
	Redução do risco	Mecanismos de ajuste de risco que sejam disponibilizados ao potencial adotante podem influir positivamente a decisão de adotar dada inovação. São	Frambach e Schillewaert (1999)
	Reputação	Extensão na qual se atribui ao fornecedor características tais como competência técnica, perenidade e imagem pública	
	Dependência do fornecedor	Extensão na qual a empresa que adota a inovação depende, para implementá-la e mantê-la, de um único fornecedor	Adaptado de Tornatzky e Fleischer (1990)
Dimensão3: Ambiente Externo	Externalidades de rede	Relaciona-se à quantidade de organizações, (interesse maior para as que operam em mercados competitivos) que já adotaram a inovação que se analisa	Frambach e Schillewaert (1999)
	Pressão competitiva	Em mercados altamente competitivos, a adoção de determinada inovação pode se configurar numa necessidade tanto em vista a manutenção da posição	Frambach e Schillewaert (1999)
	Características da cadeia produtiva	Distribuição de poder através dos elos da cadeia produtiva da firma. A decisão de um elo poderoso da cadeia pode influenciar significativamente a adoção de	Tornatzky e Fleischer, (1990)
	Incerteza em relação ao mercado	Relaciona-se à incerteza da firma adotante em relação às tendências de mercado (se corroborariam ou estariam em desacordo com o propósito de inovação) e ainda com	
	Regulamentação governamental	A pressão que as agências governamentais exercem sobre as firmas (seja nos aspectos relativos ao meio ambiente, normas de qualidade, abrangência de serviços)	Tornatzky e Fleischer, (1990)
Dimensão4: Organização	Rede social interna	A rede social interna dos decisores sobre a adoção da inovação desempenha papel potencialmente importante na medida em que tal rede pode servir de base para troca	Adaptado de Frambach e Schillewaert (1999)
	Rede social externa	A rede social externa que tem os decisores tem influência menos severa que a rede social interna, no caso geral, mas também constitui fonte de referências ou resistência à	Adaptado de Frambach e Schillewaert (1999)
	Disposição da alta administração para inovar	O comportamento da alta liderança em quesitos como planejamento da implementação da inovação, comunicação e ajuste das atividades fundamentais de	Tornatzky e Fleischer, (1990); Rogers (1995)

Figura – Atributos da Inovação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos autores estudados

O modelo de Gestão e Difusão da Inovação de Rogers (1995)

O modelo mostra que o processo de decisão da inovação tecnológica tem características próprias que seguem alguns passos, a saber:

- **conhecimento da inovação:** exposição a uma inovação existente e, primeiras informações sobre seu funcionamento;
- **persuasão para com a inovação:** formação de uma atitude favorável ou não frente à inovação;
- **decisão:** engajamento em atividades que levam a adotar ou rejeitar a inovação;
- **implementação:** uma nova idéia que ocorre quando o individuo põe em execução a inovação escolhida;
- **confirmação:** procura de reforços para a decisão de inovação já feita, mas também pode reverter o processo se encontradas mensagens conflitantes sobre a inovação.

Este processo consiste numa série de ações e escolhas de idéias e de decisões para incorporação da inovação e o progresso da mesma.

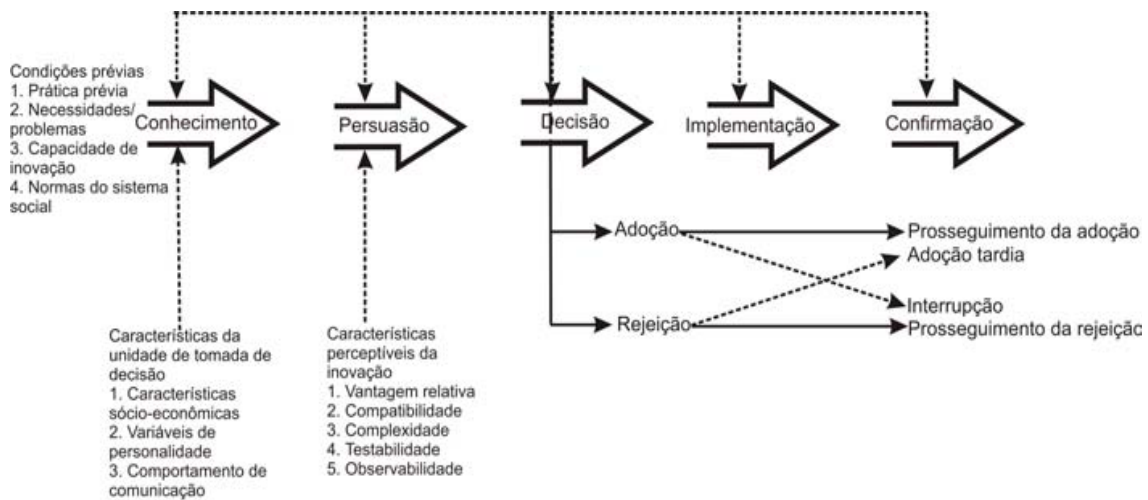


Figura 1 - Modelo de adoção de inovações, de Rogers (1983).

Embora, “o tema de pesquisa mais popular em difusão tem sido o estudo de variáveis relacionadas à predisposição individual para inovar” (ROGERS, 1995, p. 88) a decisão de adotar uma inovação pode ser analisada tanto em termos individuais, quanto organizacionais.

Modelos Propostos para Adoção Organizacional de Inovações

Muitos estudos foram realizados com o objetivo de investigar as características da organização inovadora, embora muitas pesquisas tenham se limitado a transferir os modelos e as metodologias desenvolvidos para analisar a inovação individual (ROGERS, 1995).

Já no final da década de 80 e início dos 90, dá-se início a um novo tipo de pesquisa sobre difusão, com foco no processo de inovação organizacional. De acordo com Tornatzky e Fleischer (1990, p.152), “Há três elementos do contexto de uma empresa que influenciam o processo através do qual esta adota e implementa inovações tecnológicas: contexto organizacional, contexto tecnológico e contexto ambiental”, conforme apresentado na Figura .

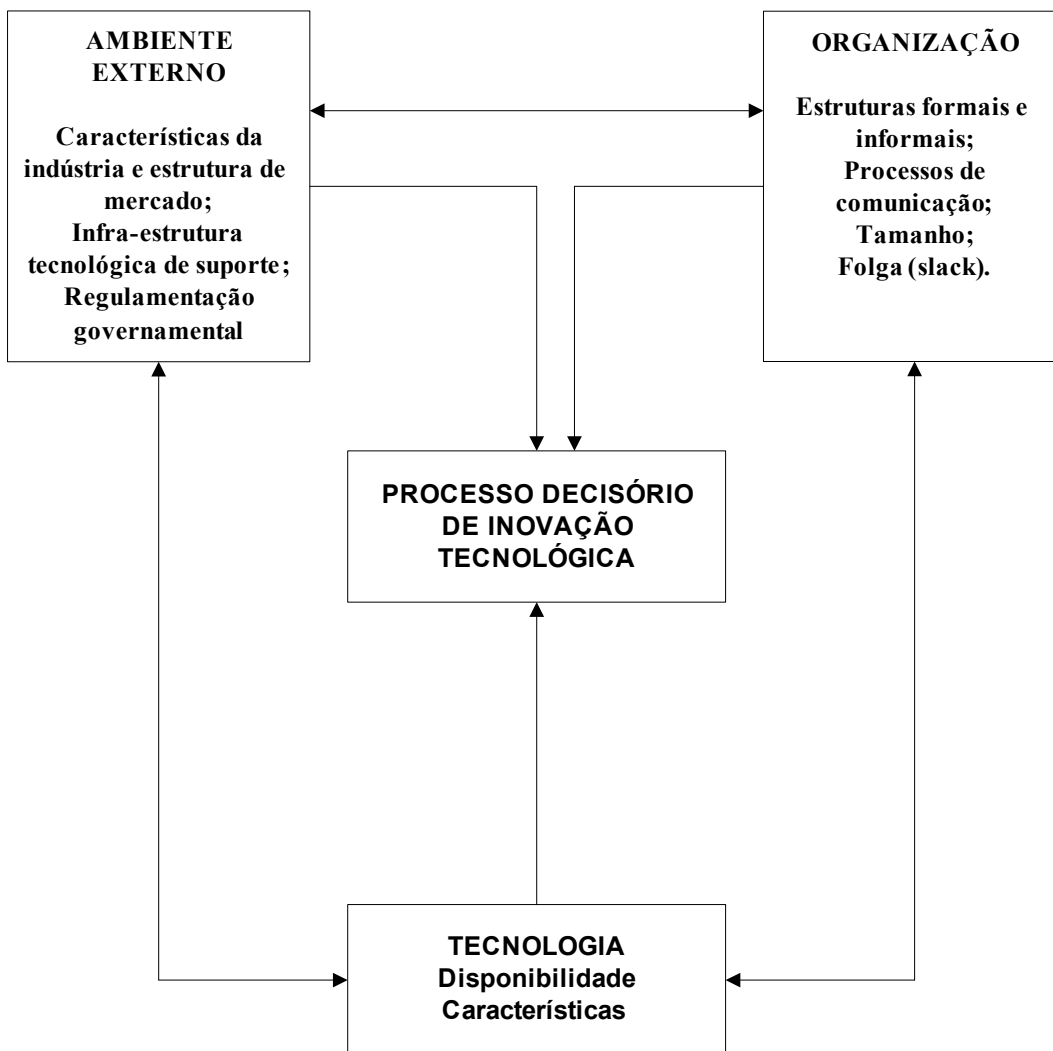


Figura – O Contexto da Inovação Tecnológica
 FONTE: TORNATZKY; FLEISCHER, 1990, p.153

Na mesma linha, Meyer e Goes (1988, p. 901) afirmam que “três fatores determinam a assimilação de inovações tecnológicas em organizações: atributos das inovações, atributos dos contextos organizacionais e atributos provenientes da interação entre as inovações e os contextos”, chamando-os de atributos da decisão de inovação.

Considerando as variáveis que influenciam a decisão de adoção e as etapas do processo, Frambach e Schillewaert propuseram um “modelo multi-nível de adoção organizacional de inovações que incorpora determinantes de ambos os níveis, organizacional e individual” (1999, p. 3), a Figura 4 apresenta a decisão organizacional de adoção.

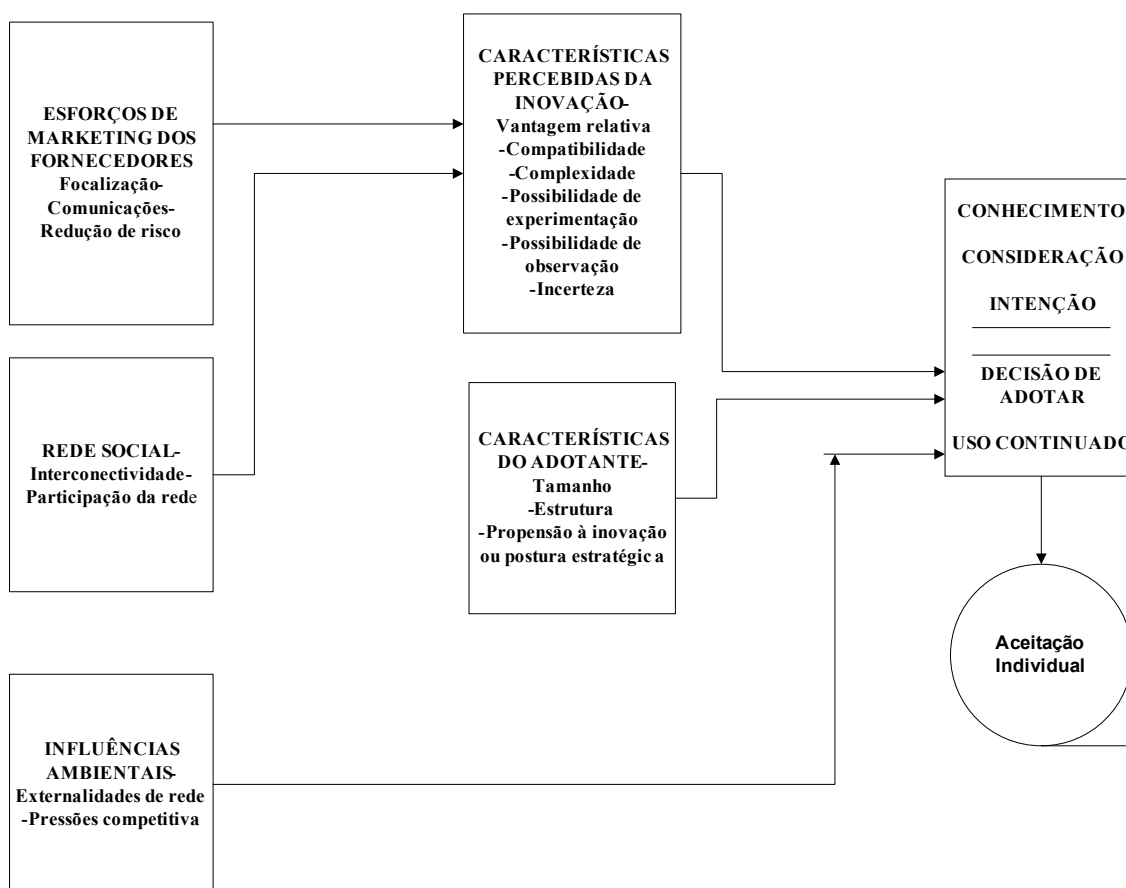


Figura – Estrutura Conceitual da Adoção Organizacional de Inovações
 FONTE: FRAMBACH; SCHILLEWAERT, 1999, p. 34.

Os modelos citados anteriormente serviram de base para a pesquisa e para elaboração de um modelo conceitual ilustrando as variáveis intervenientes do negócio e da decisão da organização em adotar determinada inovação. Tendo em vista os objetivos do estudo, o presente modelo será aplicado como base para analisar a decisão de uma instituição financeira sobre a adoção da inovação *m-banking*.

2.3 Inovação na forma de se fazer negócio – *M-Business*

A mobilidade dos serviços tem modificado a forma como os bancos compram, vendem, interagem com parceiros de negócio e cliente, dando origem, assim, ao *E-Business* e *E-Commerce*. O fenômeno que se observa após o *E-Commerce* e o *E-Business* é a migração estrutural para o *M-Business*.

A comparação entre o *M-Commerce* e o *M-Business* pode ser feita da mesma forma que é considerada como uma evolução ou um novo passo, a passagem do *E-Commerce* para o *E-Business*.

Estima-se que existam hoje, no Brasil, mais de vinte e cinco milhões de pessoas com acesso à Internet, das quais, cerca de quatro milhões já realizam compras *on-line* regularmente. O caminho natural do *E-Commerce*, agora, além de prosseguir transformando os atuais internautas em consumidores, é se expandir para outras classes de renda de forma que o bom ritmo de crescimento nas vendas seja mantido.¹

Consumidores, que até pouco tempo sequer acessavam um computador, estão aos poucos sendo apresentados à facilidade das compras *on-line* e produtos que até pouco tempo atrás não tinham boa aceitação na Internet, podem começar a deslançar nas estatísticas de venda devido também as grandes vantagens do comércio eletrônico, Felipini em artigo publicado no site *e-commerce.org.br* escreve que:

*[...] pesquisa de domicílios realizada pelo IBGE, o PNDA em 2004, aponta que 16,3 % das residências no Brasil possuem um micro-computador, dos quais, 12,2% com acesso à Internet. Para se ter idéia do potencial de expansão no número de computadores domiciliares no Brasil, o IBGE aponta, na mesma pesquisa, que 65% dos domicílios já possuem telefones e 90% já possuem, pelo menos, um aparelho de televisão. Também uma pesquisa recente realizada em favelas no Rio de Janeiro pela organização Núcleo de Pesquisa Favela, Opinião e Mercado. Indica que cerca de 11% dos moradores tem computadores com acesso à Internet. Com investimentos públicos como o Programa de Inclusão Digital, que irá facilitar a aquisição de computadores abaixo de mil reais e com pagamento extremamente facilitado, além da inclusão de equipamentos na maior parte das escolas públicas do país, o número de pessoas conectadas a Web deve aumentar expressivamente. Sabe-se que o grande fator de crescimento nas vendas *on-line* é o aumento no número de pessoas conectadas à rede, portanto, mais computadores significam mais conexões e mais vendas pela Internet.²*

Segundo dados do E-Commerce Org, o Brasil tem mais de 25 milhões de usuários ativos por mês, um mercado bastante robusto, não muito distante do número de alguns países, como França (26 milhões), Itália (28 milhões) e Korea

¹ VASCONCELLOS, Eduardo. **E-Commerce nas Empresas Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2005

² FELIPINI, Dailton. **Classes de baixa renda de olho na Internet**,2006

(40 milhões). As condições de acesso à internet, aquisição de equipamentos e softwares nesses países estão muito mais ao alcance de uma parcela expressiva da população quando comparado com o Brasil. Porém, percentualmente em relação à população o mercado brasileiro está distante dos demais países apresentando grande possibilidade de crescimento.³

Segundo Kalakota e Robinson (2002), o *E-Commerce* está mudando a forma de competir, a dinâmica do relacionamento que as empresas têm com os clientes, a velocidade do atendimento do pedido e a natureza da liderança empresarial.

Conforme Alverga (2004) o *E-Business* veio alterar as bases da relação entre as empresas, dentro da cadeia de suprimentos, com aplicações que interligam diretamente, vários elos da cadeia. O *M-Business* (negócios móveis) por outro lado, é a infra-estrutura de aplicação necessária para manter relações de negócios e vender informações, serviços e mercadorias por meio de aparelhos móveis (KALAKOTA, ROBINSON, 2002 p.20). No mesmo sentido, o *M-Business* pode ser visto como sendo a relação direta entre empresas através de aplicações móveis e o *M-Commerce* como sendo a possibilidade de que qualquer pessoa possa realizar transações eletrônicas através de um telefone celular.

Pode-se dizer que o *M-Business* é singular, pois seus efeitos serão evidentes em 3 (três) níveis: 1) infraestrutura e aparelhos; 2) aplicações e experiências; 3) relacionamentos e cadeia de suprimentos (KALAKOTA, 2002, p. 17).

A figura abaixo demonstra as cinco mudanças estruturadas em que ocorreram durante as últimas décadas. Estas décadas são bastante singulares em termos do escopo e do ritmo da mudança. As duas primeiras mudanças estruturais – integração de sistemas e reengenharia do negócio – exigiram uma importante reorganização interna das empresas.

³ E-COMMERCE Org. **Dados Estatísticos Sobre a Internet e Comércio Eletrônico**,2006

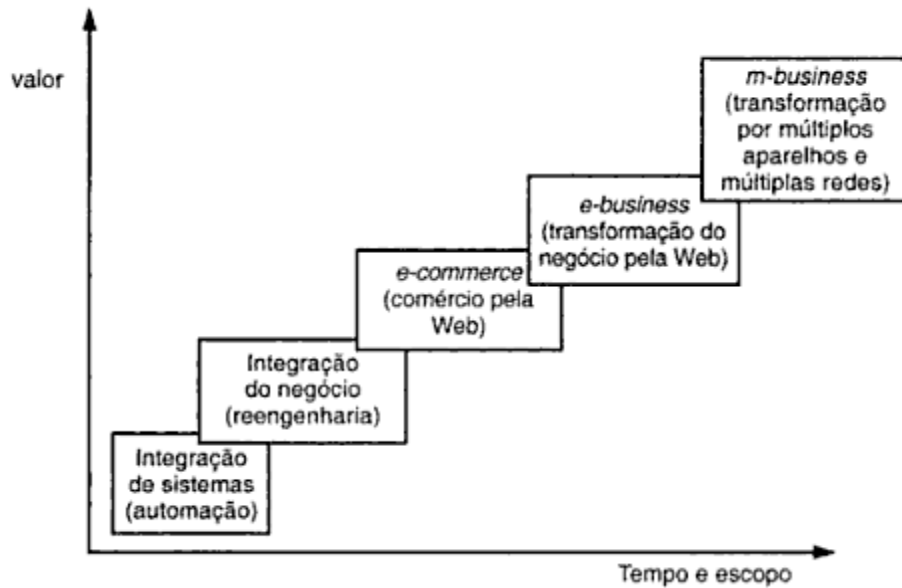


Figura : Evolução do mercado
 Fonte: Kalakota (2002)

É importante observar que a mobilidade relaciona-se com a portabilidade e onipresença, como, por exemplo, acessar *e-mails* através de um *iphone* de qualquer lugar.

O conceito de mobilidade caracteriza-se pelo acesso totalmente portátil, em tempo real aos mesmos recursos e ferramentas de informação que, até recentemente, somente eram acessíveis pelo computador *desktop* (KALAKOTA, ROBINSON, 2002, p.15 a 16).

À medida que aumente a difusão das aplicações móveis e estas se tornem mais sofisticadas, parece inevitável a transformação do telefone celular em uma ferramenta totalmente integrada de dados, comunicação e comércio (KELLER; MANG; OYON; PIGNEUR, 2000).

A evolução dos negócios envolvendo mobilidade pode ser descrita em cinco fases distintas seqüenciais como um aprimoramento da fase anterior (TAURION, 2002). São elas:

1 – Troca de mensagens

Mensagens de texto entre dispositivos sem fios fomentam a mobilidade do relacionamento e viabilizam o acesso da população mais pobre aos serviços bancários. A tendência de evolução natural desta aplicação é o envio e recebimento de *e-mails*, mas para isso é necessário que haja uma evolução nos meios de comunicação e nos hardwares. Uma evolução recente é o torpedo de ação reversa que permite que o usuário solicite por SMS uma consulta de saldo, a localização de uma agência ou faça a cotação de um seguro ou compre o produto do banco.

2 – Conectividade para informações

Capacidade de acessar dados na Internet. Para que este serviço esteja viável é necessária uma melhoria nos provedores de conteúdos e navegadores para tais serviços web, necessitam também de uma conexão permanente a um custo aceitável.

3 – Transações

Será a fase em que transações de e-commerce serão passadas para dispositivos sem fio, o usuário estará automaticamente no modo de “compras” assim que ligar o aparelho.

4 – Transformações

O primeiro passo será a interligação dos processos de negócio, isso permitirá os “negócios sem limites”, aliados a uma reengenharia de aplicações de suporte e dados aproveitando máximo do que a mobilidade oferece. Implementar o máximo de processos internos e externos de negócios focados na mobilidade será a grande barreira para a revolução do *M-Business*.

5 – Infusão

A mobilidade na maneira de fazer negócios é absorvida pela empresa, numa total reestruturação da cultura da empresa, fazendo com que todos os níveis da empresa sintam a presença da nova tecnologia.

O *M-Business* passa por um fenômeno interessante, uma vez que a sua infra-estrutura tecnológica está convergindo, sendo elas celulares, *palmtops* e tecnologias de transmissão de dados. As possibilidades de aplicações móveis em

relação aos intervenientes do negócio (clientes, empresas e funcionários) são inúmeras(YEN; CHOU, 2001):

- Aplicações B2C – *e-mails*, notícias ou consultas a saldos bancários, são exemplos de aplicativos voltados para o cliente, ele como usuário poderá acessar essa informação a qualquer lugar e a qualquer momento.
- Aplicações B2E – Um gerente de banco poderá ir visitar seus clientes, analisar os riscos de um investimento, acessando as informações em um banco de dados que está na sede da empresa através de um aplicativo instalado em um celular.
- Profissional móvel – Profissionais como médicos e advogados que se deslocam entre vários pontos de uma cidade podem levar consigo uma série de aplicativos que lhes permitirão acessar informações essenciais em suas áreas de atuação.
- Aplicações verticais – Um exemplo são as aplicações de automação da força de vendas, que automatiza o processo de venda de vendedores externos, elas se acoplam a sistemas e aplicativos gerenciais já em funcionamento nas empresas permitindo mais agilidade e precisão nos dados (O'BRIEN, 2003).
- Aviso automático – Uma pessoa vai sair de casa liga seu celular, e este é identificado pelo sistema de rastreamento, irá enviar mensagens com o status do trânsito em várias áreas por onde esta pessoa poderá seguir, ele poderá também responder a uma solicitação do usuário pedindo informações sobre o tempo ou rotas até determinado local.
- Propaganda móvel (*M-Advertisement*) – À medida que uma pessoa anda pela cidade, pode solicitar informações sobre restaurantes mais próximos, farmácias ou hotéis, por exemplo.
- Monitoramento remoto – Celulares acoplados a subestações de energia, por exemplo, ou a uma sonda, podem enviar dados em tempo real para a sede da empresa permitindo o seu monitoramento à distância.

A computação móvel é a extensão natural da geração dos sistemas utilizados nos dias de hoje pelas empresas, que fazem com que as pessoas se desloquem até a informação e não que a informação venha até as pessoas. O impacto causado pelas tecnologias móveis nos negócios já são significativos, pois a estrutura centralizada de muitos negócios precisará ser redefinida (TARASEWICH; NICKERSON; WARKENTIN, 2002). Keller et al. (2000) afirmam que tão logo as plataformas tecnológicas estejam padronizadas e a banda larga se torne mais barata e abrangente, o potencial para o *M-Commerce* será ilimitado.

O grande desafio é estabelecer um modelo de negócio para o *M-Business* que se analise diferentes cenários e oportunidades de negócios.

Com a adoção do *M-Business* temos, o consumidor/cliente como o cerne do modelo de negócios adotado pela empresa, ou seja, o cliente não vai onde o computador está e sim o computador está com ele onde quer que ele esteja. Esse novo paradigma faz com que as empresas procurem se reposicionar estrategicamente e desenvolvam modelo de negócios pró ativos, no intuito de obterem o maior proveito destas inovações tecnológicas.

Para que se possa compreender a aplicação do *M-Business* em uma organização é essencial conhecer a lógica subjacente ao seu negócio. A pirâmide da lógica de negócio de uma organização, que se encontra representada na figura abaixo mostra que existe uma divisão em três níveis: planejamento, arquitetura e implementação (OSTERWALDER, PIGNEUR 2002).

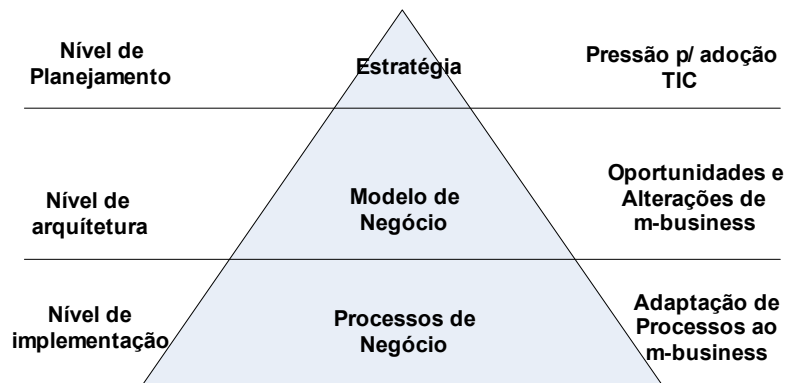


Figura: Triângulo da Lógica de Negócio
Fonte: Adaptado de Osterwalder, Pigneur (2002)

No ápice da pirâmide está contida a estratégia, que serve de linha orientadora para toda a organização. É neste nível que é efetuado o planejamento referente ao negócio, devendo todas as ações no âmbito do *M-Business* começar também neste nível. É também neste nível que é avaliado o mercado para a aplicação da TIC (Tecnologia de Informação e comunicação).

No nível intermediário podemos encontrar os modelos, que são condicionados pelo nível anterior, isto é, pela estratégia. É aqui que a arquitetura do negócio se encontra definida, ao se fazer desenvolvimento do modelo de negócio.

Os modelos de negócios se tornaram mais complexos com o surgimento de novas e acessíveis tecnologias de informação e comunicação (TIC). As organizações estão cada vez mais atuantes nas redes de valor oferecendo propostas de valor complexas através de múltiplos canais de distribuição. (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2002 p.1)

No nível inferior desta pirâmide encontram-se os processos, é neste nível que os modelos definidos acima são postos em prática em termos operacionais na organização, isto é, aplicados. Os processos de *M-Business* não são alvo de estudo nesta dissertação, estando referenciados para um futuro estudo de aprofundamento desta temática. Ainda assim é importante destacar que entende-se que estes serão relevantes para o estudo do *M-Banking* no nível intermediário da pirâmide, ou seja, o modelo de negócios.

Segundo Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) o Modelo de negócios descreve a lógica de um sistema de negócios para criação de valor, que esta por trás dos processos reais. Com a aplicação do conceito e a utilização de ferramentas conceituais de modelo de negócio é possível capturar, visualizar, entender, comunicar e compartilhar a lógica do negócio, o que contribui para a análise e gerenciamento da organização, podendo ser utilizado, na previsão de cenários futuros, via simulações.

Desta forma, os autores entendem que o modelo de negócios é uma lógica que auxilia no gerenciamento da empresa, pois consegue fazer a previsão

de cenários futuros, indicando se a aplicação será rentável ou não, essa lógica de negócio permite a visualização de um cenário completo mediante simulação.

Esta dissertação tem uma abordagem Central no que tange a lógica de negócio. Sendo assim, será abordado o modelo de negócio, enfatizando várias definições e componentes para que possa-se posteriormente realizar a comparação do modelo de negocio com a estratégia ou nível de planejamento.

Modelo de negócios e o seu papel no processo de inovação

O conceito de modelo de negócios carece de fundamentação teórica tanto na área de economia, quanto na de estudos organizacionais. Teece, 2009, p. 4.

Os avanços da tecnologia da informação e da comunicação - ao proporcionarem maior leque de opções e via a redução dos custos permitirem aumento da gama de produtos a serem oferecidos ao consumidor - abriram caminhos para novas formas de produção e de comercialização, chamando a atenção sobre o conceito de modelo de negócios. Criaram, ao mesmo tempo, um panorama caracterizado por aumento da velocidade da modificação do ambiente empresarial, devido à redução do ciclo de vida dos produtos e ao acirramento da competição agora na arena mundial, caracterizando um ambiente empresarial marcado pelo aumento do risco e da complexidade. Neste ambiente empresarial, o modelo de negócios é visto como um artefato capaz de reduzir o risco das decisões empresariais. Conforme Teece (2009), na falta de um modelo de negócios bem desenvolvido, os inovadores vão falhar na entrega ou na captura de valor dos seus inventos (Teece, 2009, p. 1).

Mas o que é modelo de negócios? Apresentamos, na sequência, alguns conceitos tentando seguir a ordem cronológica de sua presença na literatura sobre o assunto.

Uma arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo a descrição dos vários atores do negócio e os seus papéis, assim como a dos benefícios potenciais para os atores de negócio e descrições das fontes de receitas. (TIMMERS, 1998, p. 4)

Um modelo de negócios é uma mistura única de três fluxos críticos para o negócio: (i) o fluxo de valor: que identifica a proposta de valor para os parceiros de negócios e os compradores; (ii) o fluxo de receita: que é um plano para assegurar geração de receita para o negócio e (iii) o fluxo logístico: que aborda várias questões relacionadas com o desenho da cadeia de suprimento do negócio. (MAHADEVAN, 2000, p. 59)

É descrição de um negócio complexo que permite estudo de sua estrutura e das relações entre os elementos estruturais, descrevendo a sua resposta ao mundo real (APPLEGATE, 2001, p. 53).

Um modelo de negócios é uma descrição dos papéis e das relações entre os consumidores, clientes e fornecedores de uma empresa que identifica seus principais fluxos de produtos, informações e dinheiro, assim como os principais benefícios para os participantes (WEILL; VITALE, 2001, p. 34).

É o método pelo qual uma empresa constroi e usa seus recursos a fim de oferecer aos seus clientes maior valor do que seus concorrentes e lucrar com isso. (AFUAH; TUCCI, 2001, p. 3)

O modelo de negócio exemplifica a lógica da organização na criação de valor. Envolve: o conjunto de propostas de valor oferecidas, o processo operacional envolvido na entrega desse valor. A proposta de valor e o processo são organizados num sistema coerente no qual ambos dependem de ativos, capacidades e relações para a criação de valor. (LINDER; CANTRELL, 2001, p. 1)

Um modelo de negócios representa o conteúdo, a estrutura e a governança das transações concebidas de forma a criar valor através da exploração de oportunidades de negócios. (AMIT; ZOTT, 2001, p. 494)

Modelo de negócios é uma descrição de como uma empresa pretende criar valor no mercado. Ele inclui a combinação exclusiva de produtos, serviços, imagem e de distribuição que a empresa leva adiante. Abarca, também, a organização subjacente de pessoas e infraestrutura operacional usadas para a realização das tarefas. (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002, p. 6)

Um modelo de negócios é uma variação da cadeia de valor genérica subjacente a todas as empresas. Conta com duas partes: (i) as atividades associadas com a fabricação (design, compras, fabricação, etc.) e (ii) as atividades associadas com a venda (identificação de clientes, vendas, manipulação, distribuição, entrega).

Um bom modelo de negócios começa com uma visão sobre as motivações humanas e termina em um rico fluxo de lucros. São histórias - histórias que explicam como as empresas funcionam. Um modelo de negócios descreve como um sistema funciona. Como as peças de um negócio se encaixam. (MAGRETTA, 2002, p. 86)

Modelo de negócios é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos com as suas relações e que permite expressar a lógica do fluxo de

receitas de uma empresa. É uma descrição do valor oferecido pela firma a um ou vários segmentos de clientes. Expressa também a arquitetura da empresa, sua rede de parceiros para a criação, comercialização e distribuição do valor e seu capital de relacionamentos, assim como a sua finalidade de gerar um fluxo sustentável de receitas. (OSTERWALDER, 2004, p. 15).

A Figura 1 apresenta graficamente um modelo genérico de negócios elaborado, de acordo com *Capgemini Consulting*, a partir da concepção do Alexander Osterwalder.

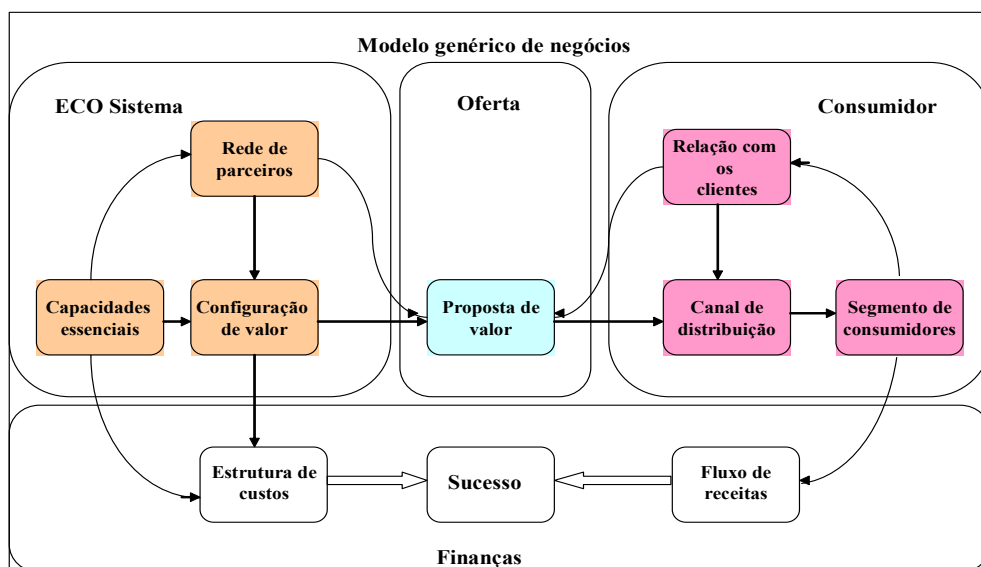


Figura 1

Modelo genérico de negócios

Fonte: *Capgemini Consulting*.

Um modelo de negócio articula a lógica e fornece dados e outras evidências que demonstram como uma empresa cria e fornece valor aos consumidores. Ele também descreve a arquitetura de receitas, custos e os lucros associados à entrega desse valor. As questões pertinentes a um bom design do modelo de negócios são todos inter-relacionados, e estão no cerne da questão fundamental

colocada pelo estrategistas de negócios de como se constroi vantagem competitiva sustentável? (TEECE, 2009, p. 2)

Funções do modelo de negócios

De acordo com Chesbrough e Rosenbloom (2002), o modelo de negócios aparece como um mediador entre a tecnologia – ou as inovações nos produtos/serviços – e a criação de valor econômico para a empresa.

Teece (2009) é mais transparente. Para ele, o destaque dos inovadores na concepção de um novo produto não garante o sucesso comercial. Para esse, além da inovação, há necessidade de compreensão de opções do negócio, da trajetória tecnológica do produto, assim como das necessidades dos consumidores, ou seja um modelo de negócios. Um modelo de negócios diferenciado pode conferir a abertura para a obtenção da vantagem competitiva, desde que a sua replicação pelos concorrentes seja difícil (TEECE, 2009, p. 2).

Para Teece (2009), o elemento-chave do modelo de negócios consiste na descoberta de como lucrar com a inovação. Todo o esforço de desenvolvimento de novos produtos deve ser conjugado com o desenvolvimento de um modelo de negócios que define o “ir ao mercado” e as estratégias de “captura de valor”. Obviamente, a inovação tecnológica por si só não garante o sucesso econômico automaticamente. Descobrir como entregar valor aos consumidores – e capturar valor enquanto isso – são as questões-chave na concepção de um modelo de negócio: e conseguir o primeiro sem o segundo não é suficiente (TEECE, 2009, p. 13). O papel do modelo de negócios está fundamentado na sua capacidade de transformar ideias em lucros.

“As funções de um modelo de negócios são:

- Articular a proposição de valor, isto é, o valor criado para os usuários ou a oferta baseada em tecnologia;
- Identificar o segmento de mercado, ou seja, os usuários para os quais a tecnologia é útil e definir para que propósito;
- Definir a estrutura da cadeia de valor da empresa imprescindível para a criação e a distribuição;
- Dada a oferta de valor e a estrutura da cadeia de valor eleita, estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro;
- Descrever a posição da empresa na rede de valor que liga fornecedores e clientes, incluindo a identificação de potenciais concorrentes e empresas que podem complementar a oferta de valor;
- Formular a estratégia competitiva, através da qual a empresa inovadora vai ganhar e manter vantagem sobre os rivais” (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002, p. 7).

De acordo com os autores, estes seis atributos juntos justificariam o capital financeiro necessário para realizar o modelo e para definirem um caminho para a ampliação do negócio.

Para Teece (2009), um modelo de negócios é sempre provisório. Ele deve ser constantemente avaliado em relação ao estado atual do ‘ecossistema’ dos negócios e em relação à forma que pode evoluir. Nesse sentido, as questões relevantes elaboradas por Teece (2009) são:

Qual é a utilidade proporcionada pelo produto ou serviço ao consumidor?; Como provavelmente será utilizado; Como a inovação exige o fornecimento de complementos, quais são os complementos necessários já à disposição do

consumidor com a conveniência e preço desejável (ou possível); Qual é a “verdade profunda” sobre o que os clientes realmente valorizam no produto/serviço e como essa oferta satisfaz as necessidades dos clientes; Quanto o cliente está disposto a pagar para receber esse valor; Qual é o tamanho do mercado?; O produto/serviço será capaz de atender o mercado de massa; Existem ofertas alternativas já no mercado; Com que a oferta da empresa é superior às alternativas; Como se dá a evolução do setor; Qual será o comportamento dos imitadores, como o valor será entregue, precificado e apropriado. (TEECE, 2009, p. 18).

“A mudança tecnológica geralmente fornece o impulso para novas e melhores formas de satisfazer as necessidades do cliente” (TEECE, 2009, p. 17). Contudo, a inovação tecnológica está acompanhada pela inovação do modelo de negócios – uma inovação organizacional. Para Teece (2009), sem a inovação no modelo de negócios “não pode haver qualquer recompensa” para os inovadores.

Entretanto, no início das indústrias emergentes o modelo de negócios raramente é evidente. E, de acordo com Teece (2009), o êxito nos novos empreendimentos está relacionado com gestores bem posicionados e flexíveis com um modelo de negócios que pode ser modificado de acordo com o aprendizado e com a mudança ambiental.

“Um modelo de negócios reflete as hipóteses de gerenciamento sobre o que o cliente quer, como quer e quanto pagará, e como a empresa pode se organizar para melhor alcançar as necessidades do cliente, e ser paga por fazê-lo bem” (TEECE, 2009, p. 20). Assim, para ser uma fonte de vantagem competitiva o modelo de negócios terá que ser perfeitamente adequado para atender as

necessidades específicas do consumidor e não pode ser igualado apenas à lógica de fazer negócio.

2.4 Modelo de Negócios e Estratégia

Os modelos de negócios surgidos na última década, baseados em alta competição e tecnologia (TAPSCOT 2001), exigem das empresas novas estratégias de atuação, a fim de manterem sua competitividade e assegurar vantagens competitivas (LUMPKIN ; DESS, 2004). Independente de a indústria ser na nova economia ou da economia tradicional, há cinco forças de competição que influenciam a indústria e, portanto devem ser consideradas na formulação de estratégias: a intensidade da rivalidade entre os competidores existentes, as barreiras para a entrada de novos competidores, a ameaça de produtos ou os serviços substitutos, o poder de barganha dos fornecedores e o poder de barganha dos concorrentes (PORTER, 2001).

Como um marco recente de referência, pode-se identificar o artigo de Porter (2001), onde o autor, indica a imprecisão e pouca utilidade de um conceito de “modelo de negócio”, assumindo que a descrição apropriada da Cadeia de Valor (PORTER, 1985) de determinada empresa seria suficiente para indicar a natureza do negócio de uma firma. Esta posição não passou sem críticas (TAPSCOTT 2001), que basicamente remetem-se ao fato de que, realmente, o termo “modelo de negócio” foi utilizado de maneira bastante imprecisa pela imprensa, e muitas vezes, mesmo na literatura acadêmica, reproduziu a própria definição de “estratégia empresarial”. Mas que, por outro lado, há um campo de questões associadas ao sucesso de um empreendimento que não estão contidas apenas na forma como ele particularmente opera. Como exemplo de uma definição próxima à de estratégia, tem-se a de Magretta (2002). A autora afirma que este é o caminho para oferecer mais valor a grupos distintos de consumidores. Seu foco está, portanto, na firma singular e em seus diferenciais, e na sua relação com o mercado – ou seja, em uma abordagem basicamente análoga à conhecida idéia “druckeriana” de Teoria de Negócio (DRUCKER, 1973).

Um contra-ponto a esta definição, seria a proposta por Linder e Cantrel (2000, 2001), que busca estabelecer quais os mecanismos que presidem a relação da empresa com seu ambiente, e a forma como esta inserção permite à empresa acumular recursos específicos. Embora estabeleçam uma segmentação interessante da lógica de um Modelo de Negócio, sua proposta fixa-se na descrição do que uma empresa determinada faz, o que não lhes permite distinguir o negócio da empresa (que poderá ser praticado por outras firmas) de seu posicionamento singular.

A idéia de Modelo de Negócio inclui a forma pela qual a empresa se insere em seu ambiente, o que vai além do que a Cadeia de Valor pode informar sobre a dinâmica competitiva. (REIS et al, 2003)⁴

Segundo Hamel e Prahalad (1989) é fundamental que, para uma orientação estratégica adequada, cada empresa descubra as suas competências essenciais, ou seja, algo com que possa se diferenciar. Por exemplo, se uma empresa possui apenas um produto diferenciado, alguém pode vir e copiá-lo, entretanto, se ela tiver toda uma maneira de projetar, desenvolver, implementar, vender e entregar este produto, com vários níveis organizacionais e conhecimentos envolvidos, entre vários parceiros, será mais difícil outra organização vir a imitá-la, é algo que ela criou e pode utilizar em novas oportunidades. Ou seja, é importante diferenciar-se pelo *know-how* e não simplesmente pelo modelo de negócios, pois isto é o que confere vantagem competitiva à empresa.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa (PORTER, 1990).

A introdução de uma inovação tecnológica importante pode permitir que uma empresa reduza seu custo e intensifique a diferenciação simultaneamente. A introdução de novas tecnologias de fabricação automatizadas pode ter esse efeito, da mesma forma que a introdução de uma nova tecnologia de sistema de informação para manipular logística ou projetar produtos no computador.

⁴ Samira Dias dos Reis (UFRJ), Adriano Proença (UFRJ) – Domício Proença Júnior (UFRJ), Modelo de Negócio: um exercício conceitual sobre o caso TV aberta x TV por assinatura, XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003

A possibilidade de ser diferenciada e ter baixo custo é, contudo uma função de ser a única empresa com a recente inovação. Uma vez que os concorrentes também introduzam a inovação, a empresa está mais uma vez na posição de precisar fazer um *trade off*. (PORTER, 1990).

Em seu estudo sobre as conexões entre estratégia empresarial e modelo de negócios, Teece (2010), explica que, inovar em modelos de negócio não vai, por si só, construir uma vantagem empresarial competitiva. No entanto, os novos modelos de negócios ou aperfeiçoamentos dos já existentes, como os próprios produtos novos, resultam muitas vezes em menor custo ou valor maior para o consumidor, se não é facilmente imitada pela concorrência, eles podem proporcionar uma oportunidade para gerar retornos mais altos para o pioneiro, pelo menos até que suas características mais novas serem copiadas.

Desenvolver um modelo de negócio bem sucedido (não importa o quão novo) não é suficiente para garantir uma vantagem competitiva. Uma vez implementado, os elementos brutos dos modelos de negócios são muitas vezes, bastante transparentes e (em princípio) fáceis de imitar - de fato, geralmente é apenas uma questão de poucos anos - se não de meses - antes que um modelo de negócios suscite tentativas de imitação. Na prática, os modelos de negócio de sucesso muitas vezes se tornam, até um certo nível, "partilhados" por vários concorrentes. (TEECE, 2010).

Segundo o autor é necessário unir a análise estratégica com a análise de modelo de negócios a fim de proteger a vantagem competitiva resultante do design e da implementação dos novos modelos de negócios. Unir a estratégia competitiva é um exercício mais difícil do que fazer o design dos novos modelos de negócios. Unir a análise de estratégia competitiva ao design do modelo de negócios requer segmentação de mercado, criação de uma proposta de valor para cada segmento, estabelecer o sistema para agregar tal valor e depois descobrir vários "mecanismos" que possam ser usados para evitar que a estratégia/modelo de negócios seja destruída pela imitação dos concorrentes ou pela desintermediação dos clientes.

Ter uma arquitetura diferenciada (e difícil de imitar) - mas ao mesmo tempo efetiva e eficiente - é importante para um modelo de negócios empresarial

estabelecer a vantagem competitiva. Os vários elementos precisam ser mutuamente especializados e funcionar juntos como um sistema.

Na literatura não acadêmica, freqüentemente o conceito de modelo de negócio é confundido com o conceito de estratégia. Os pesquisadores distinguem os dois conceitos. Por exemplo, Magreta (2002) estabelece a base dessa distinção:

Toda organização viável é construída sobre um sólido modelo de negócio, quer seus fundadores ou gerentes concebam isso ou não. Mas um modelo de negócio não é a mesma coisa que uma estratégia, mesmo que muitas pessoas utilizem hoje os termos de forma intercambiável. Os modelos de negócio descrevem, de forma sistêmica, como as peças do negócio se encaixam. Mas eles não agem em uma condição crítica de desempenho: a competição. Cedo ou tarde, usualmente cedo, todo empreendimento tem de encontrar-se com os competidores. A negociação com essa realidade diz respeito à estratégia. (MAGRETTA, 2002 p.6)

Chesbrough e Rosenbloom (2002) contrastam o conceito de modelo de negócio com estratégia, identificando três diferenças básicas, a saber:

1. Criação de valor *versus* captura de valor – o modelo de negócio foca a criação de valor, também indicando como aquele valor será capturado pela empresa. A estratégia vai além, focando a construção e sustentabilidade da vantagem competitiva.

Estas expressões, criação de valor e captura de valor, refletem duas funções fundamentais em todas as organizações que desejem buscar a perenidade (Chesbrough e Rosenbloom, 2002; Shafer et al., 2005; Chesbrough, 2007). A primeira função requer a definição de uma série de atividades (desde as matérias-primas até ao cliente final) que irão produzir um novo produto ou serviço, com o valor a ser acrescentado através dessas várias actividades (Chesbrough, 2007, p.22). A segunda função «requer o estabelecimento de um recurso único, um ativo ou uma posição, dentro dessa série de atividades, na qual a firma goze de uma vantagem competitiva» (Chesbrough, 2007, p.22). Estas funções, em especial a primeira, remetem para a importância da configuração da cadeia de valor.

Para Chesbrough e Rosenbloom (2002) o Modelo de Negócios e a estratégia colocam, ambos, uma forte ênfase na criação, comercialização e entrega de valor ao cliente (*ponto de proximidade*); porém, a ênfase colocada na captura e na sustentabilidade do valor é muito mais forte na esfera da estratégia do que no Modelo de Negócios (*ponto de afastamento*), porque aquela lida com a realidade.

2. Valor do negócio *versus* valor para o acionista – o modelo de negócio é uma arquitetura para converter inovação em valor econômico para a empresa. Contudo, o modelo de negócio não foca a entrega desse valor para o acionista, por exemplo, os métodos de financiamento não são considerados pelo modelo de negócio, contudo, impactam no valor para o acionista.

3. Níveis assumidos de conhecimento – o modelo de negócio assume um conhecimento limitado do ambiente do negócio, enquanto a estratégia depende de uma análise mais complexa, o que requer uma maior certeza do conhecimento do ambiente do negócio.

Magretta (2002), numa perspectiva de competição, entende que o Modelo de Negócios é um sistema que mostra como as peças de um negócio se encaixam, mas que não toma em consideração uma dimensão crítica da performance: a competição e outras forças influenciadoras do mercado, ao contrário da estratégia. Como contraponto, Seddon *et al.*, (2004) entendem o Modelo de Negócios como uma abstração da estratégia da empresa, que pode ser potencialmente aplicável a muitas empresas. Todavia, Magretta (2002) também entende que o Modelo de Negócios pode funcionar, ele próprio, como uma estratégia, se conseguir alterar as regras do jogo no setor, se for difícil de replicar e se converter numa vantagem competitiva sólida

Neste contexto os autores divergem em suas idéias, Chesbrough menciona que o modelo de negócios e a estratégia são parecidos em alguns aspectos, porém se distanciam fortemente em outros como por exemplo na captura de clientes e sustentabilidade uma tem mais ênfase neste aspecto enquanto o outro não lida tanto com a realidade. Já Magretta sinaliza que o modelo de negocio pode ser a própria estratégia.

Morris, Schindehutte e Allen (2005 p.5) deixam claro que, apesar da distinção entre estratégia e modelo de negócio, existe uma interação entre ambos, quando dizem: “Ele [modelo de negócio] não é estratégia, mas inclui um certo número de elementos da estratégia”. Detalhando sua posição, afirmam:

A construção do modelo de negócio baseia-se nas idéias centrais de estratégia e suas tradições teóricas associadas. Mais diretamente, se apóia no conceito de cadeia de valor de Porter e nas noções ampliadas de sistema de valor e posicionamento estratégico, também de Porter. Porque o modelo de negócio engloba a vantagem competitiva ele também se relaciona com a teoria baseada em recursos. Em termos de posicionamento da empresa na grande cadeia de criação de valor, o modelo se relaciona com a teoria de cadeia estratégica e estratégias cooperativas. Além disso, o modelo envolve escolhas (integração vertical, estratégia competitiva) sobre os limites da empresa e se relaciona com os estudos econômicos de custos de transação. (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN 2005, p.6)

Teece (2010) destaca,

Um modelo de negócio articula a lógica, os dados e outras evidências que sustentam uma proposta de valor para o cliente, e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa que agrega tal valor. Em suma, trata-se da vantagem que a empresa vai oferecer aos clientes, como ela vai se organizar para fazê-lo, e como irá capturar uma parcela do valor que agrega. (TEECE, 2010,p.11).

As escolhas dos modelos de negócios definem a arquitetura empresarial, e a trajetória de expansão desenvolve-se a partir daí. Mas, uma vez estabelecidas, as empresas muitas vezes enfrentam grande dificuldade em mudar os modelos de negócio

A concorrência está no âmago do sucesso e do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. (PORTER, 1990).

Neste contexto os autores entendem que o modelo de negócios é uma opção para a estratégia competitiva empresarial, utilizando a lógica, para estudar os custos e gastos, oferecendo vantagens aos clientes e estudando as formas de aplicação destas estratégias de modo que a empresa se beneficie, ou seja, os valores da empresa estão ligados ao modelo de negócios.

2.5 Modelo de Negócios

O tema modelo de negócios ganhou importância na prática empresarial da administração no século XXI. Embora pouco reconhecido na comunidade acadêmica, o conceito não é recente e está sendo amplamente discutido. Diversos autores (AFUAH; TUCCI, 2001; HEDMAN; KALLING, 2003) indicaram que o conceito ficou mais evidente com o desenvolvimento das tecnologias da comunicação e informação.

Segundo Hedman e Kalling (2003), as bases da teoria sobre modelos de negócios são os estudos de inovação desenvolvidos por Schumpeter na década de 30, os estudos desenvolvidos por Williamson sobre custos de transação (nos anos 70), os de O'Brien sobre a organização industrial, nos anos 60, de Porter sobre cadeia de valor e de Burt sobre alianças estratégicas, ambos nos anos 80.

Teece (2010) afirmou que os modelos de negócios só foram explicitamente trazidos à consciência pública durante a última década, apesar dos eventos históricos remontarem aos tempos das primeiras participações das sociedades em relações de permuta. Segundo o autor, o modo pelo qual as empresas ganham dinheiro hoje em dia é diferente daquele da era industrial, onde a escala era muito importante, e a tese da captação de valor era relativamente simples, ou seja, a empresa simplesmente embalava a sua tecnologia e sua propriedade intelectual no produto que vendia, tanto num item discreto, quanto num pacote de serviços.

Apesar da grande evidência nas últimas décadas, o conceito sempre foi utilizado nas organizações no momento em que começaram a sentir de alguma forma os efeitos competitivos do ambiente externo. Timmers (1998) cita que o termo modelo de negócios é muito popular entre os autores que focam em seus trabalhos os aspectos competitivos da economia digital.

O desenvolvimento da economia global tem mudado o tradicional equilíbrio entre o cliente e o fornecedor. As novas tecnologias de comunicação e informática, e o estabelecimento de regimes globais de comércio razoavelmente

abertos, representam a diversidade de opções dos clientes; há espaço para as variadas necessidades destes clientes e alternativas de fornecimento tornam-se mais transparentes. Por consequência, os negócios precisam ser centrados no cliente, especialmente desde que a tecnologia evoluiu para permitir a oferta de soluções de informação e atendimento ao cliente, a custos mais baixos. Esse desenvolvimento, por sua vez exige que as empresas reavaliem as propostas de valor que apresentam para os clientes - em muitos setores, a lógica da “teoria do lado da oferta” da era industrial tornou-se inviável (TEECE, 2010).

Com o surgimento e crescimento da *internet*, surgiram estudos comparando os modelos de negócios da economia digital com os da economia industrial (KAUFFMAN ; WALDEN, 2001; GANGAKHEDKAR, KEVLANI ; BIST, 2000), indicando que a diferença não é somente em relação aos componentes dos modelos, mas também na importância que cada um tem em um determinado tipo de negócio.

Para Teece (2010) a internet deu um impulso adicional que levantou de forma nova e transparente, questões fundamentais sobre como as empresas agregam valor ao cliente, e como elas podem agregar o valor oriundo da prestação de serviços de informações, que os usuários freqüentemente esperam receber gratuitamente. Isto proporcionou aos indivíduos e às empresas fácil acesso a grandes volumes de dados e informações, e o poder do consumidor aumentou a medida que as comparações para comprar foram facilitadas.

Segundo Hedman e Kalling (2003, p. 7), muitos dos modelos de negócios se aplicam tanto a negócios baseados na internet (*e-business*) como a negócios tradicionais.

Conforme SHAFER et al., (2005) e Magretta, (2002) , atualmente, empresas de diversos segmentos aplicam o termo, considerando os modelos de negócios ferramentas poderosas para analisar, implementar e comunicar sua estratégia.

Teece (2010) afirma que um modelo de negócio articula a lógica, fornece dados e outras evidências que demonstram como uma empresa cria e agrega valor aos clientes. Também descreve a arquitetura de receitas, custos e os lucros associados a essas empresas. Segundo o autor, para lucrar com a

inovação, os pioneiros no negócio precisam exceder não apenas na inovação do produto, mas também no design do modelo de negócios, entender as opções para tal design assim como as necessidades do cliente e suas trajetórias tecnológicas.

Desenvolver um modelo de negócio bem sucedido é insuficiente para garantir vantagem competitiva, já que a imitação é muitas vezes mais fácil: um modelo de negócios diferenciado (e difícil de imitar) e - ainda eficaz e eficiente - tem mais chances de gerar lucros. A inovação do modelo de negócio pode ser em si um caminho para a vantagem competitiva se o modelo for suficientemente diferenciado e difícil de duplicar, tanto pelas empresas já estabelecidas como para as recém iniciadas.

Em seu trabalho Lind (2004), enfatiza a necessidade de diferenciação de um modelo de negócios para um plano tradicional de negócios de uma empresa. O autor sugere que uma abordagem aceitável poderia começar com a inovação no conceito de negócios de Hamel (2000) que rompe drasticamente com as atividades de negócios tradicionais trazendo novas visões e implantação de novos processos que não haviam sido aplicados anteriormente. O modelo de negócio seria um conceito de negócio colocado em prática. E essa frase de descrição do modelo de negócios poderia então, ser complementada com uma lista de componentes do negócio, assegurando estrutura consolidada e viabilidade à conceituação. Resumindo: o plano de negócios é essencial para demonstrar a viabilidade de um futuro negócio, o seu modelo de negócios é essencial na medida em que ele é utilizado para definir o que é e como será feito para o negócio produzir os lucros esperados.

Conforme Teece (2010) essencialmente, um modelo de negócios engloba nada menos do que “arquitetura” financeira e organizacional da empresa. Não é uma planilha ou um modelo de programa, ainda que o modelo de negócio possa estar contido no plano de negócios, nas demonstrações de resultados e nas projeções de fluxo de caixa. Claramente, a noção se refere em primeira instância a um modelo de negócios conceitual, mais do que financeiro, que subentende pressupostos sobre os clientes, o comportamento das receitas e custos a natureza mutante das necessidades dos usuários assim como as reações dos concorrentes. O modelo esboça a lógica de negócios necessária para se ter lucro

(havendo lucro para se dispor) e, uma vez adotado, define o caminho da empresa para “entrar no mercado”.

A inclusão de uma empresa em uma rede de relacionamentos, e a lógica pela qual tal inserção permitiria a esta acumular valor e gerar vantagens, é a questão central da discussão sobre modelo de negócios.

Nesta perspectiva serão abordados 5 (cinco) modelos de negócios elencando suas definições, componentes e aplicabilidade. Cada modelo trará uma contribuição teórica abordando pontos relevantes o que viabilizará a formação de um modelo conceitual de pesquisa.

David Bovet e Joseph Martha (2001) adotaram em seu estudo um novo conceito de modelo de negócio que chamaram de rede de valor. Tal estrutura apresenta um sistema de informações integrado possibilitando a aplicação de inovações tecnológicas de comunicação e informação na concepção dos negócios.

A cadeia de suprimentos convencional está rapidamente se tornando obsoleta. O que é necessário em seu lugar, é um novo modelo de negócio chamado rede de valor – uma rede de parceiros consumidor/fornecedor e de fluxos de informações, dinâmica e de alto desempenho. As redes de valor são rápidas e flexíveis. Elas capturam as escolhas reais dos consumidores em tempo real e as transmitem digitalmente para os outros participantes da rede. (BOVET; MARTHA, 2001, p.85)

O desenho da rede de valor combina o pensamento estratégico e os recentes avanços na administração da cadeia de suprimento, resultando num sistema flexível que é dirigido pelas escolhas do consumidor, não da empresa. Este sistema orientado pela demanda – com uma mente focada na *criação de valor*, não no suprimento – substitui o modelo de negócio da cadeia de suprimento que falha na oferta de conveniência, velocidade, confiabilidade e personalização que os clientes requerem. A execução foi o elemento chave destacado pelo autor para representação das capacidades humanas e da tecnologia digital no intuito de integrar todos os elementos num sistema único.

Já para Amit e Zott (2001) a rede de relacionamentos está expressa no próprio conceito de modelo de negócios. Segundo os autores o modelo de negócio

é um modelo estrutural de como uma firma, foca ,interage e negocia com os clientes, parceiros e fornecedores, isto é, como ele escolhe se conectar com o produto e o mercado.

Hamel (2000), em seu livro *Leading the Revolution*, estabeleceu 5 (cinco) componentes essenciais para ajudar a empresa a criar uma rede de valor:

1. **Proposta de valor.** O que a empresa vai oferecer aos clientes potencialmente lucrativos.
2. **Abrangência.** Que atividades precisam ser realizadas e por quem.
3. **Obtenção de lucro.** Como a empresa visa a ganhar um retorno significativo sobre o capital investido (para os acionistas).
4. **Controle estratégico.** Como a empresa protege sua fonte de lucro por meio de vantagens competitivas sustentáveis.
5. **Execução.** Operação das capacidades humanas e tecnologia digital que integram todos os elementos num sistema único.

O primeiro e o terceiro elemento representam a habilidade da empresa crescer lucrativamente. O segundo elemento representa a eficiência com que a empresa usa o seu capital. Os dois últimos elementos determinam a habilidade da empresa sustentar crescimento lucrativo no tempo.

Nos dois conceitos apresentados acima por diferentes autores, podemos entender que o modelo de negócios em sua essência, necessita da interação entre empresa e cliente, o mesmo propõe saber as necessidades do consumidor em tempo real. Esta captura das necessidades do consumidor em tempo real, demonstra a empresa a forma em que o produto deve ser inserido no mercado.

Chesbrough e Rosenbloom (2002) destacaram que diferentes segmentos de mercado tem necessidades diferentes e algumas vezes, o

potencial de uma inovação só é desencadeado quando um novo segmento de mercado é atingido. Outro aspecto relevante, segundo os autores, é a posição da firma e suas atividades na cadeia de valor. Em um primeiro momento identifica-se os competidores e quaisquer efeitos de rede que possam ser utilizados para gerar valor aos consumidores e, posteriormente, verifica-se como a firma irá capturar parte desse valor que ela cria na cadeia.

Osterwalder (2005), define, que através do modelo de negócios é descrito o valor que a companhia oferece a um ou vários segmentos de clientes, de sua arquitetura e sua rede de parceiros para criar, divulgar, e entregar esse valor e seu capital de relacionamento para gerar uma corrente de lucro sustentável.

Segundo Amit e Zott (2003) outro aspecto relevante é a criação de valor. Enfatizam, que a forma como a empresa constrói seu modelo de negócio é crucial para a sua habilidade de criar valor.

Segundo os autores, o potencial para criar valor de qualquer modelo de negócio é aumentado à medida que os elementos contidos no modelo proposto estiverem presentes. O fracasso empresarial pode estar relacionado à modelo de negócios falhos e a despreocupação quanto aos propulsores de valor. Os quatro elementos chave propulsores de valor são: eficiência, complementaridade, fidelização e inovação.

A eficiência segundo os autores pode ser alcançada pelas tecnologias de informação e comunicação uma vez que ela reduz a assimetria de informações entre vendedores e compradores e fornece informações de produtos, o que propicia a comparação de preços e redução do tempo de transação. A complementaridade é a oferta conjunta de produtos complementares e a possibilidade de fornecer a informação sobre determinado produto pode alavancar a criação de valor. O componente fidelizar está relacionado à habilidade do modelo de negócios em fazer com que consumidores decidam se engajar em compras futuras. Elementos, como programas de fidelidade, criação da confiança na empresa e familiarização com determinado produto ou serviço, colaboram para que a empresa consiga conquistar seus consumidores. A inovação também é um importante propulsor de valor. De acordo com os autores os serviços e os

produtos complementares, a integração das plataformas tecnológicas de modo singular ao modelo de negócio e as novas formas de combinar atividades são fontes relevantes de criação de valor para a empresa.

As contribuições do modelo proposto pelos autores se relacionam ao entendimento do modelo de negócio como um instrumento que capacita a empresa a criar valor. Contudo, os autores enfocam somente a criação de valor e não apresentam uma especificação do modelo quanto aos componentes que permitem compreender a lógica de negócios da empresa, como consumidores alvo, produtos ou serviços ofertados, infra-estrutura e a forma como ocorre a apropriação de valor.

Nesta perspectiva as proposições de valor de uma empresa, segundo Osterwalder (2004), dependem das capacidades ou competências essenciais de uma empresa, de suas parcerias e da coordenação de todas as suas atividades de configuração de valor, para que, por meio dos relacionamentos da empresa e de seus canais de distribuição, cheguem até o segmento alvo. Todas essas relações regem os aspectos financeiros da empresa, que são um balanço de todos os gastos (estrutura de custos) que a empresa tem em relação aos outros três blocos do modelo de negócio e a maneira da empresa receber por suas proposições de valor (Modelo de receitas).

Hamel (2000), foi um dos primeiros autores que enfatizou o conceito modelo de negócios sem focar exclusivamente no *e-business* e no *e-commerce*. Desta forma o modelo de negócios era considerado como uma maneira nova de aproveitar as oportunidades criadas pelas inovações.

Ele explica que a inovação de conceito de negócio é a capacidade de recriar modelos de negócio existentes, de maneira que possibilite criar valor para os consumidores, surpreender os competidores e criar nova riqueza para os investidores. A inovação de conceito de negócio pode ser desencadeada por mudanças em algum dos diversos aspectos dos componentes do modelo de negócio.

Conforme os autores existem três fatores essenciais que determinam o valor de um negócio no mercado. Estes são: a taxa de crescimento de lucros, a eficiência de capital e a habilidade de sustentar um crescimento lucrativo. Quanto

maior for a lucratividade da empresa, quanto menos capital for necessário investir para obter aquela taxa de lucratividade e quanto maior for o período que a empresa puder sustentar as altas taxas de lucro e de eficiência de capital, tanto maior seu valor no mercado.

Comum a todos os conceitos de modelo de negócios temos o destaque para a criação de valor, algumas vão além discutindo a forma como a firma ganha dinheiro.

Chesbrough e Rosenbloom (2002), definem:

No sentido mais básico, um modelo de negócio é o método de fazer negócio pelo qual a empresa pode se auto-sustentar, isto é, gerar receitas. O modelo de negócio esclarece como a empresa gera receita, ao especificar onde ela se posiciona na cadeia de valor (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002 p.6)

Para Chesbrough e Rosenbloom (2002), no estudo sobre o papel do modelo de negócio na captura de valor proveniente da inovação, os autores explicam, que a empresa necessita que o modelo de negócios seja um plano de ação completamente elaborado e definido com perspectivas para transformação da nova tecnologia em valor econômico. Ele esclarece como a empresa gera receita, ao especificar onde ela se posiciona na cadeia de valor.

Os conceitos acima podem ser utilizados para as empresas que não souberam adaptar o seu modelo de negócios tradicional para novas tecnologias de informação e acabaram perdendo mercado pouco a pouco até inviabilizar o negócio. De fato, a maior habilidade de um modelo de negócios é a capacidade de renovação e adaptação a novos mercados.

Segundo Teece (2010) descobrir como capturar o valor da inovação é um elemento-chave do design do modelo de negócios. Todo o esforço de desenvolvimento de novos produtos deve ser acompanhado pelo desenvolvimento do modelo de negócios, que defina suas estratégias de "entrada de mercado" e de "captura de valor". É evidente que a inovação tecnológica por si só não garante automaticamente negócios ou o sucesso econômico - bem longe disso. Conforme o autor não obstante o fato de estudiosos reconhecerem que a inovação

tecnológica sem uma estratégia de comercialização é susceptível de conduzir a (auto) destruição de empresas criativas assim como a destruição criativa rentável (Schumpeteriana), a inovação tecnológica é muitas vezes assumida por alguns como caminho inexorável do sucesso comercial. O que raramente acontece. Quando os executivos pensam em inovação, eles freqüentemente negligenciam a adequada análise e desenvolvimento de modelos de negócios que possam converter o sucesso técnico em sucesso comercial. Um bom modelo de design de negócios e implantação, juntamente com análise estratégica cuidadosa, são necessários para a inovação tecnológica ser bem-sucedida comercialmente, caso contrário, mesmo as empresas criativas irão tropeçar.

Os autores entendem que o modelo de negócios aliado a tecnologia esclarece onde a empresa se posiciona na cadeia de valores e gera a receita, porém é necessário que a empresa tenha uma estratégia comercial, pois a tecnologia não pode por si só garantir o sucesso do negócio é necessário uma análise estratégica para que a inovação tecnológica consiga ser bem sucedida.

Praticamente em todas as definições de modelos de negócio foi abordada a criação de valor como aspecto relevante. Porém, deve ser ressaltado o papel da inovação na estrutura do modelo de negócio, já que é considerada uma maneira nova de aproveitar melhor as oportunidades de negócios.

Amit e Zott (2001) considera que o modelo de negócio retrata a concepção de conteúdos de transação, a estrutura e governança, de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio. Em outras palavras a estratégia de produto e mercado e a estrutura organizacional baseada em um bom modelo de negócios podem destacar a vantagem competitiva da firma.

Em se tratando de modelo de negócios, estratégia e vantagem competitiva, para Teece (2010) um modelo de negócio articula a lógica, os dados e outras evidências que sustentam uma proposta de valor para o cliente, e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa que agrega tal valor. Em suma, trata-se da vantagem que a empresa vai oferecer aos clientes, como ela vai se organizar para fazê-lo, e como irá capturar uma parcela do valor que agrega. Um bom modelo de negócios proporcionará um valor considerável para o cliente e acumulará (para o desenvolvedor ou implementador da modelo de negócio) uma

parte viável deste valor nas receitas. Mas desenvolver um modelo de negócio bem sucedido (não importa o quão novo) não é suficiente em si e por si mesmo para garantir uma vantagem competitiva. Uma vez implementado, os elementos brutos dos modelos de negócios são muitas vezes, bastante transparentes e (em princípio) fáceis de imitar - de fato, geralmente é apenas uma questão de poucos anos - se não de meses – antes que um modelo de negócios suscite tentativas de imitação. . Na prática, os modelos de negócio de sucesso muitas vezes se tornam, até um certo nível, "partilhados" por vários concorrentes.

Para Amit e Zott (2003) o modelo de negócio é um fator importante para o gerenciamento estratégico pois afeta a perspectiva da empresa para criação e captura de valor. Os autores destacaram a novidade e a eficiência dos modelos de negócios, sendo os temas correspondentes (no nível de modelo de negócios) para diferenciação do relacionamento, produto e liderança de custo, como o momento de entrada no mercado (no nível de estratégia de negócios), e deste modo são os fatores de contingência mais apropriados para serem considerados

Em seu estudo, Hamel (2000), destaca a importância da estratégia central e dos recursos estratégicos da firma. Segundo o autor a estratégia central da firma define como e de que forma a empresa pretende competir no mercado, sua missão de negócio (objetivo estratégico), seus produtos e mercados (onde a empresa compete) e suas bases para diferenciação (como a empresa compete e quão diferentemente a empresa compete) são os componentes que constituem a sua estratégia central. Para desenvolver idéias para a inovação no conceito de negócio, apresentam-se questões como: A missão de negócio de sua empresa é relevante para os clientes como ela tinha sido no passado? A empresa tem uma missão de negócio que é distinta das missões de outras empresas em seu setor? A empresa poderia oferecer aos seus clientes algo mais próximo de uma “solução total” às suas necessidades pela expansão da definição de aplicação/uso de produto?

Em se tratando de recursos estratégicos o autor aborda que Toda vantagem competitiva significativa repousa sobre recursos específicos da empresa. Mudando radicalmente as bases dos recursos para competição, pode ser uma fonte de inovação no conceito de negócio. Estes recursos incluem as

competências essenciais (o que a empresa sabe), patrimônios estratégicos (o que a empresa possui) e processos essenciais (o que a empresa de fato faz).

Questões que podem levar a inovações nesta área, incluem as seguintes: Quais são os melhores benefícios que as competências essenciais da empresa oferecem aos clientes? Como detalhar tais benefícios em novos caminhos ou novos cenários? Poderiam os patrimônios estratégicos da empresa ter valor em outro cenário industrial? Imagina-se um processo central radicalmente diferente, que poderia oferecer os mesmos benefícios? A expertise da empresa poderia transformar algum outro setor industrial?

Para Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) o Modelo de negócios descreve a lógica de um sistema de negócios para criação de valor, que esta por trás dos processos reais. Com a aplicação do conceito e a utilização de ferramentas conceituais de modelo de negócio é possível capturar, visualizar, entender, comunicar e compartilhar a lógica do negócio, o que contribui para a análise e gerenciamento da organização, podendo ser utilizado, na previsão de cenários futuros, via simulações.

Os autores entendem que o modelo de negócio é uma aplicação convencional e arquitetônica de uma estratégia de negócio e com a base para implementação de processos de negócios.

O ambiente (aspectos legais, competidores, fontes de recursos, limitações sociais, etc.) em que a empresa atua é fator influente na composição do modelo de negócio;

Para melhor entendimento das diversas conceituações de modelo de negócios segue um quadro resumo abordando conceito, componentes e utilidade.

AUTOR	DEFINIÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIOS	COMPONENTES	PARA QUE SERVE

TEEC E (2010)	Um modelo de negócios articula a lógica, os dados e outras evidências que sustentam uma proposta de valor para o cliente, e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa que agrega tal valor.	Criação de valor; Viabilidade estratégica; Recursos e receitas	Gera valor para o cliente e acumula parte deste valor nas receitas.
BOVETT E MARTHA (2001)	Rede de valor que apresenta um sistema de informações integrado possibilitando a aplicação de inovações tecnológicas de comunicação e informação na concepção dos negócios.	Proposta de valor; Abrangência; Obtenção de lucro; Controle estratégico; Execução.	Para capturar as escolhas reais dos consumidores em tempo real e transmitir digitalmente para os outros participantes da rede.
AMIT E ZOTT (2001)	O modelo de negócio retrata a concepção de conteúdos de transação, a estrutura e governança, de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio.	Conteúdo; Estrutura; Governança; Propulsores de valor.	Para contribuir com a visão da coordenação de atividades e recursos que transitam pelo modelo de negócios.
HAMEL (2001)	O modelo de negócios era considerado como uma maneira nova de aproveitar as oportunidades criadas pelas inovações.	Estratégia Central; Recursos estratégicos; Interface com o cliente; Rede de valor; Propulsores de lucro.	Para criar valor para os consumidores, surpreender os competidores e criar nova riqueza para os investidores.
CHESBROUGH E ROSENBLUM (2003)	Método pelo qual a empresa pode se auto-sustentar, isto é, gerar receitas. O modelo de negócio esclarece como a empresa gera receita, ao especificar onde ela se posiciona na cadeia de valor.	Proposição de valor; Segmento de mercado; Estrutura de cadeia de valor; Gerações de receitas; Posição na rede de valor.	Para capturar a geração de valor através de uma inovação.
OSTERWALDER (2004)	É uma ferramenta conceitual que contém um grande conjunto de elementos e relações entre estes que permitem expressar a lógica de negócio de uma firma específica.	Produto; Interface com o cliente; Infra estrutura; Aspectos financeiros;	Para gerar uma corrente de lucro sustentável.

Figura 4: Modelos de Negócio
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos autores estudados

Neste capítulo pode-se constatar que o conceito de Modelo de Negócios é essencial como estratégia para o sucesso de uma empresa, pois trata-se de uma maneira eficaz que a empresa tem para conhecer e aproveitar as oportunidades de negocio. Apesar do conceito de modelo de negócio e estratégias se diferenciarem em alguns aspectos, existem autores conforme visto neste capítulo que evidenciam o Modelo de Negócios como sendo a própria estratégia remodelada e aplicada a necessidade da empresa e do cliente.

CAPÍTULO III

1.MÉTODOS DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que serão abordados neste estudo. Visando atingir aos objetivos propostos, a presente pesquisa caracteriza-se:

- Em relação à sua abordagem, como qualitativa, tendo em vista o caráter de ciência social e a forma de tratar as questões que envolvem a problemática da pesquisa;

- Em relação aos seus fins e à sua investigação, como exploratória, pois se busca a familiarização com o fenômeno estudado e/ou a obtenção de uma nova compreensão deste;
- Em relação à estratégia de pesquisa, como bibliográfica e de estudos de caso, visto que se pretende confrontar o referencial teórico pesquisado com o ambiente explorado, procurando-se evitar a ocorrência de excesso de formalismo (teorização sem a observação do real) e excesso de empirismo (observação do real sem teoria).

1. Modelo Conceitual de Pesquisa

Segundo Miles e Huberman (1994), o modelo conceitual explica graficamente os fatores chave, constructos ou variáveis do estudo e identifica possíveis relações entre eles.

O modelo conceitual, apresentado na ilustração abaixo está alinhado com a questão de pesquisa e com os objetivos deste estudo. Este modelo servirá como direcionador à análise dos dados obtidos na pesquisa e discussão dos resultados. O modelo foi estruturado a partir da revisão da literatura de diversos conceitos e componentes de modelo de negócio.

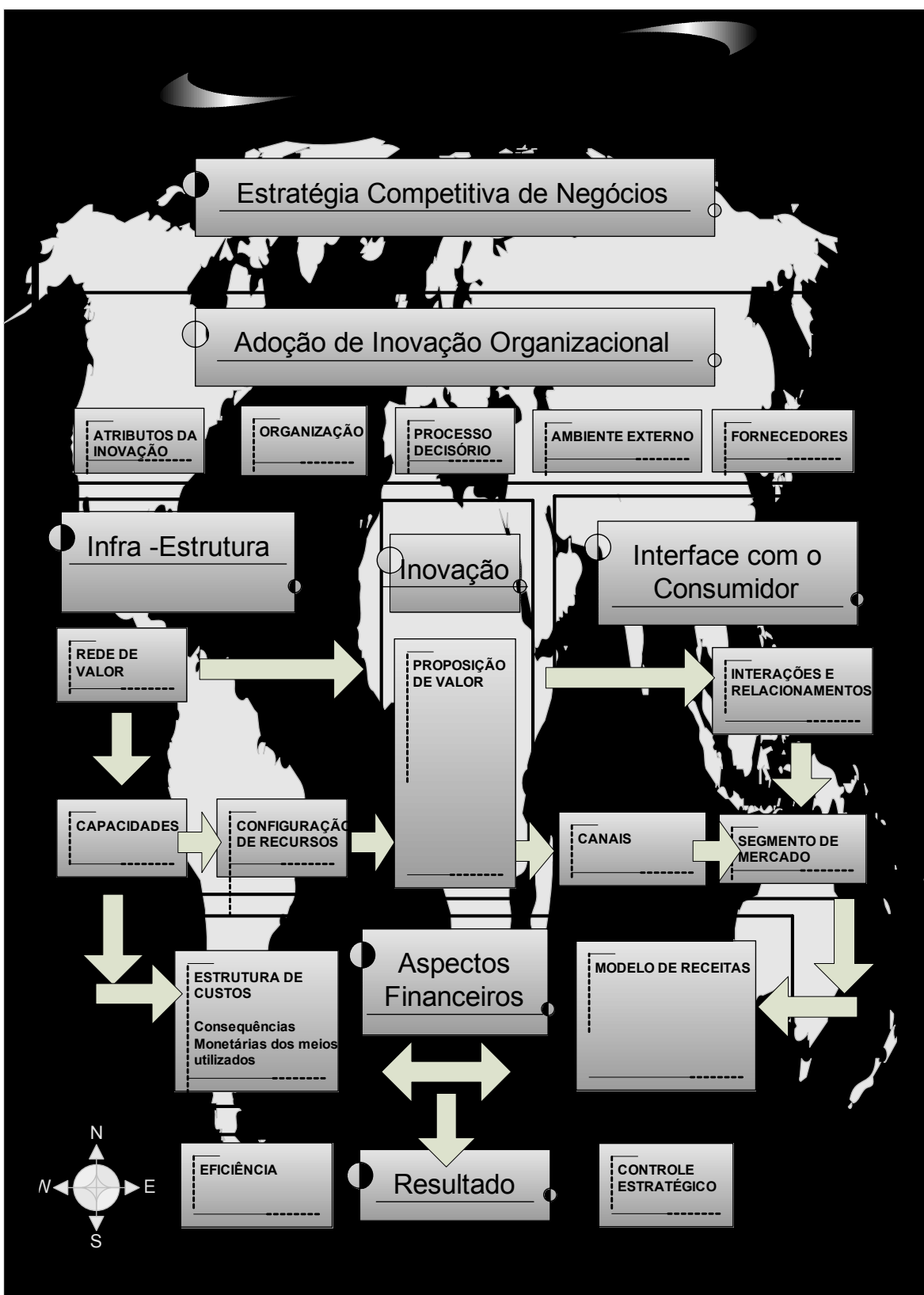


Figura 11: Modelo conceitual de pesquisa
 .Fonte: elaborado pelo autor.

Essencialmente, um modelo de negócio é um método ou uma maneira de realizar negócios, de otimizar resultados e alavancar oportunidades de negócio geradas pelas inovações. De acordo com Osterwalder (2005), um modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que contém um grande conjunto de elementos e relações entre estes elementos que permite expressar a lógica de negócio de uma firma específica. É a descrição do valor que companhia oferece a um ou vários segmentos de clientes, de sua arquitetura e sua rede de parceiros para criar, divulgar, e entregar esse valor e seu capital de relacionamento para gerar uma corrente de lucro sustentável.

No modelo conceitual acima foram definidas 5 (cinco) áreas presentes para análise do modelo de negócio. Cada área do modelo de negócios foi subdividida em um conjunto de variáveis. Esta subdivisão permite estudar o modelo de negócio em diferentes níveis e de acordo com necessidades específicas.

Para melhor entendimento, segue descrição de cada área e suas subdivisões:

2. Infra-Estrutura

Rede de Valor/Rede de Parceiros: uma rede de parceiros consumidor/ fornecedor e de fluxos de informações, dinâmica e de alto desempenho. As redes de valor são rápidas e flexíveis. Elas capturam as escolhas reais dos consumidores em tempo real e as transmitem digitalmente para os outros participantes da rede. (BOVET; MARTHA, 2001, p.85)

Competências: Destaca as capacidades, habilidades e atitudes necessárias para executar o modelo de negócio da empresa. Retrata a rede de acordos de cooperação com outras companhias, necessárias para eficientemente oferecer e comercializar valor.

Configuração de recursos: Descreve a organização de atividades e recursos.

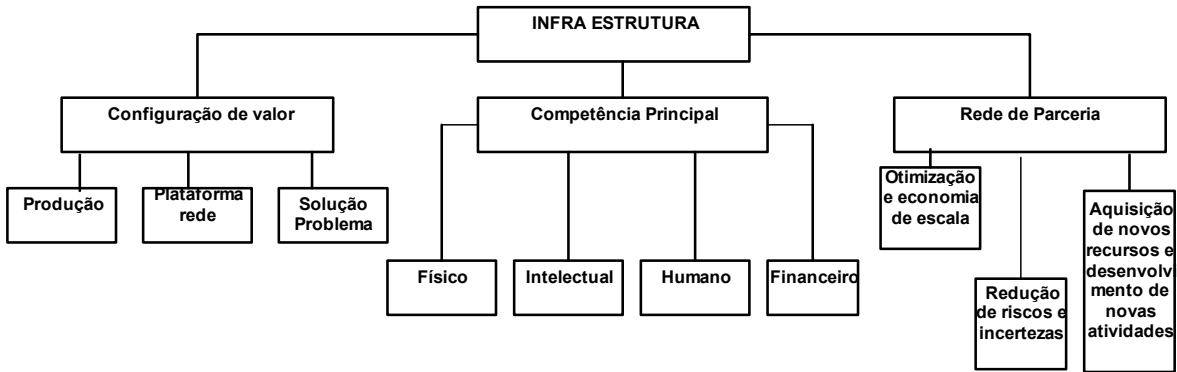


Figura 12: Modelo conceitual de pesquisa.
 Fonte: elaborado pelo autor a partir dos autores estudados

3.3 Inovação

Proposta de valor: Fornece uma visão geral do pacote de produtos e serviços da empresa que gera valor para os clientes.

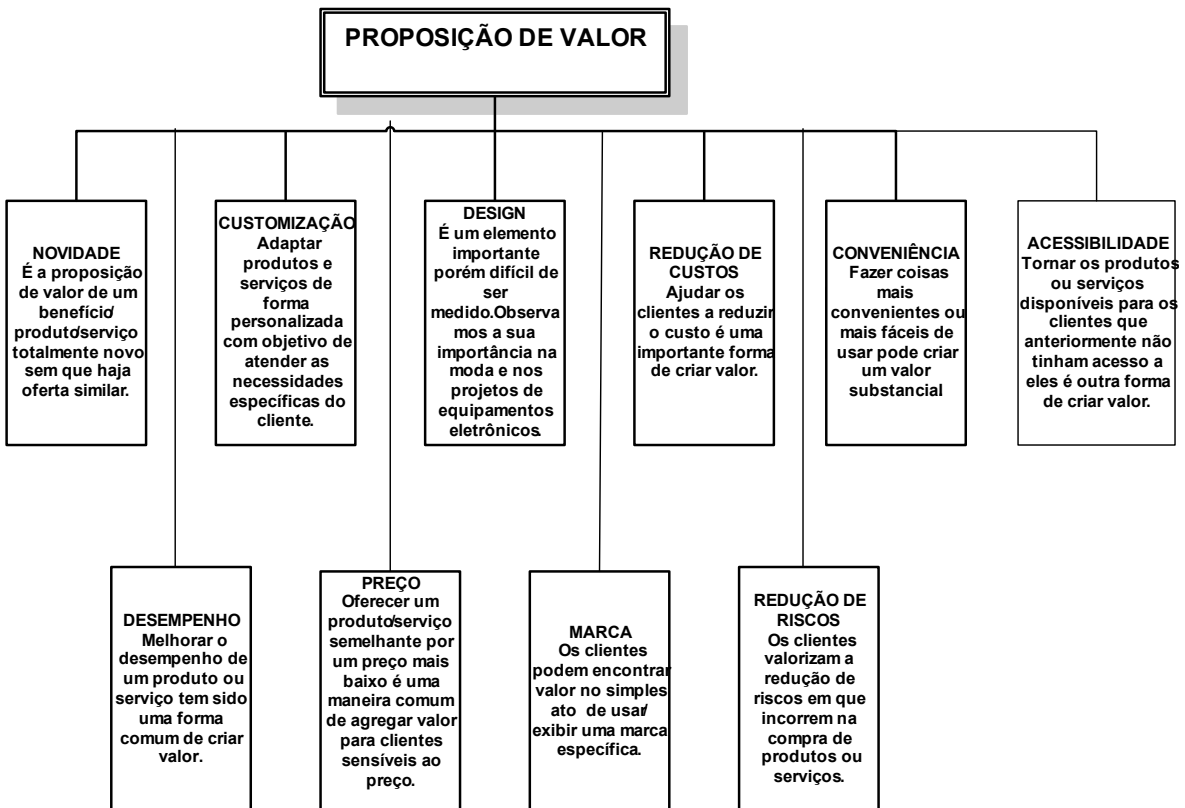


Figura 13: Modelo conceitual de pesquisa.
 Fonte: elaborado pelo autor a partir dos autores estudados.

3.4 Interface com o Consumidor

Interações e relacionamento: Explica os tipos de conexões que uma companhia estabelece entre si e seus distintos segmentos de clientes.

Canais: Descreve os vários meios de contato utilizados pela empresa para chegar aos seus clientes.

Segmento de mercado: Descreve os segmentos de clientes para os quais a empresa deseja oferecer valor.

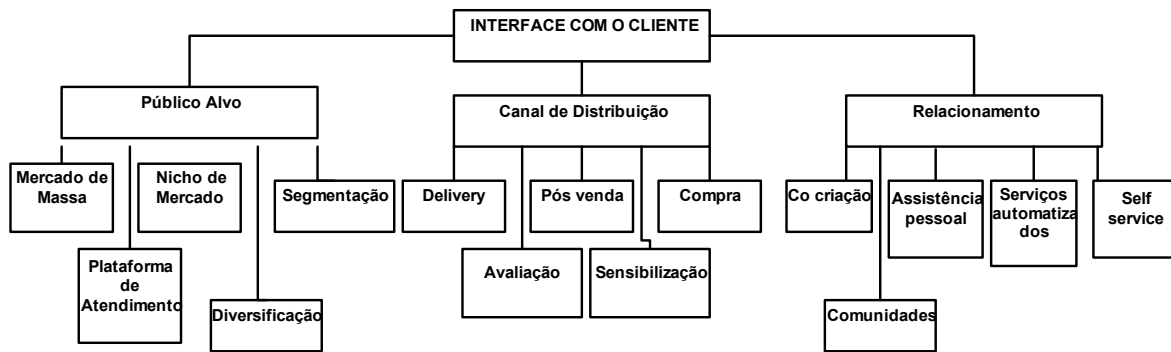


Figura 14: Modelo conceitual de pesquisa.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos autores estudados.

5. Aspectos Financeiros

Estrutura de custos: Soma as conseqüências monetárias dos meios empregados no modelo de negócio.

Modelo de receitas: Descreve a forma com que uma empresa gera lucro através de uma variedade de fluxos de receita.

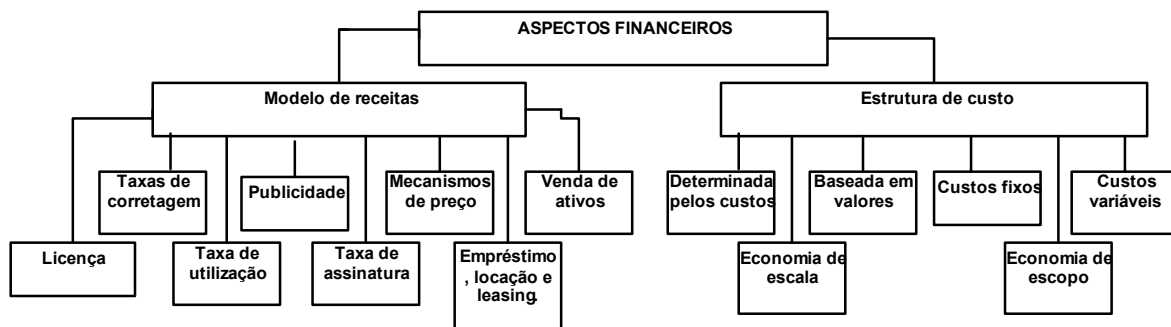


Figura 15: Modelo conceitual de pesquisa.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos autores estudados.

6. **Resultado**

Eficiência: A eficiência pode ser alcançada pelas tecnologias de informação e comunicação uma vez que ela reduz a assimetria de informações entre vendedores e compradores e fornece informações de produtos, o que propicia a comparação de preços e redução do tempo de transação. A complementaridade é a oferta conjunta de produtos complementares e a possibilidade de fornecer a informação sobre determinado produto pode alavancar a criação de valor (AMIT ; ZOTT 2003)

Controle Estratégico: Como a empresa protege sua fonte de lucro por meio de vantagens competitivas sustentáveis (HAMEL 2000).

3.6. **CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS**

Segundo Come (2001), a pesquisa é procedimento racional e sistemático que visa proporcionar respostas aos problemas que são propostos e assim contribuir com o conhecimento científico. Gil (2002) aborda que a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível encontra-se em estado de desordem, impossibilitando sua adequada relação com o problema.

Para realização desta pesquisa será utilizada a abordagem qualitativa. Os métodos de pesquisa qualitativos são indicados quando o interesse é estudar profundamente e de forma contextualizada um fenômeno em organizações (PETTIGREW, 1992). Para Malhorta (2001), a pesquisa qualitativa caracteriza-se por uma investigação para prover critérios e compreensão, feita de forma mais flexível e menos estruturada.

Viera (2004) ainda ressalta que além de ricas e bem fundamentadas descrições de fenômenos estudados, a análise qualitativa auxilia o pesquisador a progredir em relação a concepções iniciais de determinado tema ou mesmo revisar sua estrutura teórica. Para o autor, a pesquisa qualitativa oferece maior flexibilidade ao pesquisador, quando este busca adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional em questão.

Este estudo terá caráter exploratório. Segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), os estudos exploratórios são utilizados quando o assunto é ainda pouco explorado e quando não é possível fundamentar adequadamente hipóteses que possam ser utilizadas em um trabalho dedutivista. Em relação à conceituação de modelos de negócios, muitos estudos já trataram de seus componentes, suas relações e aplicações, contudo, ainda não foram explorados como ferramenta de análise objetivando a otimização de oportunidades de negócio. Daí a justificativa do caráter exploratório desta pesquisa.

3.6.1 Estudo de caso banco de varejo

A pesquisa de estudo de caso é um método qualitativo e caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações. O estudo de caso como estratégia de pesquisa é um método que compreende o planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens de análise dos dados (ACEVEDO; NOHARA, 2007).

Para Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, dentro de um determinado contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno estudado e o contexto não são claramente definidos.

Segundo Yin (2005), o plano do estudo de caso define a unidade de análise, que perguntas (ou proposições) devem ser estudadas, que dados são relevantes, que dados primários devem ser coletados e como analisar os resultados. No caso de um estudo exploratório, não há necessidade de se ter proposições prévias, mas é necessário explicitar os critérios pelos quais a exploração será julgada bem-sucedida.

O estudo de caso pode ser explicativo, exploratório ou descritivo, dependendo do grau em que explicita as relações de causa e efeito. O tipo exploratório representa melhor os objetivos deste trabalho, já que não se pretende estabelecer relações causais definitivas, mas tão-somente explorar explicações plausíveis. Convém enfatizar um esclarecimento que Yin (2005) faz referindo-se à

relação entre estudo de caso e “pesquisa qualitativa”. Certos tipos de pesquisa qualitativa seguem métodos etnográficos e buscam atender a duas condições: (a) o uso de observação atenta e detalhada do mundo real pelo pesquisador e (b) um esforço para evitar um compromisso prévio com qualquer teoria (YIN, 2005). Embora alguns estudos de caso possam ser feitos com essa orientação, um estudo de caso pode ser baseado em qualquer combinação de evidência quantitativa e qualitativa. Além disso, um estudo de caso não precisa sempre incluir observação direta e detalhada como fonte de evidência (YIN, 2005).

No que se refere ao estudo de caso, existe a necessidade do rigor com ênfase em uma fundamentação teórica como preparação anterior à coleta de dados. Além da pergunta de pesquisa, o pesquisador deve efetuar um levantamento da literatura pertinente, elaborar uma fundamentação teórica, à partir deste levantamento e preparar um plano detalhado de pesquisa (YIN, 2005).

De forma sintética, YIN (2005) apresenta quatro aplicações para o Método do Estudo de Caso:

- Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos *surveys* ou pelas estratégias experimentais;
- Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
- Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Segundo Yin (2005), estudos de caso envolvem quatro fases: planejamento (design), coleta de dados, análise e relato. O planejamento consiste na elaboração de um plano lógico de como partir de um conjunto de perguntas a serem respondidas e chegar a um conjunto de conclusões sobre essas perguntas. A coleta de dados pode envolver vários tipos de fontes: documentos, registros arquivais, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos

físicos. A fase de análise consiste em se examinar, categorizar, tabular, testar ou usar qualquer outro processo de combinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar das perguntas e proposições iniciais do estudo. O relato consiste em redigir os achados e resultados de um estudo.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, será utilizada a metodologia do estudo de caso, junto ao banco brasileiro de varejo, que por sua vez, será realizado em duas etapas. Na primeira etapa, será feita uma pesquisa documental com o intuito de verificar a importância do *M-Banking* como inovação tecnológica e oportunidade de negócio para o setor de bancos.

A segunda etapa do estudo de caso será realizada através de um conjunto de entrevistas semi-estruturadas junto a um gerente de unidade estratégica, dois assessores da unidade de gestão de canais do projeto *M-Banking*, dois gerentes de unidade de negócios, um assessor da diretoria de marketing, com o objetivo de verificar a influência na adoção do *M-Banking* no modelo de negócios num banco de varejo.

A seleção da amostra será intencional, motivada pela proximidade dos pesquisadores e pelo acesso interno ao banco. Os dados que serão coletados, tanto nas entrevistas quanto na pesquisa bibliográfica serão analisados qualitativamente e, por isso, para esse estudo, técnicas quantitativas não serão adotadas.

3.6.2 Procedimento de coleta de dados

Neste estudo, os procedimentos de coleta de dados basear-se-ão, principalmente, em entrevistas semi-estruturadas. Segundo Godoy (2006), a entrevista semi-estruturada possibilita ao pesquisador entender os significados dados pelos respondentes às questões relativas ao tema de interesse da pesquisa. A coleta de dados para esta pesquisa será realizada por meio de:

- Entrevistas semi-estruturadas, direcionadas por um roteiro base elaborado a partir da revisão bibliográfica;

- Observações diretas realizadas no ambiente de um banco brasileiro de varejo, a fim de identificar o *modus-operandi* do banco com relação às questões da pesquisa;

De acordo com Triviños (1992), a entrevista é importante, pois permite que sejam feitos questionamentos básicos apoiados em teorias, ao mesmo tempo em que permite o surgimento de novas questões, as quais vão surgindo conforme se recebem as respostas do informante.

Para Yin (2005), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. Segundo o autor, é muito comum que as entrevistas para o estudo de caso sejam conduzidas de forma espontânea, pois dessa forma, o entrevistador pode tanto indagar o respondente quanto pedir a opinião dele sobre determinados eventos.

Essa forma espontânea de entrevistar, apontada por Yin (2005), foi utilizada nas explorações ao campo desta pesquisa.

Outra estratégia de coleta de dados adotada neste trabalho refere-se as observações diretas, que terão como base as reflexões do pesquisador durante as entrevistas. A adoção desta estratégia permite que alguns detalhes, que muitas vezes poderiam passar despercebidos pelo respondente, pudessem ser constatados.

Segundo Yin (2005, p. 120), as observações diretas configuram-se “como uma outra fonte de evidências em um estudo de caso”. Para o autor, as observações podem variar de atividades formais (elaboração de protocolos de observação e verificação da incidência de certos tipos de comportamentos) a atividades informais.

No caso deste trabalho, as observações tiveram caráter informal, pois foram realizadas observações diretas no ambiente de trabalho, incluindo aquelas ocasiões durante as quais estarão sendo coletadas outras evidências, como as evidências provenientes das entrevistas.

Três condições são essenciais para uma boa entrevista (GODOI ; MATTOS, 2006):

1. Deve permitir ao entrevistado expressar-se a seu modo;

2. A fragmentação e a ordem das perguntas não devem prejudicar essa expressão livre;
3. O entrevistador deve ter a possibilidade de inserir outras perguntas não previstas conforme o contexto e as oportunidades, sempre focando a questão de pesquisa.

Para orientar o pesquisador no momento da entrevista, foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado e flexível que serviu como guia das principais questões que foram abordadas. Segundo Flick (2004), a vantagem do uso consistente de um guia de entrevista é o aumento da comparabilidade dos dados levantados. A construção deste roteiro baseou-se, principalmente, nos pressupostos teóricos revisados na literatura, no modelo conceitual proposto e em itens do interesse do pesquisador que auxiliaram a resposta da questão de pesquisa.

Seguindo as recomendações de Godoy (2006), o roteiro proposto não implicou em uma rigidez no momento da entrevista, impedindo que o respondente se manifestasse em termos pessoais ou seguisse uma linha de raciocínio diferente do esperado pelo pesquisador. Além disso, no decorrer das entrevistas, o roteiro foi aprimorado conforme a identificação de novos fatores relevantes.

As entrevistas ocorreram na sede da empresa. A realização das entrevistas no local de trabalho dos respondentes proporcionou maior conforto e conseqüentemente um maior interesse na cooperação com o êxito do estudo. Além disto, com este direcionamento existiram poucos atrasos e nenhum cancelamento.

Considerando as questões éticas de um estudo qualitativo, Glesne (1992) destaca três pontos que devem ser esclarecidos aos participantes de uma entrevista: participação voluntária; eles devem ter ciência de qualquer aspecto da pesquisa que possa afetar o seu bem estar; eles podem livremente optar pela interrupção da participação em qualquer momento do estudo. Visando atender as questões éticas foram utilizados antes do início da entrevista, um formulário de consentimento onde o respondente recebeu informações resumidas sobre o tema de estudo, abrindo espaço para que o mesmo realizasse qualquer tipo de

pergunta ou questionamento. Além disto este formulário esclareceu e reforçou o direito do respondente de não responder a qualquer das perguntas realizadas e de, a qualquer momento cancelar a entrevista. Além das fontes primárias de informações, fontes secundárias foram utilizadas, tais como: artigos de jornais e revistas, e informações em *web sites*.

3.6.4 Entrevistas com profissionais do banco

De acordo com Mattar (1997), é perda de tempo para o pesquisador entrevistar, quando se trata de levantamento de experiência, pessoas com pouca experiência ou pouco conhecimento do assunto a ser abordado. Por tal motivo, vale a pena investir em contatos com indivíduos que tenham capacidade de transmitir informações mais precisas e ricas.

No caso específico deste trabalho, as pessoas mais indicadas para as entrevistas foram os profissionais do banco com conhecimento e experiência na área estratégica, área de atendimento, na área de gestão de canais – *M-Banking*-, e na área de marketing.

Sendo assim foram entrevistados 2(dois) gestores da área de negócios, 1(um) gestor da área estratégica, 2 (dois) assessores técnicos da área de canais do *M-Banking* e 1(um) assessor técnico da área de marketing.

A escolha por estudar estes profissionais justifica-se pelos motivos abaixo expostos

- Gestor da área estratégica: É aquele ligado as diretrizes e tendências de mercado a qual o banco pretende seguir;
- Gestores da área de negócio: são aqueles que oferecem solução em serviços aos clientes através da rede de agências. Possuem maior contato

com os clientes e por esse motivo são mais sensíveis ao comportamento deles. (Consumidor);

- Assessores da área de canais: São aqueles que implementam soluções em serviços a partir da elaboração de um projeto direcionando equipe especializada para sua execução (infra-estrutura);
- Assessor da área de marketing: é aquele responsável pelo direcionamento de uma campanha para determinado público alvo (segmento de mercado).

Devido à função ocupada pelos entrevistados, bem como a sua participação no processo de criação, negociação e apoio ao projeto *M-Banking*, estes respondentes podem ser considerados os informantes-chave do caso, de acordo com o que recomendam Miles e Huberman (1994), uma vez que não haveria ninguém mais qualificado que eles para serem entrevistados

3.6.5 Apresentação das entrevistas

O objetivo desta etapa foi obter informações privilegiadas na adoção do *M-Banking*, sob a ótica do conceito de modelo de negócios.

Conforme Yin (1994, p. 112), uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas, e, neste trabalho, a entrevista foi a principal técnica de coleta de dados, complementada pela análise de documentos.

Foram realizadas três abordagens nas entrevistas, a primeira com enfoque mais estratégico mercadológico, a segunda com enfoque mais técnico-mercadológico e a terceira com enfoque negocial. Os respondentes foram 2(dois) assessores da unidade de gestão de canais do projeto *M-Banking*, responsáveis por toda a operação e aplicação da tecnologia móvel, 2(dois) gestores de unidades de negócios, 1(um) assessor técnico da diretoria de marketing e 1(um) gerente de divisão de unidade estratégica.

As entrevistas levaram em torno de 40 minutos cada uma.

Estas entrevistas, depois de transcritas, resultaram em aproximadamente 28 páginas de texto. Devido à importância das entrevistas neste estudo de caso, transcreveu-se não apenas a fala do respondente, mas também expressões que pudessem ser complementares na interpretação dos textos, tais como exemplos, superlativos e entonações.

3.6.6 Entrevistas

O estudo de caso sobre a implementação do *M- Banking* em um banco brasileiro de varejo servirá para demonstrar de que forma esta inovação poderia alavancar as oportunidades de negócio.

Além disso, examina a aplicabilidade de um modelo conceitual pré estabelecido em um caso no mundo corporativo. O estudo de caso foi realizado através de pesquisa na literatura acadêmica e uma série de entrevistas abertas com profissionais de diversas áreas do banco estudado

A apresentação das entrevistas num banco de varejo nas próximas seções é estruturado de acordo com indicadores pré estabelecidos no modelo conceitual de pesquisa. Aborda-se a estratégia, a inovação, a infra estrutura, a interface com o consumidor, e os aspectos financeiros.

3.6.6.1 Estratégia

O Gerente de divisão da área estratégica abriu a entrevista fazendo o seguinte comentário: “antes de falar em estratégia devemos realizar uma análise das tendências do ambiente científico-tecnológico, como está sua empresa e como está o mercado. Hoje a conectividade, a convergência, a interatividade e a velocidade são elementos essenciais para competitividade do banco”. Além disso foi destacado pelo entrevistado o aumento da necessidade de fluxo contínuo de informação com valor agregado.

Segundo ele, a Estratégia Corporativa do banco tende a ampliar a capacidade de atendimento, com ênfase em canais de menor custo, direcionando

a expansão da rede física apenas para as praças que o Banco não tenha presença ou especialização compatível com o potencial de mercado.

“A tecnologia móvel e de banda larga tem conseguido expandir o número de clientes atendidos e tem potencial para crescer ainda mais. Através do *M-Banking* o banco tem a intenção de implementar e reavaliar as parcerias estratégicas negociais, operacionais e societárias, para alavancagem de negócios e otimização de mercados”.

A utilização do *M-Banking*, na opinião do entrevistado, impactou nas barreiras tradicionais da concorrência no setor, em razão do ambiente de mobilidade. A qualquer hora e em qualquer momento pode se realizar transações bancárias não necessitando de agências ou computadores atrelados ao internet banking. “Em um primeiro momento, o banco teve que enquadrar sua estratégia competitiva e tecnológica ao novo mercado. Neste momento, integrar o *M-Banking* aos canais do banco tradicional tornou-se o objetivo da maioria das empresas do setor”, explicou o gerente.

3.6.6.2 Modelo de negócios

Em relação ao modelo de negócios foram acolhidas as percepções de todos os entrevistados da área estratégica, de marketing, de gestão de canais e negocial. Cada respondente apresentou uma visão diferente do modelo de negócios porém complementares. O entrevistado da área estratégica achou que a inovação *M-Banking* ficou bem dimensionada entre os componentes analisados. “O modelo de negócios criado serviu para estruturar e tornar mais transparente a forma como o banco se organiza no ambiente interno de forma a oferecer ao ambiente externo (clientes) produtos e serviços de melhor qualidade e que agreguem maior valor” explicou o gestor.

O assessor técnico da área de marketing destacou que a estruturação de um modelo de negócios é importante para definição de um nicho específico de mercado a ser atendido. A partir deste momento consegue-se mensurar a adequação da inovação e o retorno dos investimentos.

Os assessores da área técnica de canais focaram a infra estrutura dentro do modelo de negócios enfatizando a sua relevância. “Sem uma infra estrutura adequada não se conseguiria viabilizar a introdução do *M-Banking*”. O outro assessor complementou: “com uma infra - estrutura adequada tornamos realidade o atendimento de excelência através das inovações.”

O modelo de negócios para os gerentes da área negocial destaca-se através da inserção da inovação em um ambiente interno e de mercado, o que possibilita um direcionamento de investimentos com foco em prestação de serviços via *M-Banking*, para obter maior facilidade em suas transações e desenvolver um melhor relacionamento com o cliente.

3.6.6.3 Infra estrutura

Tratando-se da infra estrutura para o *M-Banking* a percepção dos entrevistados demonstrou um direcionamento para mudança no modelo de negócios do banco. As respostas predominantes classificaram o *M-Banking* como um movimento gradual para extinção das agências bancárias tradicionais. Na percepção do assessor técnico: “Eu acredito que esse é o futuro dos bancos. O que você deve dar aos clientes são melhores opções de atendimento”.

Segundo os assessores técnicos da unidade de gestão de canais o projeto *Mobile* instituiu diversas inovações com foco na diferenciação e melhoria do atendimento para nichos específicos de mercado. “O *M-Banking*, inicialmente, foi criado para clientes alta renda e manutenção destes. A expansão do serviço ficou condicionada ao desenvolvimento da tecnologia da internet e o acesso da população a um telefone celular. Hoje é uma realidade, temos a tecnologia 3G e o celular possui alta taxa de penetração na população brasileira”.

Segundo os entrevistados o *M-Banking* foi inserido através da análise de diversas variáveis de mercado como por exemplo, a expansão da base de usuários de telefones celulares, busca por canais de auto serviço que sejam seguros, confidenciais e de menor custo.” O avanço das novas tecnologias móveis

passaram a atender os requisitos de segurança e performance o que viabilizou a introdução da inovação no mercado”.

Após o encerramento do Projeto *M-Banking*, segundo os entrevistados, a estrutura para manutenção e desenvolvimento ficou sob a responsabilidade de apenas um assessor. Com a última reestruturação ocorrida, foi possível o direcionamento de sete profissionais, com foco exclusivo em soluções de mobilidade, o que possibilita maior especialização e atenção na identificação de novas oportunidades negociais e também para trabalhar as necessidades de melhorias, sobretudo na parte de gestão do canal.

”Hoje a unidade de gestão do *M-Banking* conta com a seguinte estrutura de gestão: 1(um) Gerente Executivo, 1(um) Gerente de Divisão, 1(um) Assessor Master, 2(dois) Assessores Sênior e 2(dois) Assessores Pleno” explicou o assessor.

Tratando-se de tecnologia, para os entrevistados ela impacta na capacidade do Banco em atender o mercado, e o uso efetivo da tecnologia da informação aumenta a capacidade do Banco de cobrir um território mais amplo para atender ao esforço de vendas, de ser mais bem posicionado para atender os seus clientes, além de reduzir seus custos operacionais. “O grande diferencial tecnológico deste banco, obtido em função do pioneirismo, é a cobertura da maior quantidade de tecnologias: Wap1, Wap2, J2ME/BREW, SimBrowsing, 2,5G, 3G e Web (bb.com.br). Além de soluções específicas para *IPhone* e *Ipod touch*, e *Blackberry* -aparelhos de grande penetração no segmento de maior renda e que possuem características específicas de usabilidade. O iPhone, por exemplo, é o maior responsável pelo acesso a internet em dispositivos móveis”.

3.6.6.4 Proposição de valor - Inovação

Os entrevistados destacaram que o *M-Banking* é um serviço inovador que fortalece a percepção do banco como banco completo e moderno, que possibilita o acesso aos serviços por tempo integral e em qualquer lugar; Segundo eles existem outros valores agregados:

- “Possibilidade de aumento de receita com serviços (valor de recargas e cobranças de tarifas de clientes e dealers)”;
- “Nova ferramenta para relacionamento com clientes de baixo custo e mais eficaz”;
- “Novos negócios através de parcerias com operadoras de telefonia móvel”;
- “Incremento de segurança em canais eletrônicos – móveis”;

Para os entrevistados o uso efetivo do *M-Banking* associado à internet aumenta a capacidade do banco aproveitar as oportunidades de negócio, de ser mais bem posicionado no mercado e de definir um modelo de negócios melhor estruturado.

3.6.6.5 Interface com o cliente

O gestor da área de negócios reforça a idéia: “A maior vantagem proporcionada pelo *M-Banking* é a facilidade de acesso. Hoje em dia, o tempo tem sido muito importante, e o *M-Banking* nada mais é que um facilitador no cotidiano. Em vez da pessoa reservar um período para resolver algum problema no banco, ela pode acessar a sua conta, a qualquer hora em qualquer lugar, podendo fazer a transação necessária e economizando seu tempo.”

O principal benefício para os clientes na utilização do *M-Banking*, segundo opinião dos entrevistados, é a comodidade que a tecnologia lhes oferece de ficarem livres das filas do banco e de fazerem transações sem precisar sair de casa. O gestor da área de negócios comenta: “O melhor cliente do Banco, em geral, está no telefone celular e na internet, sem dúvida nenhuma. Os clientes que já são do mundo móvel -virtual compram mais produtos e serviços e produzem uma rentabilidade mensal maior. É um cliente sensível, porque ele está em um ambiente livre, se você faz uma abordagem apropriada no momento adequado”

Com relação ao foco no cliente, na percepção dos gestores, cada um tem um ponto de vista. Por exemplo, há cliente que não tem nenhum problema com o sistema, acha-o seguro e cômodo, como também existe o cliente que não confia no sistema, pode achá-lo complicado de se utilizar ou não tem acesso à Internet via celular.

Um entrevistado comentou que no geral os clientes que usam ou já usaram o celular o fazem esporadicamente. “Alguns clientes dizem que usam para ver o saldo, apenas por curiosidade, para ver como funciona. Outros usaram também para fazer pagamentos, ver saldo, fazer transferência e para carregar o próprio celular”, explicou o gerente.

3.6.6.6 Marketing

Em relação ao marketing, durante a entrevista, o assessor técnico da área de marketing apresentou sua percepção de uma mídia que tem crescido muito. Para ele, o *M-Banking* se apresentará como o meio de divulgação de novos negócios e marketing mais rápido e eficiente dos últimos tempos.

Para atender esta demanda crescente pelo uso de serviços móveis, particularmente para os bancos de varejo, na opinião do assessor, o uso de ferramentas de *CRM* se torna indispensável. “Quanto maior relacionamento o banco tiver com o cliente, maior a capacidade de fidelização do banco”.

Além disso, para ele, o *CRM* ajuda a definir estratégias de criação de serviços diferenciados, específicos para cada segmento e, no limite, até mesmo para cada cliente específico. Isto se concretiza através da segmentação de clientes.

O assessor reforçou a importância da segmentação: “O fator chave do sucesso é estar sempre oferecendo serviços diferenciados, inovando e agregando valor à variedade de produtos e serviços oferecidos. E, por isso, o *M-Banking* é uma poderosíssima ferramenta. A partir da utilização deste canal é possível através de um sistema de captura de dados, acompanhar as transações e o tipo de comportamento de cada cliente. Essa informação é armazenada, criando um banco de dados sobre os clientes, seus hábitos e seus perfis. E com base nessa

informação, o banco tem oportunidade de desenvolver estratégias de marketing específicas, criando um relacionamento com o cliente e, com isso, consegue sua fidelidade.”

3.6.6.7 Aspectos financeiros

No que diz respeito aos custos operacionais, o *M-Banking* é o canal de distribuição de custo menor, se comparado com outros onde é necessária uma estrutura física (agências) ou um computador (internet banking). A disponibilização de ferramentas para dispositivos móveis podem reduzir em até 37% o custo da mão de obra necessária para o contato com os clientes, e as vendas podem ser impactadas positivamente de 10% a 20%, segundo opinião manifestada pelos entrevistados.

“Ao mesmo tempo, em face da redução de custos operacionais decorrentes do atendimento pelo *M-Banking*, não são poucas as instituições do setor financeiro que oferecem taxas de serviços inferiores para os clientes que se valem de seus serviços móveis. Isso já vinha acontecendo com o internet banking em que as tarifas de serviços cobrados eram inferiores aos serviços prestados nas agências físicas. A tendência é que os serviços móveis sejam mais baratos que os prestados via internet banking”, explicou o assessor.

O gerente da área de negócios com o cliente, em comentário durante a entrevista, enfatizou o papel do cliente na redução dos custos operacionais: “Os clientes usuários do *Internet Banking* e do *M-Banking* também sabem que eles custam menos para o Banco quando realizam transações pela Internet ou pelo celular e querem pagar menos taxas e tarifas”.

CAPÍTULO IV

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil do Setor Financeiro

O setor bancário no Brasil permanece relativamente estável nos últimos anos em relação ao número de bancos. Uma gradativa redução de instituições nacionais se revela ao longo dos anos, resultado de fusões entre os próprios bancos nacionais e também entre bancos estrangeiros e nacionais, o que, por sua vez, tem implicado um aumento do número de bancos estrangeiros no País nos últimos três anos, voltando ao patamar de 2003(FEBRABAN, 2010):

PERÍODO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2009	Variação 2009/2008
Número de bancos (1)	192	182	167	165	164	161	159	156	158	-0,6%
Privados nacionais com e sem participação estrangeira	105	95	87	88	92	90	90	87	88	3,5%
Privados estrangeiros e com controle estrangeiro (2)	70	72	65	62	58	57	56	56	60	-3,2%
Públicos federais e estaduais (3)	17	15	15	15	14	14	13	13	10	-16,7%

Tabela 1: Unidades de atendimento bancário

Fonte: Febraban, 2010

(1) Bancos múltiplos, bancos comerciais e Caixa Econômica

(2) Filiais de bancos estrangeiros e bancos múltiplos e comerciais com controle estrangeiro

(3) Caixas econômicas estaduais e a Caixa Econômica Federal

Segundo dados da Febraban (2010) o número de unidades de atendimento vem aumentando sistematicamente ano a ano. Na comparação 2009/08, o crescimento foi de 25%. Chama a atenção o fato de que o número de agências vem registrando acréscimo (2,3% ao ano, em média), mesmo diante da redução da quantidade de instituições existente no País. A grande quantidade de correspondentes (estabelecimentos que realizam determinados tipos de operações, como supermercados, casas lotéricas, agências dos Correios, etc.) garante a oferta de serviços bancários em todo o País.

Ainda conforme dados da Febraban (2010) no período de nove anos (2000-2009), o número de contas correntes e de poupança praticamente dobrou. Das contas correntes, 39% são inativas, conseqüência, sobretudo, de contas salário residuais não encerradas após mudança de emprego. Ao final de 2009 eram cerca de 35,1 milhões as contas ativas de Internet Banking, representando um acréscimo de 9% em relação a 2008. O aumento de 10% nas contas de clientes pessoas físicas evidencia a usabilidade expressiva desse canal para os usuários de serviços financeiros. Interessante observar que já há 1,3 milhão de clientes de *M-Banking* constituídos na sua quase totalidade de clientes pessoas físicas, a seguir:

PERÍODO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2009	Varição 2009/2008
Contas correntes (1)	63,7	71,5	77,3	87,0	90,2	95,1	102,6	112,1	133,6	6,3%
Movimentadas (1)	48,2	53,6	55,7	61,4	66,9	70,5	73,7	77,1	81,1	-1,8%
Não movimentadas (1 e 2)	15,5	17,9	21,6	25,6	23,3	24,6	28,9	35,0	52,5	21,8%
Clientes com contas de poupança (3)*	45,8	51,2	58,2	62,4	67,9	71,8	76,8	82,1	91,1	1,2%
Clientes com Internet Banking (4)	8,3	8,8	9,2	11,7	18,1	26,3	27,3	29,8	35,1	9%
Pessoas Físicas								25,3	30,2	10%
Pessoas Jurídicas								4,5	4,9	2%
Clientes com Mobile Banking (4)									1,3	

Pessoas Físicas									1,3	
Pessoas Jurídicas										

Tabela 2 : Número de contas, internet banking e M-Banking

Fonte: Febraban, 2010

* Número de 2008 revisado pelo BACEN

A indústria bancária costuma ser reconhecida como um dos setores da economia que mais se destacam no uso de tecnologia de informação (TI).

No ano passado, as despesas com TI superaram os R\$ 19,4 bilhões, crescimento de 6% em relação ao ano anterior de 2009. A preocupação dos bancos locais com os eventuais efeitos da crise mundial no mesmo ano repercutiu no volume de investimentos, que foram registrados no imobilizado dos bancos, que decresceu 24%. Por outro lado, houve um incremento de 22% nas despesas correntes na área de TI para fazer face às crescentes demandas de serviços(FEBRABAN, 2010).

É interessante observar que, por força das circunstâncias peculiares do ano (2009), os investimentos passaram a representar um quarto do total de despesas de TI destinados, sobretudo à aquisição de equipamentos. Também notamos que, no global, hardware e desenvolvimento de aplicações representam, cada uma, cerca de 28% das despesas totais de TI.

Há várias décadas o setor bancário vem passando por uma trajetória de crescente incorporação de TI aos seus processos, produtos e canais de distribuição, aumentando a eficiência operacional e agregando valor para os seus clientes. (FEBRABAN, 2010)

O setor bancário tem se caracterizado por uma atividade de tecnologia da informação intensiva esta não é apenas o processamento da informação, mas também é a forma como os bancos podem diferenciar seus produtos e serviços (TAN ;TEO, 2000).

Beccalli (2006) argumenta que a tecnologia da informação tem influenciado as diretrizes dos bancos oferecendo novos aplicativos que tem como objetivo reduzir os custos ao longo do tempo em que são utilizados. Conforme a autora o uso de tecnologia no setor bancário pode ser considerada uma

necessidade e uma oportunidade para melhoria na qualidade dos serviços prestados e maior efetividade das atividades realizadas.

Já Pousttich e Schuring (2004) descrevem que os bancos incentivam a utilização de canais eletrônicos não apenas para aumentar a conveniência com seus clientes, mas principalmente pelo impacto econômico que esses canais proporcionam na redução de custos nas agências bancárias e agilidade para o desenvolver das atividades.

Atualmente os serviços bancários têm aumentado sua presença *on line*, as instituições financeiras oferecem seus serviços por uma série de canais eletrônicos, reduzindo a importância da tradicional rede de agências (SUORANTA; MATTILA, 2004). Adicionalmente Brown et al (2003) sugere que o telefone móvel pode ser utilizado como um terminal de acesso a serviços bancários da mesma forma que são acessados os caixas eletrônicos (ATM).

Com a rápida difusão da internet, o banco virtual está se tornando um canal de distribuição alternativo de serviços bancários e produtos, e que seu avanço poderia causar uma revolução em grandes proporções aos bancos de varejo (TAN; TEO, 2000).

4.2 Bancarização

O desenvolvimento de novas tecnologias e expansão da telefonia celular, aliados ao aumento da concorrência, transformaram as camadas de menor renda em um segmento atraente para os fornecedores de produtos e serviços.

Prahalad e Hart (2002, p. 54) abordam a necessidade das grandes empresas dirigirem suas operações para o que estes autores popularizaram como “BOP” (*bottom of pyramid*), ou seja, o estrato mais pobre da população. Estes autores quantificaram o tamanho deste potencial mercado em 4 bilhões de pessoas com base em fontes do *World Development Reports* (Nações Unidas).

Dessa maneira, as iniciativas em relação à inclusão da população de baixa renda nos serviços bancários, se bem conduzidas, atingiriam dois objetivos fundamentais e não excludentes: (1) excelente oportunidade de negócios,

atingindo um imenso nicho pouco explorado e (2) grande impacto social, com reais transformações na base da pirâmide (FERREIRA, 2008).

Esta realidade apresenta as imensas oportunidades empreendedoras representadas por bilhões de pessoas que possibilitam assim, criar por meio de ações do setor privado, maneiras para que sejam reduzidos os problemas crônicos da pobreza e da desigualdade social, sem necessariamente esquecer os objetivos corporativos da obtenção de resultados e de sobrevivência empresarial. Dentro desta realidade consideramos ser inquestionável a ligação entre desenvolvimento e a bancarização, o que na América latina em geral não tem recebido muita atenção sendo ignorados seus inúmeros benefícios (MORENO 2006).

A maior parte dos usuários são pessoas pertencentes às classes sociais de menor poder aquisitivo, sem condições de acesso a serviços financeiros. Existem no país cerca de 122,8 milhões de aparelhos celulares e 70 milhões de contas bancárias (IDG, 2008). A relação entre telefones celulares e contas bancárias é de aproximadamente 2:1, semelhante aos demais países em desenvolvimento (PORTEOUS, 2006).

Partindo da premissa de que o acesso aos serviços financeiros, a bancarização, é fator importante para a melhoria da renda e padrão de vida dos indivíduos, torna-se oportuno estudar a possibilidade de os telefones celulares e equipamentos similares os PDAs, Personal Digital Assistants, serem também utilizados como forma de acesso ao sistema financeiro, de maneira eficiente e segura. (MORENO, 2006)

Dentre esses serviços, pode-se citar desde os micro-pagamentos (pagamentos de valores inferiores a US\$ 10), até as remessas de valores relativamente altos de um país ou região para outro com baixos custos, funcionalidade esta muito importante para imigrantes, e a realização de diversos outros tipos de transações financeiras. São muitas as iniciativas nesse sentido, algumas já consolidadas, como o Odissey em Hong Kong (BRETERNITZ et al., 2007), outras nas Filipinas e em alguns países da África. Com relação às últimas, destaca-se o grande interesse em caracterizá-las como paradigma para o caso

brasileiro, devidos às semelhanças entre esses locais, principalmente no que se refere a ambiente de negócios e perfil sócio-econômico da população.

Prahalad e Hart (2002) e Prahalad e Hammond (2002) entendem como necessário as grandes empresas verem a população pobre como consumidores a serem inseridos no seu mercado. Para isso, as grandes empresas devem desenvolver produtos e serviços para essa população mais pobre, com preços e condições de pagamento adequado a este público e na medida do possível, empregando-os na produção e distribuição desses bens. Desse modo, as empresas gerariam crescimento econômico nos mercados emergentes, trabalho para a população mais pobre e conseqüente mobilidade social.

A não bancarização mantém à parte do sistema produtivo valores bastante elevados. Segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento, citado por MORENO (2006), cerca de US\$ 1,2 trilhões são mantidos em poder das pessoas pela impossibilidade das mesmas os injetarem no sistema financeiro, o que além de não contribuir para o desenvolvimento econômico, também traz prejuízos aos seus portadores devido à corrosão dos valores pela inflação, furtos, roubos etc.

O desenvolvimento de novas tecnologias e modelos de negócio, aliados ao aumento da concorrência, transformaram as camadas de menor renda em um segmento atraente para os fornecedores de serviços financeiros. As instituições financeiras estão conhecendo melhor esse segmento através de mudança da cultura organizacional, treinamento de seus funcionários e implementando novos sistemas de trabalho, baseados em novas tecnologias.

3. Evolução da Telefonia Celular

Atualmente a maioria das pessoas já tem consciência do impacto da tecnologia móvel em seu cotidiano e o desempenho na sua vida social. Dentre as formas pelas quais os usuários podem se conectar às redes de voz ou dados, uma das que mais têm se destacado é a telefonia celular.

A última década foi marcada pelo crescimento acelerado da telefonia móvel, com mais de 3 bilhões de usuários no planeta. O número de celulares é maior que o dobro do número de telefones fixos (ITU, 2008).

Em 2009, a União Internacional de Telecomunicações, órgão ligado às Nações Unidas, estimou que houvesse cerca de 4,7 bilhões de celulares no mundo, no caso, cerca de 68 celulares ativos para cada 100 habitantes do planeta (International Telecommunication Union, ITU, 2009).

No Brasil, os celulares já ultrapassam os 180 milhões de telefones celulares habilitados, 41,5 milhões de telefones fixos (Agência Nacional de Telecomunicações [ANATEL], 2010), e cerca de 63 milhões de usuários de Internet (Teleco, 2009).

Os aparelhos baratos, o modelo de negócio baseado em pré-pagamento (70% dos aparelhos utilizados em países em desenvolvimento operam nessa modalidade) e o aumento da cobertura, que já atinge as áreas habitadas por mais de 80% da população do mundo foram algumas das razões desse crescimento (GSMA, 2007 e MEYER, 2007)

Uma pesquisa divulgada em julho de 2010 pelo instituto Gartner <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>, revelou que o número de usuários de pagamento móvel no mundo será superior a 108,6 milhões em 2010, o que é superior a 2009, com aumento de 54,5%, quando havia 70,2 milhões de usuários. De acordo com o instituto, o número representa 2,1% do total de usuários de celulares este ano.

A expansão da telefonia móvel representa um fenômeno global e o Brasil segue a tendência do mercado, com um total anual de vendas sempre em crescimento, como se pode constatar na Figura abaixo:

	Mai/09	Dez/09	Abr/10	Mai/10
Celulares	157.501.812	173.959.368	180.765.438	183.710.844
Pré-pago	81,75%	82,55%	82,36%	82,40%
Densidade	82,44	90,55	93,80	95,26
Crescimento Mês	2.905.170	4.205.459	1.655.637	2.945.406
	1,9%	2,5%	0,9%	1,6%
Crescimento Ano	6.860.410	23.317.965	6.806.070	9.751.476

	4,55%	15,48%	3,91%	5,61%
Crescimento em 1 ano	26.943.453	23.317.965	26.168.795	26.209.031
	20,64%	15,48%	16,93%	16,64%

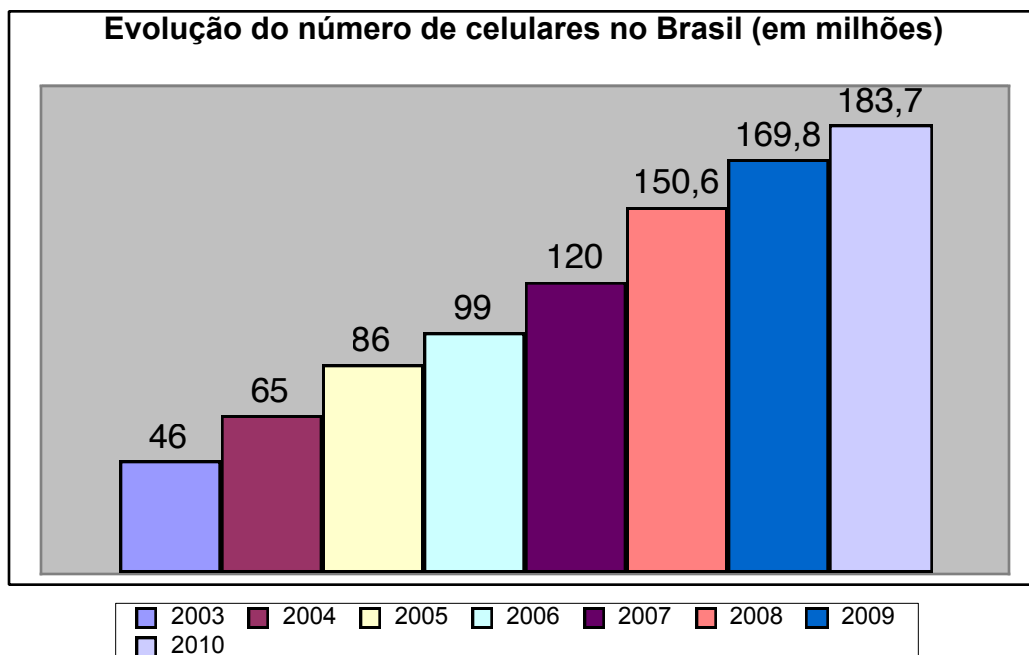
Tabela 3: Expansão da telefonia móvel.

Fonte: Teleco. Celulares em mai/10

Nota: Celulares ativos na operadora. Densidade calculada com a projeção de população do IBGE para o mês respectivo.

Dados divulgados pela Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL, 2010), indicam que o Brasil terminou o mês de maio de 2010 com 183,7 milhões de celulares e uma densidade de 95,26 cel/100 habitantes. As adições líquidas de 2,95 milhões de celulares no mês foram iguais às de maio de 2009 (2,91 milhões). As adições líquidas acumuladas nos últimos 12 meses somam 26,2 milhões de celulares. A evolução dos telefones celulares está sintetizada no gráfico abaixo observando os últimos sete anos:

Gráfico 1: Evolução da telefonia celular



Fonte: Teleco, 2010

Nota: mais de 100 milhões de aparelhos nos últimos 5 anos

Os telefones celulares parecem não se limitar mais ao papel fundamental de comunicação, tornando-se uma extensão pessoal do usuário. Assiste-se a uma época em que os usuários adquirem aparelhos não apenas para entrar em contato com os outros, mas para exprimir suas vontades, sentimentos e interesses. Continuamente, os clientes querem mais e mais do seu telefone. Hoje em dia, usa-se o aparelho para jogar, ler notícias e o e-mail, navegar na Internet, utilizar mapas de localização, escutar música, realizar pagamentos e verificar o saldo bancário.

Conforme Vasconcelos e Guedes (2009) o próximo passo na evolução tecnológica da rede de telecomunicações foi o advento da Terceira Geração (3G), que entre outras características possibilita o acesso à Internet em banda larga em ambiente de mobilidade. Aparelhos celulares e modems podem ser utilizados para servirem como pontos móveis de acesso à Internet de alta velocidade (em muitos casos dez ou até vinte vezes maior do que a velocidade provida pela 2,5G), abrindo um grande leque de possibilidades de serviços e aplicações que as operadoras e seus parceiros de negócio estão

ávidos para explorar. Entre essas aplicações estão as baseadas em localização, na qual os serviços de informação, marketing ou mesmo meteorológico podem ser oferecidos com base na localidade na qual o cliente se encontra a cada momento. Os padrões mais importantes das redes 3G são o CDMA 1xEV-DO e os padrões que são a evolução do GSM: W-CDMA (ou Wideband CDMA) e o HSPDA (High-Speed Downlink Packet Access). Abaixo temos uma tabela que reflete o crescimento dos celulares por tecnologia aplicada:

Tecnologia	Dezembro 2009*	Mai 2010			
		Nº Celulares		Cresc. mês	Cresc. ano*
GSM	156.581.825	162.224.470	88,30%	2.534.974	4,21%
WCDMA	4.090.659	9.868.478	5,37%	651.669	341,39%
CDMA	8.397.905	6.157.411	3,35%	(299.980)	(17,60%)
TDMA	311.304	189.467	0,10%	(18.171)	(10,56%)
AMPS	3.891	509	0,00%	(78)	(29,29%)
Term. Dados	4.573.784	5.270.500	2,87%	76.992	103,52%
Total	173.959.369	183.710.844	100,00%	2.945.406	6,47%

Tabela 4: Celulares por tecnologia

Fonte: Anatel, 2010. Site <https://www.anatel.gov.br/Portal/exibirportalInternet>.

Desde que foi trazida para o Brasil em 2004, a Tecnologia 3G vem se expandindo por todo o país. O Brasil terminou Mai/10 com 13,3 milhões de celulares 3G, sendo 9,9 milhões aparelhos WCDMA e 3,4 milhões modems. Das adições líquidas de 652 mil acessos 3G no mês, 729 mil foram via aparelhos WCDMA e 77 mil por modems. Já são 3G 7,2% dos celulares do Brasil. (Teleco 2010).

milhares	dez/09	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10
WCDMA	4.091	7.465	8.1	8.707	9.217	9.868

EVDO	180*	150*	120*	-	-	-
Terminal de Dados 3G > 256kbit/s	2.720*	2.867*	3.013*	3.194*	3.340*	3.417*
Total 3G	6.990*	10.483*	11.233*	11.900*	12.556*	13.285*

Tabela 5: Tecnologia 3G
Fonte: Teleco, 2010.

4.4 M-Banking

Fruto da convergência de duas tecnologias a Internet e a telefonia móvel, o *mobile banking* é um fenômeno muito novo. Em 1992, na Finlândia – país pioneiro no uso da telefonia móvel –, Merita Nordbanken havia iniciado a oferta deste serviço para os seus clientes. As operações possíveis se resumiam em verificação de saldos e pagamento de contas. A expansão da oferta de maior gama de serviços dependia do desenvolvimento de certos padrões chave para a transmissão de dados via dispositivos sem fio e a sua difusão para os mercados globais (BARNES; CORBITT, 2003, p. 275).

Barnes e Corbitt (2003) definem *m-banking* como um canal pelo qual o cliente interage com um banco através de um dispositivo móvel como celular ou um assistente digital pessoal (PDA). O conceito exclui os serviços bancários por telefone.

Enquanto Barnes e Corbitt (2003) insistem no desenvolvimento de tecnologia de transmissão segura de dados. Para eles, o rápido desenvolvimento dessas tecnologias permitiu a oferta deste canal bancário por cerca de 60% dos maiores bancos na Europa no início do século 21. Tiwari, Buse e Herstatt (2006), além do desenvolvimento tecnológico, apontam para fatores sociais e para mudanças no

comportamento do consumidor, principalmente dos consumidores mais jovens. Do lado do desenvolvimento tecnológico, Tiwari, Buse e Herstatt (2006) enfatizam a penetração dos telefones móveis que atingiu uma alta significativa no mundo. De fato, há países com mais de um telefone móvel por habitante – tal como a Finlândia e mesmo nos países em desenvolvimento o uso de celulares abarca uma grande parcela das populações. Os celulares são cada vez mais poderosos ou contam com maior número de aplicações. A transmissão de dados tem se tornado mais rápida e segura com o lançamento de novas normas, como a *Universal Mobile Telecommunications System* (UMTS).

Do lado social, Tiwari, Buse e Herstatt (2006) ressaltam a mobilidade mundial crescente que transforma o serviço de um item de luxo em necessidade para uma parcela da população. Quanto à mudança no comportamento do consumidor, os autores destacam a fascinação dos consumidores mais jovens por serviços modernos e por dispositivos de telecomunicações.

Tiwari, Buse e Herstatt (2006) dividem os serviços oferecidos pelo *mobile banking* nos seguintes tipos: de conta bancária (*Mobile Accounting*), estes os autores dividem em duas subcategorias: (i) essenciais para operar uma conta e (ii) essenciais para administrar uma conta bancária.

Tabela 1 Serviços móveis de conta bancária (*Mobile Accounting*)

Serviços Móveis de Conta Bancária	
Operações de conta	Administração de conta
Remessas e transferências de	Administração de acesso
Ordens permanentes de	Alteração de contas
Transferência de fundos para	Bloqueio de cartões perdidos
Subscrição de seguros	Requisição de talão de cheques

Fonte: Tiwari, Buse e Herstatt (2006).

Corretora móvel, corretora, no contexto dos serviços bancários e financeiros, refere-se a serviços de intermediação relacionados à compra e venda de ações. A corretora móvel foi dividida por Tiwari, Buse e Herstatt (2006) da mesma forma que a conta corrente móvel.

Tabela 2 Serviços de Corretora Móveis

Corretora Móvel	
Operações de conta	Administração de
Venda e Compra de Ações	Administração de acesso
	Ordem de administração de

Fonte: Tiwari, Buse e Herstatt (2006).

Informações financeiras móveis, referentes a serviços bancários e financeiros de natureza informacional. Esses serviços visam o fornecimento de informações aos clientes a qualquer hora e em qualquer lugar. Podem ser informações sobre a conta bancária do cliente, sobre a evolução de mercado relevante para o cliente particular. Podem ser fornecidos independente de conta bancária ou de carteira administrada pelo banco.

Tabela 3 Serviços de Informações financeiras móveis

Informações Financeiras Móveis	
Informações de conta	Informações de
Consultas de saldo / últimas	Taxas de câmbio
Pedidos	Juros de mercado e do banco
Alertas de limite	Preços de commodity
Cheques Devolvidos/Status dos	Cotações e reportes do
Informações sobre o cartão de	Informações sobre produtos e
Localização de Caixas	-
Helpline e contatos de	-

Fonte: Tiwari, Buse e Herstatt (2006).

4.4.1 Resultados e análises

Analisando as entrevistas e relacionando-as com as funções de um modelo de negócios apresentadas pelos Chesbrough e Rosenbloom (2002, p. 7), assim como as questões a serem respondidas por um modelo de negócios elaboradas por Teece (2009, p. 18), podemos verificar a congruência com a questão da proposição de valor ou a utilidade proporcionada ao consumidor. Quanto à identificação do segmento de mercado e a definição do propósito para a utilização do serviço, os gestores demonstram grandes dificuldades. Não foi feita pesquisa sobre a utilização e as questões ainda estão pendentes. Este fato deixa sem resposta as seguintes funções presentes na estrutura de análise de um modelo de negócios elaborado por Chesbrough e Rosenbloom (2002, p. 7).

O banco não conseguiu estimar a estrutura de custos e o nem o potencial de lucro. Os potenciais concorrentes passam como os outros bancos de varejo. A estrutura de lucros será determinada pela concorrência que, na entrevista acima, tentará a redução dos preços. A formulação de uma estratégia competitiva, através da qual a empresa inovadora vai ganhar e manter vantagem sobre os rivais (CHESBROUGH; ROSENBLUM, 2002, p. 7) não foi sequer cogitada. De acordo com a entrevista acima, a integração do *m-banking* aos canais do banco tradicional está nos objetivos da maioria das empresas do setor.

Podemos citar a mesma situação em relação às questões a serem respondidas por um modelo de negócios elaboradas por Teece (2009, p. 18) e citadas acima.

As duas únicas questões respondidas nas entrevistas foram sobre a utilidade proporcionada pelo serviço ao consumidor e como o serviço será utilizado.

Considerações finais

A junção da fundamentação teórica do artigo com as entrevistas deixa claro que o banco – um dos maiores bancos brasileiros de varejo – está implantando uma inovação tecnológica que encerra a possibilidade de se tornar o principal canal de vendas e comunicação com o mercado. De acordo com Teece (2009), “Um modelo de negócios reflete as hipóteses de gerenciamento sobre o que o cliente quer, como quer e quanto pagará, e como a empresa pode se organizar para melhor alcançar as necessidades do cliente, e ser paga por fazê-lo bem” (TEECE, 2009, p. 20).

Entretanto, a inovação no banco em estudo neste trabalho não conta com planejamento adequado, com cálculos – seja quanto ao número de clientes, quanto aos custos ou lucros. Mais ainda, a empresa não parece se importar com um modelo de negócios que possa lhe conferir vantagem competitiva frente à concorrência.

Aqui cabe a consideração de Teece (2009) de que a concepção de bom modelo de negócios é uma arte. E a avaliação deste autor sobre as dificuldades enfrentadas pelas empresas na fase “pré-paradigmática de evolução”, na qual os pioneiros são obrigados a fazer suposições ou sobre os desejos dos clientes, a estrutura de custos ou sobre as diversas formas de organizar um novo negócio. Por este estudo se pode deduzir que a implantação do *M-Banking* no Brasil está na fase pré-paradigmática.

5.1 Limitações do Estudo

As entrevistas com os Especialistas, foram extremamente úteis para que se chegassem às conclusões do estudo com mais propriedade, podem ter como fator limitante o fato de que estes não tem representatividade geográfica.

Podemos dizer que embora se tenha buscado realizar um estudo completo para atender os objetivos desta pesquisa e se tenha tomado os cuidados metodológicos necessários, algumas situações podem ser consideradas fatores limitantes às conclusões aqui elencadas.

O estudo limitou-se a observar os fatores pesquisados em apenas um banco de varejo do sistema financeiro nacional. Assim todo o universo de bancos que se utilizam do *M-Banking* não foi alcançado, impossibilitando a inferência dos resultados para o Sistema Financeiro.

Em relação à análise das publicações, pode ser considerado como um limite a quantidade de publicações utilizadas, bem como a forma de seleção (portais de busca Web of Science e Proquest), uma vez que algumas importantes podem ter sido deixadas de fora da análise.

Em relação à verificação da adequação dos componentes de um modelo de negócios, embora o contexto da pesquisa indicasse que o estudo de caso único era o mais adequado, este pode ser considerado como um fator limitante.

Outro fator limitante pode ter sido o fato de terem sido usado roteiro de componentes de modelo de negócios focando exclusivamente o *M-Banking* deixando de lado uma gama de inovações virtuais. De certa forma, isto também pode ter sido um elemento que deixou de contribuir com o estudo, no sentido de não fornecer visões diferentes e complementares.

Os aspectos indicados como fatores limitantes ao estudo podem ser considerados como parte de um estudo maior, que necessite de complementação em estudos futuros, assunto comentado a seguir.

2. Sugestões para estudos futuros

O tema abordado nesta dissertação – aplicabilidade do *M-banking* para alavancar oportunidades de negócio utilizando o conceito de modelos de negócios em uma instituição financeira tinha uma lacuna acadêmica. Como continuidade para o estudo, pode-se:

- expandir o estudo para outros produtos e serviços com empresas ligadas com outras atividades econômicas como, filmes e música, e assim compreender de forma mais ampla as características e o comportamento destes produtos, bem como as modificações que eles possam causar a descrição da lógica do negócio;
- realizar novos estudos de caso, em organizações que comercializem eletronicamente produtos virtuais baseados em software, e assim poder compreender melhor o comportamento do modelo de negócios;
- realizar um estudo em uma organização focando a adoção do *M-Business* em um modelo de negócios analisando comparativamente antes e depois da adoção deste modelo de negócios;
- replicar o mesmo estudo em um caso de produtos físicos comercializados eletronicamente, a fim de poder aferir quais são as diferenças de um modelo de negócios de produtos virtuais para produtos físicos;
- Ser realizada uma pesquisa com os usuários dos serviços para que possam ser constatados quais melhorias são necessária para que seja de maior utilidade esta tecnologia.

Estas sugestões iniciais podem contribuir para aprofundar o conhecimento sobre o tema, bem como ampliar o escopo do estudo.

CAPÍTULO VI

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007

AFUAH, Allan; TUCCI, Christopher. **Internet business models and strategies**. New York: McGraw-Hill, 2001.

ALVERGA, P.R; RAMOS, A.S.M. **Evolução, aplicações, barreiras e tendências do m-business**. Artigo ENEGEP2004. Disponível em :[https:// www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0802_2078.pdf](https://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0802_2078.pdf), acesso em 19/08/2010.

AMIT, R.; ZOTT, C. **Value creation in e-business**. Strategic Management Journal, v.22, p.493-520, 2001.

AMIT, R.; ZOTT, C. **Successful entrepreneurs design innovative business models**. *European Business Forum*, 2003.

AMOR, Daniel. **A (r)evolução do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ANATEL. - Agência Nacional de Telecomunicações –Disponível em <<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirportalInternet>>. Link <<http://sistemas.anatel.gov.br/SMP/Administracao/consulta/AcessosMoveisOpDensidade/tela.asp>>, acesso em 13/07/2010. (Disponível em <<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.doc>>, acessado em 19/11/2010)

APPLEGATE, L. M. ***E-business Models: Making sense of the Internet business landscape***. In: *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers*. DICKSON, G.; DESANCTIS, G. (eds). Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 2001.

BANCO DO BRASIL S.A 2010. **Mobile Banking**. Disponível em: <<http://www.intranet.bb.com.br/>>, acessado em nov/2010.

BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

BARNES, S.; CORBITT, B. **Mobile banking: concept and potential**. *International Journal of Mobile Communications*. Volume 1, Number 3, 2003

BECCALLI, E. **Does IT investment improve performance?** Evidence from Europe. *Journal of banking and finance*. V.31, 2006.

BOVET & MARTHA. **Redes de Valor**. Ed atlas 2001.

BRANDENBURGER, A. M. & NALEBUFF, B.J. (1996). **Co-opetition**. Doubleday: New York, NY.

BRETERNITZ, V. J., ALMEIDA, M. I. R., BRETERNITZ, A. W., GALHARDI, A. C. **Dinheiro digital - uma implementação de micro-pagamentos**. In: X SEMEAD, 2007, São Paulo. Anais do X Semead (meio digital), 2007.

BROWN, I et al. **Cell phone banking: Predictors of adoption in South Africa- An exploratory study**. *International Journal of Information Management*. V.23, 2003, P.381-394.

CHAKRAVORTI, Sujit; KOBOR, Emery (2003). **"Why Invest in Payment Innovations?"**. Emerging Payments Occasional Papers Series. Chicago: Federal Reserve Bank of Chicago, June 2003.

CHESBROUGH, HENRY **Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape**, Boston: Harvard Business School Press, 2006.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. **The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's**

technology spin-off companies. Industrial and corporate change, n.11, v.3, p. 529-555, 2002.

CIAB FEBRABAN. **Mobile brasileiro tem qualidade internacional**. Revista CIAB FEBRABAN(2007). São Paulo

COME, G. (2001). **Contribuição ao estudo da Implementação de data warehousing: um caso no setor de telecomunicações**. p. 133. Dissertação. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP, 2001.

COSTA, P. C. **Inovação a sério nas empresas portuguesas**. Disponível em: <<http://strategosiberia.blogspot.com/2007/06/janela-na-web.html>> Acesso em 28 dez. 2007.

DONNER, J. (2007b, August 23). **M-banking and m-payments services in the developing world: New channel, same ties?** Paper presented at the panel on living and livelihoods at HOIT2007: Home/community oriented ICT for the next billion, IIT Madras, Chennai, India.

DONNER, J. (2008). **Research approaches to mobile use in the developing world: A review of the literature**. *The Information Society*, 24(3), 140-159.

DOZ, Yves L. and HAMEL, Gary. **Alliance advantage: the art of creating value through partnering**. Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, 1998.

DRUCKER, P. (1973) – **Management – Tasks, Responsibilities, Practices**. Harper & Row: New York, NY.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building Theories from case study Research**. *Academy of Management Review*, vol 14, n.4, 1989

FEBRABAN, 2010. **Setor bancário em números**. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Acervo1.asp?id_texto=214&id_pagina=85&>, acessado em dez/2010.

FEBRABAN - CIABB, 2011. **Setor bancário em números**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>, acessado em ago/2011.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto alegre: Artmed,2004.

FRAMBACH, Ruud T.; SCHILLEWAERT, Niels. **Organizational Innovation Adoption: A Multi-Level Framework of Determinants and Opportunities for Future Research**. ISBM Report. Institute for the Study of Business Markets – The Pennsylvania State University, University Park, 1999.

FRIEDMAN, T.L. **O Mundo é Plano – Uma breve história do sec. XXI**. Rio de Janeiro, Objetivo, 2005.

FORTUIN, F. T. J. M. **Aligning innovation to business strategy: combining cross-industry and longitudinal perspectives on strategic alignment in leading technology-based companies**. 2006 (PhD Thesis) – Wageningen University and Research Center, Wageningen, Netherlands.

GALBRAITH, Jay; LAWLER III, Edward. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GIL, A.C.(2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas.

GSMA. **Global Money Transfer Pilot Uses Mobile To Benefit Migrant Workers And The Unbanked**. Disponível em: <http://www.gsmworld.com/news/press_2007/index.shtml>

GHETLER, Mauricio. **Mobile Banking: o banco sempre presente. Uma visão conceitual técnica e de negócios**. CIAB FEBRABAN São Paulo, 2006.

GLESNE, C. **But is it Ethical? Learning to do right. Becoming Qualitative Researchers**. 1992.p.113-129.

GODOI, C.K.,MATTOS,P.L.C.L. **Entrevista Qualitativa: Instrumento de Pesquisa e eventos dialógicos**. In: GODOI, C.K., BANDEIRA DE MELLO, R., SILVA, A.B (org) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.p.301-323.

GODOY, A.S. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOI, C.K., BANDEIRA DE MELLO, R., SILVA, A.B (org) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.p.115-146.

GORDIJIN; AKKERMANS ET AL **A business model architecture observation problem and solutions in modeling businesses and their networks**. 2001.

HAYES, J.;FINNEGAN, P. **Assessing the potential of e-business model: towards a framework for assisting decision-makers**. European Journal of Operational Research, n. 160,p.365-379, 2005.

HAMEL, G. **Leading the revolution**. Boston: Harvard Business School, 2000.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Strategy intent**. *Harvard Business Review*, v. 67, p. 63-76, May-Jun. 1989.

HEDMAN, J. KALLING, T. ***The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations***. European Journal of information Systems, n.12, p.49-59, 2003.

HERZBERG, ***A payments and banking with mobile personal devices***. *Communications of de ACM*. V46, n.5, 2003, P.53-58.

IDG. **Base de celulares no Brasil atinge 122,8 milhões em janeiro**. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/telecom/2008/02/20/base-de-celulares-no-brasil-atinge-122-8-milhoesem-janeiro/>> Acesso em 04/03/2008.

INSTITUTO GARTNER. **Evolução de usuários de pagamento móvel**. Disponível em: <<http://www.gartner.com/technology/home.jsp>> acesso em 14/07/2010.

ITU – International Telecommunication Union. ***Free statistics: Mobile Telephony***. Disponível em: <<http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/index.html>> acessado em 13/07/2010.

KALAKOTA, Ravi. ROBINSON, Marcia. ***M-business. Tecnologia móvel e estratégia de negócios***. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KAPLAN, S. ***The effect of management buyouts on operating performance and value***. *Journal of Financial Economics*, 24(2), p.217-254. 1989.

LEIFER, R.; O'CONNOR, G.C.;RICE, M. **A implementação de inovação radical em empresas maduras**. RAE, v.42n.2,p17-30, 2002

LIND, J. ***A Business Model Definition: Validating opportunities opened by technological change***. International Journal of Electronic Commerce, 2004.

LINDER,J. & CANTRELL,S. ***So What is a Business Model Anyway?*** Accenture. 2000.

LINDER,J. & CANTRELL,S. ***What makes a good business model anyway? Can yours stand the test of change?*** Accenture. 2001.

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, fev. 2004.

MAGRETTA, Joan. ***Why business model matter***. Boston, *Harvard Business Review*, p. 86-92, May 2002.

MAHADEVAN, ***Business Models for Internet based E-Commerce an Anatomy***. Califórnia Management Review. Vol. 42, No 4, Summer, 2000.

MALHORTA, Naresh. ***Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada***. Trad. Nivaldo Montingelli Jr e Alfredo Alves de Farias. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001

MALLAT, N; ROSSI, M; TUUNAINEN,V.K. ***Mobile banking services***. Communications of de ACM. v47, n.5, 2004, P.42-46

MASANELL, C.R; RICART, E.J (2007). ***“Competing through Business Models”*** Working Paper 713. IESE Business School – University of Navarra

MEYER, T. ***Mobile banking is ringing again. Will the customers answer?*** *Deutsche Bank Research*. Frankfurt am Main, edição de outubro de 2007

MEYER, Alan D.; GOES, James B. ***Organizational Assimilations of Innovations: A Multilevel Contextual Analysis***. *Academy of Management Journal*, v. 31, n. 4, Dec 1988, p. 897-923.

MILES, Mattew, B; HUBERMAN, A. Michael. ***Qualitative data analysis***. London: Sage Publications, 1994.

MORENO, L. A. ***Challenges to expand access to credit and banking services***, Banking Convention, Cartagena de Indias, Colombia. 2006.

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

OCDE/UE/EUROSTAT. ***Manual de Oslo – diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação***. Paris: OECD/EU/EUROSTAT,2005 3ª Edição.

OSAKI, Adalton Masalu. ***Estrutura organizacional para a realização de negócios eletrônicos em empresas tradicionais: um estudo de caso***. 2003, 122p. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 2003.

OSTERWALDER, A. ***The business model ontology – a proposition in a design science approach***. 2004, 172 p. (These) – Universite de Lausanne.

OSTERWALDER, A. ***What is a business model?*** 2005.

OSTERWALDER, A. ***The business model innovation cycle: from environmental framing to implementation***. 2006.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.;TUCCI, C.L. **Clarifying business models: origins, present and future of the concept**. Communications of the association for information Systems, v.15.p.1-40, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **An e-business model ontology for modeling e-business**. 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy, 2002.

PETTIGREW, A.M. **The character and significance of strategy process research**. Strategic Management Journal, CHICHESTER, v. 13, n. especial, p. 5-16, Winter. 1992.

PORTER, M.E. **Competitive Advantage: creating e sustaining superior performance**. New York: Free, 1985.

PORTER, M.E. **Strategy and the internet**. Harvard Business Review, v.79, n.3,p. 62-78, 2001.

PORTER, M.E. **A nova era da estratégia**. São Paulo; HSM Management, mar-abr/2000.

PORTEOUS,D. **The enabling environment for mobile banking in Africa**. London: DFID. 2006.

POUSTTCHI, K; SCHURING,M **Assessment of today's mobile banking applications from the view of customer requirements**. Proceedings of the 37th Annual Hawaii international Conference on system science. Hawaii, 2004.P.1-10.

PRAHALAD, C. K. **The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits**. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing. 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 373 p.

PRAHALAD, C. K.,; HAMMOND, A. (2002). **Serving the world's poor profitably**. *Harvard Business Review*, 80(9), 48–57.

PRAHALAD, C. K., ;HART, S. L. (2002). **The fortune at the bottom of the pyramid**. *Strategy Business*, 26, 54–67.

PROENÇA, A. (1999). **Dinâmica Estratégica sob uma Perspectiva Analítica: Refinando o Entendimento Gerencial**. Arché Interdisciplinar: Rio de Janeiro, RJ.

REIS, S.D.; PROENÇA, A.; PROENÇA JR, D. **Modelo de negócio: um exercício conceitual sobre o caso TV aberta X TV por assinatura.** In Encontro Nacional de Engenharia da Produção, 23.; 2003, Ouro preto. ENEGEP 2003. 8p.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. USA, New York: Free Press, 1995.

SUORANTA, M; MATTILA, M. **Mobile Banking and consumer behavior: new insights into the diffusion pattern.** Journal of financial services marketing. V.4, n. 6, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural. 1982.

SELZ, D. 1999, **Value webs: Emerging forms of fluid and flexible organizations,** Sankt Gallen.

SELTIZ, WRIGHTSMAN e COOK. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** 2º Edição. São Paulo: Edusp 1987.

SHAFFER, S.M.; SMITH, H.J., LINDER, J.C. **The power of business models.** Business Horizons, n.48, p.199-207,2005.

SOFTEX. **Sociedade para a promoção da excelência do software brasileiro.** Disponível em: <<http://www.softex.br>>. Acesso em: 04/03/2010

STABELL, C. B. e D. FIELDSTAD O. (1998). **"Configurando o valor da vantagem competitiva: em cadeias de lojas e redes."** Strategic Management Journal 19: 413-437.

TAN, M; TEO, T.S.H. **Factors influencing the adoption of internet banking.** Journal of the association for information systems. v.1, n.5, 2000.

TAPSCOTT, D. (2001). **Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter is Wrong about the Internet?).** Strategy & Competition. Disponível em <http://www.strategy-business.com>.

TEECE, D.J. (2010), **Business models, business strategy and innovation,** Long Range Planning,2010.

TELECO. **Informação e Serviços de Telecomunicações.** Recuperado em julho de 2010, de <www.teleco.com.br>.

TIMMERS, P. **Business Models for electronic markets.** Journal on Electronic Markets, v.8, n.2, p.3-8,1998.

TIWARI, R; BUSE, S.; HERSTATT; C. **Mobile Banking as Business Strategy:**

Impact of Mobile Technologies on Customer Behaviour and its Implications for Banks. PICMET *Proceedings...*, 2006.

TIWARI, R; BUSE, S.; HERSTATT; C. ***Mobile Services in Banking Sector: The Role of Innovative Business Solutions in Generating Competitive Advantage.*** *Proceedings...*The 8th International Research Conference on Quality, Innovation and Knowledge Management, 2007.

TORNATZKY, L.; FLEISCHER, M. **The Processes of Technological Innovation.** Lexington.: Lexington Books, 1990.

TRIVIÑOS, A.N.S. (1992). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. **Organizando-se para a inovação.** in STARKEY, K. *Como as organizações aprendem.* São Paulo: Futura, 1997.

VASCONCELOS; GUEDES. **Uma Proposta de Modelo Preditivo para o Crescimento da Telefonia Celular no Brasil.** Future studies research Journal: Trends and strategy ISSN 2175 – 5825 São Paulo, v.1, n.1, jan/jun, 2009.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, 2004, **“Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração”.** Em: Pesquisa qualitativa em administração, 1ª Ed, capítulo 1, Rio de Janeiro, Editora FGV.

WILLIAMSON, O. E. 1975, ***Markets and Hierarchies***, MacMillan, New York.

ZIMMERMANN, Hans-Dieter. ***Understanding the digital economy: challenges for new business models.*** *Americas Conference on Information Systems*, Long Beach, p. 729-732, aug. 2000.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3ª Ed. Porto Alegre, RS: Bookman,2005

