

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**LUÍSA BEHAR KACMAN**

**RECURSOS E CAPACIDADES NECESSÁRIOS PARA A TRANSIÇÃO ENTRE O  
MODELO DE NEGÓCIOS TRADICIONAL E O MODELO DE NEGÓCIOS DIGITAL**

**Estudo de casos múltiplos**

**Porto Alegre**

**2016**

**Luísa Behar Kacman**

**RECURSOS E CAPACIDADES NECESSÁRIOS PARA A TRANSIÇÃO ENTRE O  
MODELO DE NEGÓCIOS TRADICIONAL E O MODELO DE NEGÓCIOS DIGITAL**

**Estudo de casos múltiplos**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada

**Porto Alegre**

**2016**

**Luísa Behar Kacman**

**RECURSOS E CAPACIDADES NECESSÁRIOS PARA A TRANSIÇÃO ENTRE O  
MODELO DE NEGÓCIOS TRADICIONAL E O MODELO DE NEGÓCIOS DIGITAL**

**Estudo de casos múltiplos**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: \_\_\_\_\_

Aprovado em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Orientador - Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada – UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Maçada, pela paciência, dedicação, sugestões, conselhos e críticas, que fizeram não só o meu trabalho melhor, mas auxiliaram no meu crescimento pessoal e acadêmico. Aos seus orientandos José Carlos e Rafael, pelas dicas e referenciais de extrema valia. Obrigada por toda a confiança e ajuda nesse longo processo.

À minha família e namorado, por estarem sempre ao meu lado, apoiando-me e incentivando-me em todos os meus projetos. Sem o suporte e o amor de vocês eu não teria conseguido.

Aos meus amigos e colegas, por terem me ajudado a descontrair nos momentos difíceis e tornarem a graduação mais leve e divertida.

## RESUMO

Para sobreviver a rápida transformação de mercado e a mudança na forma como se atende aos clientes e assim ter sucesso em seus nichos, a eficácia com que as empresas apropriam-se de novas tecnologias tornou-se um fator chave. Em um ambiente onde cada vez mais as informações estão acessíveis, possuir recursos e capacidades dinâmicas únicos às empresas faz-se imprescindível ao sucesso no meio digital. A partir desse cenário, o presente estudo propõe-se a analisar de que maneira os recursos na ótica da teoria da Visão Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas influenciam na transformação do modelo de negócios tradicional para o modelo de negócios digital, e para tal faz-se o estudo de caso nas empresas A e B, ambas do setor de joias e semijoias e em processo de transição de modelo há três anos. O método utilizado na pesquisa foi o de estudo de casos múltiplos de caráter exploratório e de análise qualitativa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário de roteiro semiestruturado de questões abertas e baseado na literatura abordada. Como resultado de pesquisa, as empresas elencaram as dimensões “conteúdo”, “valor” e “agilidade” como fatores mais importantes para a transição do modelo de negócios porém, de alguma maneira, todas as dimensões elencadas foram trazidas como importantes pelos entrevistados, o que corroborou para o entendimento de que os recursos e capacidades dinâmicas são inter-relacionados, validando o modelo de pesquisa proposto pela autora.

**Palavras-chave:** Modelo de negócios digital, Visão Baseada em Recursos (RBV), Capacidades dinâmicas.

## **ABSTRACT**

In order to survive to the quick market transformation and the change in the way customers are catered, and by that succeed in their niches, the effectiveness with which companies appropriate the new technologies has become a key factor. In an environment where the information is increasingly accessible, having unique resources and dynamic capabilities is essential for the companies to succeed in the digital world. From this scenario, the present study proposes to analyze how resources and dynamic capabilities influence the transformation of the traditional business model into the digital business model. For this purpose companies A and B, both in the jewelery sector and in the process of business model transition for three years, are studied. The method used in this research was the exploratory multiple cases study and qualitative analysis. The data collection instrument used was a semi-structured questionnaire with open questions based on the literature. As a result of the research, the companies listed the dimensions "content", "value" and "agility" as the most important factors for the transition of the business model, but somehow, all the dimensions listed were brought as important by the interviewees, which corroborated for the understanding that resources and dynamic capacities are interrelated, validating the research model proposed by the author.

**Key Words:** Digital Business Model, Resource-Based View (RBV), Dinamic Capabilities.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Essência do Modelo de Negócios .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 2: Negócios na Era Digital.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 3: Os três componentes de um modelo de negócios digital.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 4: Uma abordagem baseada em recursos para Análise da Estratégia: um quadro prático .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 5: Modelo preliminar de pesquisa .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 6: Desenho de pesquisa .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 7: Bloco de frequência sobre Modelo de Negócios Digital – Empresa A .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 8: Bloco de frequência sobre Recursos - RBV – Empresa A .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 9: Bloco de frequência sobre Capacidades Dinâmicas – Empresa A .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 10: Bloco de frequência sobre Modelo de Negócios Digital – Empresa B .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 11: Bloco de frequência sobre Recursos - RBV – Empresa B .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 12: Bloco de frequência sobre Capacidades Dinâmicas – Empresa B .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 13: Combinação de recursos e capacidades que possibilitam a criação de um modelo de negócios digital .....</b>	<b>52</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1: Usuários de Internet por país (2016) .....</b>	<b>13</b>
<b>Tabela 2: Relação de conceitos abordados e seus autores .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabela 3: Características dos Profissionais.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 4: Entrevistados.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 5: Fatores influenciadores na transição do modelo de negócios tradicional para o digital .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 6: Fatores influenciadores na transição do modelo de negócios tradicional para o digital .....</b>	<b>49</b>



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>1.1</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>14</b>
1.2.1	OBJETIVO GERAL	14
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>MODELO DE NEGÓCIOS</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>MODELO DE NEGÓCIOS DIGITAL</b>	<b>18</b>
<b>2.3</b>	<b>VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RESOURCE-BASED VIEW – RBV)</b>	<b>22</b>
<b>2.4</b>	<b>CAPACIDADES DINÂMICAS</b>	<b>24</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>29</b>
3.1	PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	31
3.2	VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO	31
3.3	COLETA DE DADOS	32
3.4	UNIDADE DE ANÁLISE	33
3.5	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	34
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS</b>	<b>36</b>
4.1	ESTUDO DE CASO PILOTO: EMPRESA A	37
4.1.1	A EMPRESA	37
4.1.2	MODELO DE NEGÓCIOS DIGITAL: DESCRIÇÃO DO CASO A	37
4.1.3	CONCLUSÕES SOBRE O ESTUDO DE CASO A (PILOTO)	42
<b>4.2</b>	<b>ESTUDO DE CASO: EMPRESA B</b>	<b>44</b>
4.2.1	A EMPRESA	44
4.2.2	MODELO DE NEGÓCIOS DIGITAL: DESCRIÇÃO DO CASO B	44
4.2.3	CONCLUSÕES SOBRE O ESTUDO DE CASO B	50
<b>4.3</b>	<b>VERIFICAÇÃO DO MODELO PRELIMINAR DE PESQUISA</b>	<b>52</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>53</b>
<b>5.1</b>	<b>LIMITAÇÕES</b>	<b>54</b>
<b>5.2</b>	<b>SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>56</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mercado vem sofrendo fortes alterações em relação a como atender as diferentes demandas dos consumidores. Isso porque com o advento da Internet, tanto os processos internos das empresas quanto as formas de compra e venda foram drasticamente alterados. O ambiente competitivo deixou de ser somente físico e passou a ser também digital, o que modificou o ritmo e a complexidade do sistema.

Para sobreviver a essa rápida transformação e ter sucesso nos seus nichos, a eficácia com que se apropriam novas tecnologias - tais como sites responsivos, automação de respostas, softwares de gestão integrada, aplicativos de compartilhamento de dados e documentos - tornou-se um fator chave para as organizações, considerando-se que cada vez mais as informações são acessíveis. O uso das tecnologias de informação e comunicação é então fundamental para possibilitar a integração interna entre as áreas das organizações e externa com seus fornecedores, clientes e parceiros, para processar um número grande de transações e atender os clientes de forma rápida, segura e, por vezes, personalizada (EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, 2002).

De acordo com dados da International Telecommunication Union<sup>1</sup> - ITU (2015), existem mais de 7 bilhões de assinaturas móveis em todo o mundo e 3,2 bilhões de pessoas estão usando a Internet, o que é representado através do dado de que a penetração da Internet já atinge 43% da população global. Segundo o IBGE, 50% dos brasileiros tiveram acesso à Internet em 2013, e em 2015 houve 39,1 milhões de consumidores virtuais, representando um aumento de 3% em relação ao ano anterior e um faturamento de 41,3 bilhões (EBIT, 2015).

---

<sup>1</sup> Agência especializada das Nações Unidas para as tecnologias de informação e comunicação - TIC. Atualmente tem uma adesão de 193 países e quase 800 entidades do setor privado e instituições acadêmicas. A ITU está sediada em Genebra, na Suíça, e tem doze centros regionais e locais ao redor do mundo.

Segundo Weill e Woerner (2013):

Antes da Internet, os negócios eram operados principalmente em um mundo físico de “lugar”: era um mundo tangível, baseado em produto e orientado para as transações com clientes. Hoje, muitas indústrias – todas agindo em velocidades diferentes – estão mudando em direção a um mundo digital de “espaço”: mais intangível, mais baseado em serviços e orientado para a experiência do consumidor.

Para adaptarem-se frente a essas mudanças, as organizações necessitam repensar o seu modelo de negócios. Os pressupostos fundamentais para o sucesso de uma empresa, que segundo Drucker (1994) são sobre mercado, identificação de clientes e concorrentes, seus valores e comportamentos e sobre a tecnologia e sua dinâmica, ou seja, o que a empresa é remunerada para fazer, seguem valendo. Entretanto ao adentrar no contexto digital, faz-se necessário o uso da tecnologia para melhorar radicalmente a performance, mudando o relacionamento com os clientes, os processos internos e a proposta de valor (MIT Center for Digital Business e Capgemini Consulting, 2011).

Logo, para que se amplie a vantagem competitiva através do uso da tecnologia e tomando decisões de alta qualidade e impacto organizacional, deve-se ter o amparo na adoção de modelos de negócio adequados a esse novo mundo do negócio digital. Esse novo modelo é descrito como a alteração e ampliação das opções estratégicas das organizações através do uso de tecnologias digitais, trazendo novas maneiras de criar valor através da informação (SLYWOTZKY e WEBER, 2000; BHARADWAJ *et al.*, 2013).

Nesse contexto, empresas concebidas no modelo tradicional de negócios ao mesmo tempo em que necessitam de reestruturação para adequarem-se as novas tecnologias e poderem atender as necessidades do mercado, frequentemente encontram barreiras para a readequação. Porém, de acordo com Bonnet e Westerman (2015) muitas vezes o que as organizações precisam não é necessariamente uma transformação revolucionária, mas sim a evolução do modelo de negócios através do uso da tecnologia digital, aproveitando as oportunidades existentes para lucrar através de modelos de negócios digitais. Para Zilber (2002, p. 112) “o comércio eletrônico traz novos modelos de negócios, porém, também ‘reinventa’ modelos existentes e consolidados”.

Nesse sentido, o presente trabalho de conclusão de curso busca responder a seguinte pergunta: **De que maneira os recursos e as capacidades dinâmicas são determinantes na transformação do modelo de negócios tradicional em um modelo de negócios digital?**

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A pesquisa pode ser justificada sob duas perspectivas diferentes porém complementares: acadêmica e empresarial. No primeiro caso, desenvolver acerca do tema modelo de negócios digital sob a ótica dos recursos e capacidades dinâmicas se faz necessário pois apesar de já tratado na literatura, ainda é um assunto bastante novo, havendo espaço para gerar conhecimento. Weill e Worner (2013) sugerem a identificação do valor do conteúdo, da experiência do consumidor e da plataforma aplicados à especificidade de cada organização. Já Zilber (2002) aponta a necessidade de extensão de pesquisa para o papel da cadeia de valor na determinação de um modelo de negócio voltado para e-business. Logo novos estudos ampliarão o domínio do conteúdo na área acadêmica.

Já no âmbito empresarial, a compreensão acerca do tema modelo de negócio digital e a definição de recursos e capacidades necessárias para que empresas tradicionais incrementem seus negócios através de estratégias digitais poderá contribuir para a reestruturação do modelo de negócios de empresas tradicionais, idealizadas em um mundo físico e que necessitam fazer a transição para o mundo digital. Ao apontar as principais características do modelo de negócio digital assim como boas práticas para a sua incorporação, o trabalho poderá servir de exemplo para essas empresas.

O entendimento de que essas empresas tradicionais necessitam incrementar seus negócios através da internet é corroborado pelos dados da Internet Live Stats<sup>2</sup>, que afirma que 2016 o

---

<sup>2</sup> Grupo internacional de desenvolvedores, pesquisadores e analistas, parte do Real Time Statistics Project, pioneiros em dois métodos de visualização de dados: Single Unit Isotype e Live Isotype, pelos quais são o principal e mais confiável fornecedor. Seu website global de dados Worldometers foi votado como o melhor site de referência on-line pela Associação Americana de Bibliotecas (ALA) e suas estatísticas são referenciadas em mais de 400 livros publicados e mais de 150 artigos em revistas profissionais.

Brasil estará em quarta posição em termos de país com maior número de usuários de Internet e 66,4% do total da sua população terá acesso a Internet, o que representa um aumento de 5,1% em relação ao ano anterior, conforme indica a tabela abaixo:

**Tabela 1: Usuários de Internet por país (2016)**

#	País	Usuários de Internet (2016)	Penetração (% da Pop.)	População (2016)	Não usuários (sem internet)	Mudança de usuários em 1 ano (%)
1	China	721.434.547	52,2%	1.382.323.332	660.888.785	2,2%
2	Índia	462.124.989	34,8%	1.326.801.576	864.676.587	30,5%
3	EUA	286.942.362	88,5%	324.118.787	37.176.425	1,1%
4	Brasil	139.111.185	66,4%	209.567.920	70.456.735	5,1%
5	Japão	115.111.595	91,1%	126.323.715	11.212.120	0,1%

Fonte: Internet Live Stats (2016, adaptação nossa)

Ademais, com base nos dados publicados pela empresa E-bit em seu relatório Webshoppers de 2016, é possível compreender para onde comércio eletrônico está se encaminhando no cenário brasileiro e a necessidade de as empresas terem recursos e capacidades únicas, contribuindo para o desenvolvimento do negócio e do setor de forma geral. De acordo com o relatório Webshoppers (2016, p. 15):

O crescente aumento das vendas do varejo online no Brasil, potencializado pela popularização dos marketplaces e plataformas de e-commerce, permitiu o surgimento de centenas de novas empresas no setor, gerando, porém, uma competição cada vez maior entre lojas, exigindo mais profissionalismo e excelência operacional para oferecer uma boa experiência aos usuários, tanto no ato da compra quanto no pós-venda.

O relatório aponta que nos últimos quinze anos, de 2001 a 2015, o crescimento médio anual do e-commerce no Brasil foi de 37%. Tomando como referência o ano de 2001, enquanto o varejo restrito apresentou crescimento de 127% até 2015 (IBGE), no e-commerce esse incremento foi de 7.509% (E-bit). Esses dados comprovam que o comércio eletrônico vem

conquistando seu espaço e ganhando autoridade a cada ano, e especificamente a categoria de moda e acessórios é líder em volume transacional, com 14% das vendas, justificando a escolha do segmento para estudo de caso.

## 1.2 OBJETIVOS

Para que se atinja o objetivo ao qual essa pesquisa se propõe, faz-se necessário definir o objetivo geral como finalidade principal do trabalho e os objetivos específicos, como desdobramentos do objetivo geral.

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar qual o papel dos recursos e capacidades dinâmicas na transformação do modelo de negócios tradicional em um modelo de negócios digital.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar se os recursos são determinantes na transformação de um modelo de negócios tradicional para um modelo de negócios digital;
- Identificar se as capacidades dinâmicas são determinantes na transformação de um modelo de negócios tradicional para um modelo de negócios digital;
- Verificar se alguma das capacidades dinâmicas tem maior influencia na transformação de um modelo de negócios tradicional em um modelo de negócios digital;
- Combinar recursos e capacidades que possibilitem a criação de um modelo de negócios digital.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção visa apresentar as bases teóricas usadas para o desenvolvimento da pesquisa, de modo a aprofundar as discussões sobre os temas que a constroem, ou seja, modelo de negócios tradicional (seção 2.1), modelo de negócios digital (seção 2.2), visão baseada em recursos (seção 2.3) e capacidades dinâmicas (seção 2.4).

### 2.1 MODELO DE NEGÓCIOS

O conceito de modelo de negócios vem sendo muito utilizado na literatura, o que pode ser comprovado quando, ao se buscar o termo no Google Acadêmico, encontrar-se cerca de 397 mil resultados (Maio de 2016). Entretanto, o assunto passou a ser mais difundido com o “boom” da Internet, a partir da década de 1990.

Aprofundando o conceito de Drucker (1994) já trazido na introdução, o que o autor chamou de ‘teoria do negócio’ seriam as suposições que moldam o comportamento das organizações, ditam as suas decisões sobre o que fazer e o que não fazer e definem o que a organização considera resultados significativos. Magretta (2002) afirma que um bom modelo de negócios responde as antigas questões de Peter Drucker sobre o cliente e seu valor, mas também responde a questões fundamentais sobre como fazer dinheiro com o negócio e qual a lógica econômica que explica como podemos entregar valor a um cliente com um custo apropriado. De acordo com os autores, o modelo de negócio seria então uma gama de suposições acerca do que o negócio se propõe a fazer e como ele gera valor.

Zilber (2002, *apud* APPLGATE, 2001; AMIT E ZOTT, 2001) afirma que um modelo de negócios descreve de forma breve como o negócio está estruturado, quais são as pessoas necessárias e que papéis devem desempenhar, descrevendo o conteúdo, a estrutura e governança de transações designadas para criar valor através da exploração de oportunidades de negócio. A autora aborda em como fazer dinheiro e entregar valor não somente para os consumidores, mas também aos fornecedores, parceiros, empregados e acionistas.

Magretta (2002) ainda traz o modelo de negócios como a variação da genérica cadeia de valor de todas as organizações e a divide em duas partes: a que inclui todas as atividades associadas com fazer algo e a que inclui todas as atividades associadas a vender algo, afirmando então que modelo de negócios é propriamente como o negócio funciona. Em relação à geração de valor, Chesbrough e Rosenboom (2000) afirmam que as empresas capturam o valor de novas tecnologias de duas maneiras básicas: através da incorporação de tecnologia em seu negócio atual ou através do lançamento de novos empreendimentos que exploram a tecnologia em novas áreas do negócio.

Nessa mesma ótica, Osterwalder (2005) define um modelo de negócios como uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e suas relações, permitindo expressar a lógica de negócios de uma empresa específica. É uma descrição do valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes e da arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para a criação, marketing e distribuição deste capital de relacionamento para gerar fluxos de receitas lucrativas e sustentáveis. Al-Debei (2008) complementa ao afirmar que não há nenhuma maneira para uma organização para descrever seu modelo de negócio real.

Apesar de amplamente abordado e compreendido, o conceito de modelo de negócios nem sempre é explicado de forma explícita. Em seu *paper* Chesbrough e Rosenboom (2000) fazem uso da definição da empresa de consultoria KMLab Inc. que conceitua modelo de negócios como a descrição de como a empresa pretende criar valor no mercado, incluindo a combinação de produtos, serviços, imagem e distribuição que a organização leva adiante. Também inclui a organização subjacente das pessoas e a infraestrutura operacional que se usa para realizar o trabalho. Os autores também descrevem as seis funções de um modelo de negócios:

- Articular a proposta de valor, isto é, o valor criado para os usuários através da oferta baseada na tecnologia;
- Identificar o segmento de mercado, isto é, os usuários para os quais a tecnologia é útil e para que propósito;
- Definir a estrutura da cadeia de valor que a empresa necessita para criar e distribuir a oferta;
- Estimar a estrutura de custos e o lucro potencial de produzir a oferta, dada a proposta de valor e estrutura da cadeia de valor escolhida;

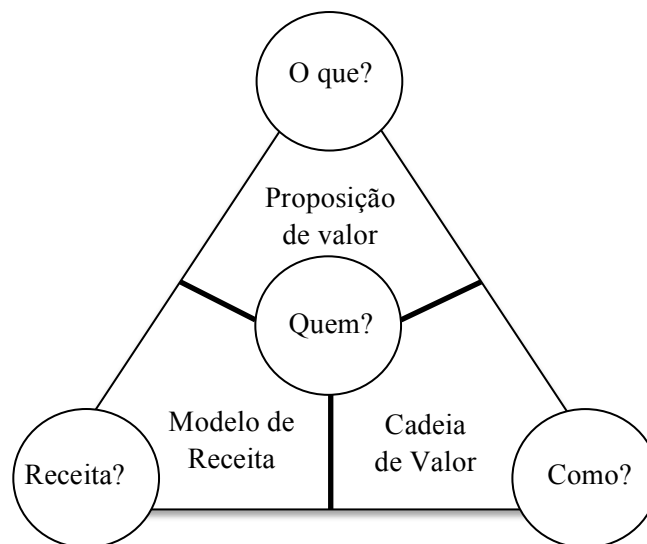


- Descrever a posição da empresa dentro da rede de valor que liga fornecedores e clientes, incluindo a identificação de potenciais complementadores e concorrentes;
- Formular a estratégia competitiva através da qual a empresa inovadora ganhará e sustentará vantagem sobre os concorrentes.

Ainda é ressaltado que o modelo de negócios é um constructo que medeia o processo de criação de valor, sendo um plano de ação totalmente elaborado e definido. É o resultado de um processo de adaptações para novas informações e possibilidades, filtradas através da lógica heurística estabelecida por processos anteriores.

Ilustrado na Figura 1, Gassmann *et al.* (2014) ressaltam que reduzido à sua essência, o modelo de negócios consiste em quatro dimensões fundamentais: "Quem", enfatiza a importância de definir o cliente-alvo, "O que" refere-se a proposição de valor para o cliente, "Como" aborda a cadeia de valor necessária para entregar a proposição de valor, e "Receita", finalmente, descreve qual modelo de receita é utilizada para capturar valor.

**Figura 1: Essência do Modelo de Negócios**



Fonte: Gassmann *et al.* (2014, tradução nossa)

Como os negócios se movem cada vez mais do mundo físico de "lugar" para o mundo digital de "espaço" (Weill e Worner, 2013), faz-se necessária a definição do conceito de modelo

de negócios digital – trazida por diversos autores através do termo *e-business* – distinta da tradicional conceituação de modelo de negócios.

## 2.2 MODELO DE NEGÓCIOS DIGITAL

O conceito de modelo de negócios digital é abordado por alguns autores através da utilização do termo *e-business*. Para Weil e Vitale (2001) *e-business* significa fazer negócios eletronicamente ao completar os processos de negócios através de redes abertas, substituindo informações físicas para o processo de negócio. Eles conceituam como a descrição dos papéis e relacionamentos entre os consumidores, clientes e fornecedores de uma organização, identificando os principais fluxos de produtos, informações e dinheiro, e os principais benefícios obtidos. Nesse sentido, Kalakota e Robinson (2001) definem *e-business* como “uma estratégia global de redefinição dos antigos modelos de negócios, com o auxílio de tecnologia, para maximizar o valor do cliente e os lucros”. Para os autores, o conceito vai além de transações de comércio eletrônico, de compra e venda pela internet, incluindo todos os processos necessários para a realização de uma transação.

Segundo Lienz e Rea (2001), *e-business* pode ser entendido como o uso de automação e comunicação para realizar transações comerciais sem atividades manuais ou de trabalho intensivo. De acordo com os mesmos, o núcleo do e-business consiste no cliente e no fornecedor de informações, nos processos do negócio, na tecnologia e nos sistemas, nos produtos e serviços e na organização e infraestrutura. Como fator crucial para o funcionamento do e-business tem-se então o gerenciamento e a mensuração das informações obtidas. É importante ressaltar que e-business não tem de ser realizado somente na Web. A Web é hoje o meio comum, mas existem outras maneiras de fazer e-business. É possível empregar EDI (Electronic Data Interchange), estabelecer ligações diretas com fornecedores ou clientes que ignoram totalmente a Internet e a Web.

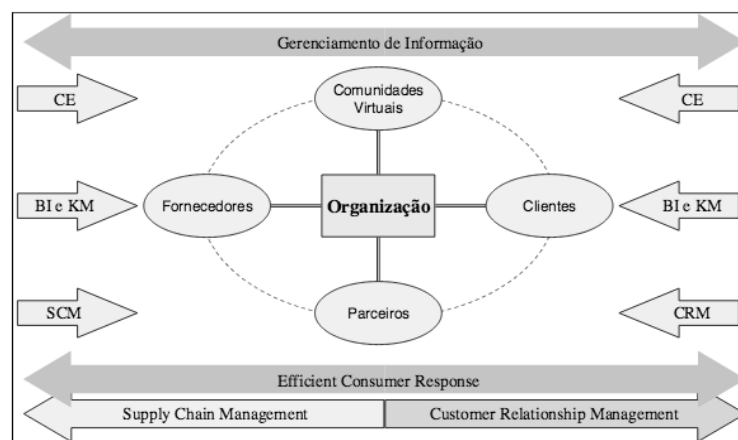
Slywotzky e Weber (2000) abordam o modelo de negócio digital como a transformação e ampliação das opções estratégicas das organizações através do uso de tecnologias digitais. Para

os autores, não é suficiente ter um grande *website* ou um *software* que auxilie a administração. Um negócio digital deve utilizar tecnologias digitais para conceber novas propostas de valor para os clientes e para a empresa, inventar novos métodos de criação e captação de lucros e exercer a verdadeira meta da diferenciação estratégica: a singularidade.

Segundo Al-Debei *et al.* (2008) O modelo de negócios digital é uma representação abstrata de uma organização, seja ela conceitual, textual, ou gráfica, de todas as principais inter-relações de arquitetura, arranjos co-operacionais e financeiros concebidos e desenvolvidos por uma organização, bem como todos os principais produtos e serviços que a organização oferece com base nos arranjos necessários para alcançar suas metas e objetivos estratégicos. Para os autores, o modelo de negócios digital está fundamentalmente remodelando a estratégia de negócio tradicional como processos de negócios modulares, distribuídos, multifuncionais e globais que permitem que o trabalho seja realizado para além dos limites de tempo, distância e função.

Como fator diferenciador do modelo de negócios tradicional, são apontados os seguintes novos componentes: “CE - Comércio Eletrônico, KM - Knowledge Management, BI - Business Intelligence, SCM - Supply Chain Management, CRM - Customer Relationship Management e ECR - Efficient Consumer Response” (EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, 2002). O modelo de negócios digital configura-se então da seguinte maneira:

**Figura 2: Negócios na Era Digital**



Bharadwaj *et al.* (2013) diferencia o modelo de negócios tradicional do modelo de negócios digital ao afirmar que o tradicional tem a sua estratégia focada em alavancar recursos físicos e tangíveis, enquanto o digital é incremental ao adicionar dimensões que alteram a forma de criar e capturar valor. O modelo de negócios digital traz novas maneiras de criar valor através da informação, que é oportuna e precisa. Desse modo passa a ser possível a personalização de ofertas baseadas nas informações sobre as preferências dos clientes.

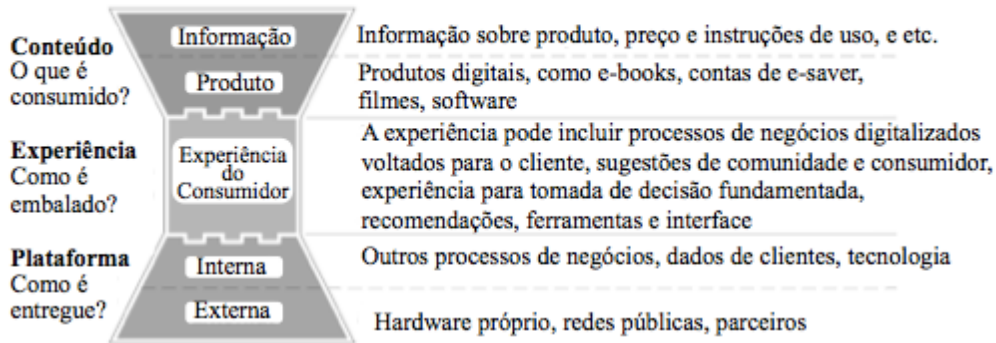
Complementar à esses autores, Al-Debei *et al.* (2008) afirma que o modelo de negócios digital melhora o controle que os gerentes têm sobre o seu negócio, permitindo competir melhor devido ao nível adequado e necessário de informações que o modelo de negócios digital proporciona. Este nível de informação também aumenta o conhecimento dos gestores de como a organização poderá adaptar a sua estratégia, seu modelo de negócios e os processos de negócios para lidar com o ambiente digitalizado, que é complexo, incerto, e em rápida mudança. Assim, há melhorias na capacidade das organizações para atingir suas metas e objetivos estratégicos.

Um bom modelo de negócios digital desafia o modelo de negócios físico tradicional baseado em locais e pessoas para encantar o cliente. O desafio se dá em três áreas principais: energia interna, uma vez que quem "possui" a experiência do cliente muitas vezes muda de grupos de produtos para a unidade que gerencia a experiência do cliente em sua totalidade; processos de negócio, o que requer repensar para ser contínuo em todos os canais; e os dados do cliente, que se tornam um recurso para toda a empresa, em vez de permanecerem escondidos em uma área (WEIL e WORNER, 2013).

Conforme apresenta-se na Figura 3, os autores ainda afirmam que um modelo de negócio digital possui três componentes para a proposição de valor: conteúdo, ou seja, o que é consumido, podendo incluir produtos digitais como filmes ou softwares e também informações sobre produtos; experiência do consumidor, ou seja, como é ser cliente digital da organização, seja comprando produtos digitais ou físicos e de que maneira o cliente interage com a empresa; plataforma, ou seja, um conjunto coerente de processos, dados e infraestrutura digitalizados.

**Figura 3: Os três componentes de um modelo de negócios digital**

Os três componentes do seu modelo de negócios digital – conteúdo, experiência e plataforma – trabalham em conjunto para criar uma proposta de valor atraente ao cliente.



Fonte: Weill e Worner (2013, p. 73, tradução nossa)

Contudo, os autores destacam que apesar de as organizações precisarem ter bom conteúdo, experiência do consumidor e plataformas digitais, não há a necessidade de ser a líder em todas as três, podendo depender dos objetivos estratégicos particulares de cada empresa. Weill e Vitale (2001) ressaltam que é necessário identificar quais as capacidades essenciais da organização para que seja delineado um modelo de e-business adequado a essas capacidades. Kalakota e Robinson (2001) no mesmo raciocínio, afirmam que para o sucesso do modelo de e-business, deve-se entregar valor para o cliente através de velocidade do serviço, conveniência, personalização e preço através do uso da tecnologia.

Bharadwaj *et al.* (2013) apontam que um dos requisitos fundamentais da estratégia de negócio digital é nova capacidade organizacional para conceber, estruturar e gerenciar redes que fornecem capacidades complementares para o que as empresas têm dentro de suas próprias hierarquias. Kurti e Haftor (2014) são complementares ao entenderem que a criação e captura de valor no contexto digital requer um novo conjunto de suposições, porque a produção, distribuição e consumo de informação de produtos digitais abrange uma lógica distinta que difere de produtos físicos em várias dimensões.

Conforme exposto acima, diversos autores sugerem recursos e capacidades singulares e fundamentais para que uma organização se diferencie e prospere no seu modelo de negócios digital, acompanhando as cada vez mais rápidas evoluções tecnológicas. Sendo assim, o

entendimento da teoria da visão baseada em recursos (resource-based view – RBV) torna-se complementar ao entendimento de forma mais ampla de modelo de negócios digital.

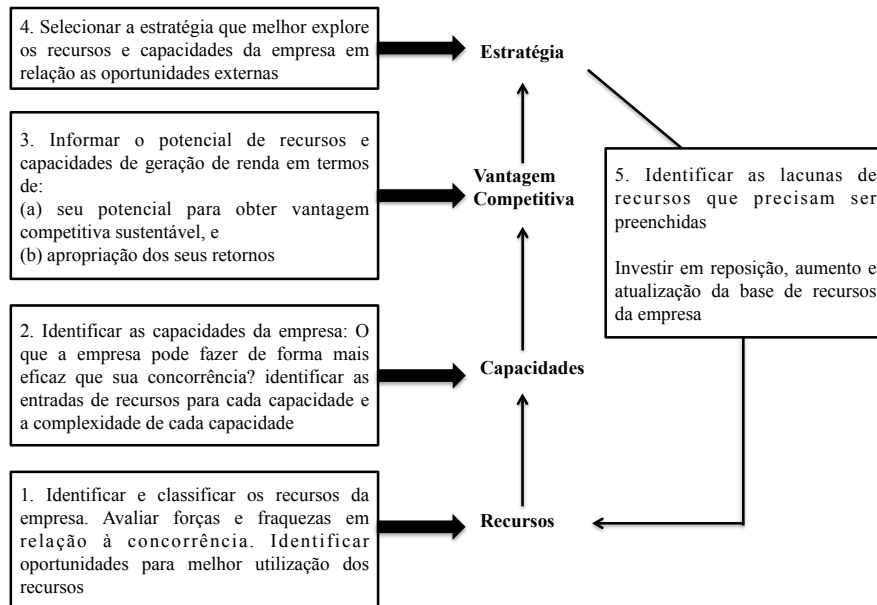
### 2.3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RESOURCE-BASED VIEW – RBV)

A teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) sugere que as organizações possuem recursos internos capazes de gerar e sustentar vantagem competitiva, sendo estes recursos estratégicos e passíveis de desenvolvimento. Para Barney (1991) uma organização deve ter quatro atributos: valor, no sentido de explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente externo; raridade, no sentido de diferenciar-se da concorrência atual e futura; inimitável, no sentido de ser único da empresa, ou de difícil duplicação; e insubstituível, no sentido de não poder haver substitutos equivalentes.

Barney (1995) volta a afirmar que a potencial vantagem competitiva de uma empresa depende do valor, da raridade, e da imitabilidade dos seus recursos e capacidades. No entanto, para realizar plenamente este potencial, o autor complementa seu conceito com a ideia de que uma empresa também deve ser organizada para explorar os seus recursos e capacidades.

Grant (1991) propõe um modelo para abordagem baseada em recursos, destacando cinco etapas para a formulação da estratégia: análise dos recursos-base da empresa; avaliação das capacidades da empresa; seleção de estratégia; e ampliação e modernização do conjunto de recursos e capacidades da empresa. Para o autor, a chave para essa abordagem é a compreensão da relação entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividade, e para isso é necessário explorar ao máximo cada característica única da organização através de um sistema de gestão adequado, conforme demonstrado no modelo a seguir:

**Figura 4: Uma abordagem baseada em recursos para Análise da Estratégia: um quadro prático**



Fonte: Grant (1991, tradução nossa)

Joia e Ferreira (2005) abordam o núcleo da teoria RBV como sendo um conjunto de recursos internos de cada organização que podem criar e sustentar vantagem competitiva, garantindo lucratividade ao longo do tempo. Os autores fundamentam-se no conceito de que as organizações são heterogêneas e que dispor desses recursos é uma vantagem de cada organização, pois a criação e o desenvolvimento de um recurso estão diretamente ligados a complexidade de cada empresa. Paralelamente, Pan *et al.* (2015) afirmam que a combinação de recursos de uma empresa formam a base da competitividade heterogênea, na qual a escassez de recursos resulta na máxima geração de renda.

Eisenhardt e Martin (2000) sintetizam a teoria RBV como sendo o entendimento de que as organizações podem ser conceituadas como pacotes de recursos distribuídos de forma heterogênea entre as empresas, e que as diferenças de recursos persistem ao longo do tempo. Quando as empresas têm recursos valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis, elas podem alcançar vantagem competitiva sustentável através da implementação de novas estratégias de criação de valor que não podem ser facilmente duplicadas pela concorrência.

Contudo a teoria RBV é questionada pois ao preocupar-se com acúmulo e estoque de recursos, pode tornar-se estática. Isso quer dizer que a teoria não consegue explicar ao certo como os recursos podem gerar vantagem competitiva em um mercado cada vez mais dinâmico ou adaptarem-se rapidamente as mudanças tecnológicas, e por isso surge a necessidade de incrementá-la através da teoria das Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT; PETERGRAF, 2003).

## 2.4 CAPACIDADES DINÂMICAS

Bärenfänger e Otto (2015) trazem as capacidades dinâmicas como originadas a partir da teoria RBV, porém estendendo o conceito ao afirmar que os recursos devem ser combinados de forma única e significativa para o melhor aproveitamento da empresa. Teece *et al.* (1997) define capacidades dinâmicas como sendo a habilidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente às mudanças ambientais, refletindo, portanto, a habilidade de uma organização para alcançar formas novas e inovadoras de vantagem de forma digital. Eisenhardt e Martin (2000) entendem capacidades dinâmicas como complementares a RBV, sendo processos incorporados em empresas e influenciados pelo dinamismo de mercado e sua evolução sobre o tempo. Segundo Joia e Ferreira, 2005 (apud TEECE e PISANO, 1994; IANSITI e CLARK, 1994):

o termo "competência" tem a finalidade de enfatizar o papel-chave do gerenciamento estratégico na função de adaptar, integrar e reconfigurar especialidades da empresa. O termo "dinâmicas" imputa o sentido de que as competências devem acompanhar e prever as mudanças em seu ambiente, observando a velocidade das inovações e capacitando as empresas a responder, com velocidade, às demandas perceptíveis e veladas desse ambiente, criando inclusive novas competências.

Bharadwaj *et al.* (2013) afirmam que as tecnologias digitais permitem o desenvolvimento de diferentes tipos de capacidades dinâmicas adequadas para ambientes voláteis. As tecnologias digitais também transformam a estrutura das relações sociais, tanto com o consumidor como com o espaço interno da empresa. Pan *et al.* (2015) trazem a ideia de que, em geral, as capacidades e recursos evoluem no tempo à medida que a empresa aprende e se adapta a mudanças. Segundo Meirelles e Camargo (2014) pode-se definir o constructo de capacidades dinâmicas utilizando-se



de três elementos: comportamentos e habilidades; rotinas e processos; mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

Freitas Júnior, Maçada, Brinkhules e Montesdioca (2016) elencam cinco principais capacidades dinâmicas, capazes de influenciar positivamente na performance de modelos de negócios digital: agilidade, responsividade, ecossistema multicanal, visualização e governança. Kohli e Grover (2008) apontam as capacidades agilidade e responsividade como valores intangíveis necessários para responder as rápidas mudanças do mercado. Quando empresas tradicionais adicionam dimensões digitais aos seus negócios, a sua velocidade é recalibrada pela velocidade definida pela concorrência de empresas puramente digitais (AL-DEBEI *et al.*, 2008).

A agilidade pode ser entendida como a capacidade da organização de flexibilizar seus processos e implementar rapidamente mudanças operacionais, atendendo ligeiramente às necessidades internas e aos clientes. Já responsividade, diretamente relacionada a agilidade, pode ser entendida como a capacidade de rápida resposta para integrar, construir e reconfigurar competências e lidar com ambientes de mudança (FREITAS JÚNIOR *et al.*, 2016; KOHLI E GROVER, 2008; BÄRENFÄNGER E OTTO, 2015). Complementar, Bharadjwaj *et al.* (2013) entende agilidade como uma dimensão importante em um contexto de resposta às requisições dos clientes em tempo real. Lentidão nas respostas pode significar a migração de clientes para outras empresas, pois entendem a demora como a empresa fora de sintonia com a realidade, que é cada vez mais digital.

A utilização de plataformas digitais permite que as empresas quebrem os limites das organizações tradicionais e operem em novos espaços e nichos (AL-DEBEI *et al.*, 2008). Para Bärenfänger e Otto (2015) ecossistema multicanal é a capacidade de estar continuamente conectado à todos os parceiros do ecossistema corporativo, abrangendo a capacidade de comunicação via múltiplos canais, bem como uma compreensão maior dos parceiros da organização, baseando-se em todas as fontes internas e externas de informação. Freitas Júnior *et al.*, 2016 (apud TAN *et al.*, 2015; YOO *et al.* 2012) complementam que essa capacidade melhora a eficiência da comunicação entre os agentes internos e estrutura o ecossistema já existente do negócio, permitindo a condensação da informação advinda de todo o sistema de TI.

Bacic e Fadlalla (2013) entendem a visualização e digitalização dos processos como uma capacidade no sentido de exibir informações visuais de negócios. Sendo assim, essa capacidade auxilia a organização à reduzir a complexidade de informação e as incertezas ao melhorar as habilidades humanas de inteligência visual, auxiliando nas tomadas de decisão através da disposição das informações em formatos e plataformas apropriados. Barenfanger e Otto (2015) salientam a visualização e digitalização de processos como sendo a capacidade de automatizar processos de negócios o máximo possível em toda a organização, em conjunto com a virtualização para garantir a transparência do processo. Freitas Júnior *et al.* (2016) ainda afirmam que a capacidade reduz a complexidade da informação e a incerteza, trazendo dados e informações em formato apropriado. Além da visualização os autores trazem governança como a capacidade dinâmica que permite fazer a gestão de todos os dados e informações, utilizando as tecnologias digitais para alavancar a experiência interna e a experiência do cliente.

Para Eisenhardt e Martin (2000), uma vez que a funcionalidade das capacidades dinâmicas pode ser duplicada entre as empresas, o seu valor está nas configurações de recursos que eles criam, e não nas próprias capacidades. As capacidades dinâmicas são, portanto, as rotinas organizacionais e estratégicas específicas e identificáveis geradas, pelas quais as empresas alcançam novas configurações de recursos. Segue abaixo a tabela com os conceitos abordados:

**Tabela 2: Relação de conceitos abordados e seus autores**

Conceitos	Descrição	Autores
Modelo de Negócios Digital	Fazer negócios eletronicamente ao completar os processos de negócios através de redes abertas, substituindo informações físicas para o processo de negócio. Estratégia de redefinição de antigos modelos de negócios através da tecnologia, para maximizar o valor do cliente e os lucros. Uso de automação e comunicação para realizar transações comerciais sem atividades manuais ou de trabalho intensivo. Três componentes para a proposição de valor: conteúdo, experiência do consumidor e plataforma.	Slywotzky e Weber (2000); Lienz e Rea (2001); Weil e Vitale (2001); Kalakota e Robinson (2001); EAESP/FGV/NPP (2002); Al-Debei <i>et al.</i> (2008); Weill e Worner (2013); Bharadwaj <i>et al.</i> (2013); Kurti e Haftor (2014).

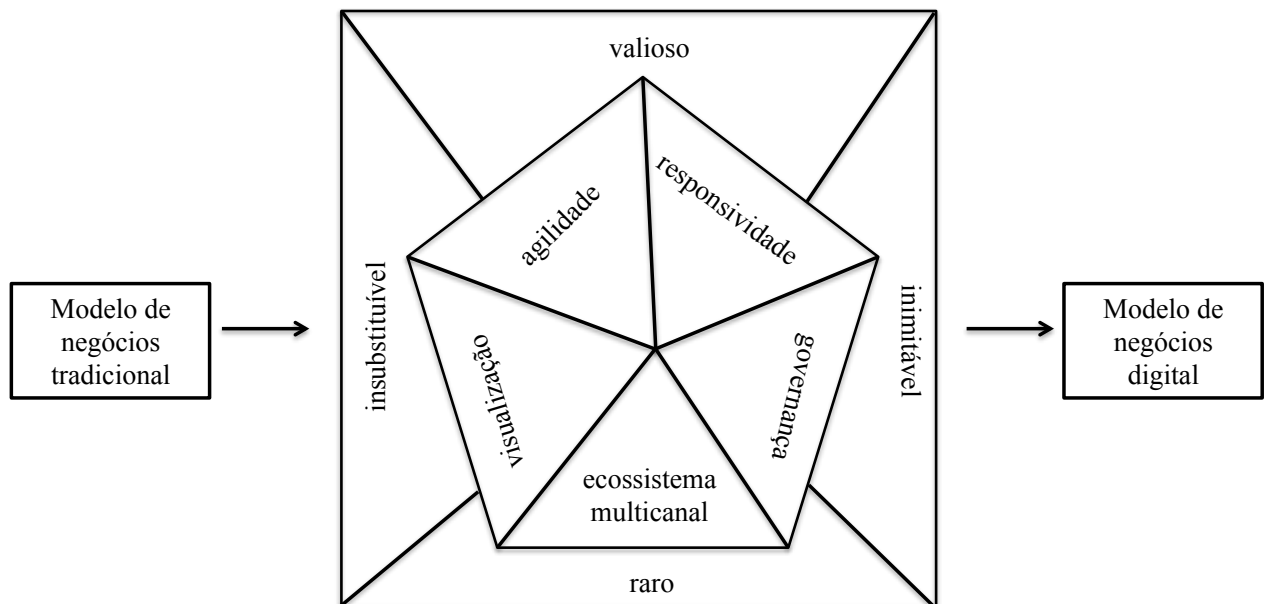
Inimitável - RBV	<p>Conjunto de recursos internos que podem criar e sustentar vantagem competitiva, garantindo lucratividade ao longo do tempo, únicos à empresa, ou de difícil duplicação em outras empresas.</p> <p>Pacotes de recursos distribuídos de forma heterogênea entre as empresas, e que as diferenças de recursos persistem ao longo do tempo.</p>	Barney (1991 e 1995); Grant (1991); Teece, Pisano e Schuen(1997); Eisenhart e Martin, (2000); Helfat e Petergraf (2003); Joia e Ferreira (2005); Pan <i>et al.</i> (2015).
Insubstituível – RBV	Não há substitutos equivalentes.	
Raro - RBV	Diferencia-se da concorrência atual e futura.	
Valioso – RBV	Explora as oportunidades e neutraliza as ameaças do ambiente externo.	
Agilidade – Capacidades Dinâmicas	<p>Capacidade de flexibilizar processos e implementar rapidamente mudanças operacionais, atendendo às necessidades internas e aos clientes.</p> <p>Habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente às mudanças ambientais, refletindo a habilidade de alcançar formas novas e inovadoras de vantagem.</p>	Teece <i>et al.</i> (1997); Eisenhardt e Martin (2000); Joia e Ferreira, 2005; Bacic e Fadlalla (2013); Barenfanger e Otto (2015); Freitas Júnior, Maçada, Brinkhules, e Montesdioca (2016)
Ecosistema Multicanal – Capacidades Dinâmicas	<p>Melhora a eficiência da comunicação entre os agentes internos e estrutura o ecossistema já existente do negócio.</p> <p>Permite a condensação da informação advinda de todo o sistema de TI.</p> <p>Permite a pesquisa, exploração, aquisição, assimilação e aplicação do conhecimento sobre recursos e oportunidades.</p>	
Governança – Capacidades Dinâmicas	Utiliza as tecnologias digitais para alavancar a experiência interna e a experiência do cliente.	
Visualização e Digitalização dos Processos – Capacidades Dinâmicas	Exibe informações visuais de negócios, auxiliando a redução da complexidade de informação e as incertezas ao melhorar as habilidades humanas de inteligência visual, amparando as tomadas de decisão através da disposição das informações em formatos e plataformas apropriados.	

Em síntese, tem-se como principais conceitos a serem utilizados no presente estudo:

- (a) Raro: diferencia-se da concorrência atual e futura;
- (b) Valioso: explora as oportunidades e neutraliza as ameaças do ambiente externo;
- (c) Inimitável: recursos internos únicos à empresa, ou de difícil duplicação;
- (d) Insubstituível: não há substitutos equivalentes;
- (e) Agilidade: habilidade de responder rapidamente às mudanças ambientais;
- (f) Responsividade: capacidade de rápida resposta para integrar, construir e reconfigurar competências;
- (g) Ecossistema multicanal: estar continuamente conectado à todos os parceiros do ecossistema corporativo através de múltiplos canais;
- (h) Visualização e digitalização dos processos: habilidade de dispor as informações em formatos e plataformas apropriados, automatizando os processos;
- (i) Governança: permite fazer a gestão de todos os dados e informações, utilizando as tecnologias digitais para alavancar a experiência interna e a experiência do cliente.

A partir desses fatores, formulou-se o modelo preliminar de pesquisa:

**Figura 5: Modelo preliminar de pesquisa**



Fonte: Elaborado pela Autora, 2016

### 3 METODOLOGIA

Este estudo teve como objetivo central analisar como os recursos e capacidades dinâmicas transformaram o modelo de negócios tradicional em um modelo de negócios digital nas empresas A e B. Para tal, o método empregado foi a pesquisa exploratória qualitativa através de um estudo de casos múltiplos. Segundo Malhotra (2012, p. 59), a pesquisa exploratória se dá da seguinte maneira: “As informações necessárias são definidas de forma ampla. [...] A amostra é pequena e não representativa. A análise dos dados primários é qualitativa”. Para tanto, foram realizadas quatro entrevistas em profundidade, duas em cada empresa, fundamentadas em um roteiro pré-estruturado com pessoas as quais acredita-se entenderem melhor quais foram os fatores responsáveis pela transição do modelo de negócios da empresa para um modelo de negócios digital.

De acordo com Gunther (2006, p. 204), são características da pesquisa qualitativa a “grande flexibilidade e adaptabilidade. Ao invés de utilizar instrumentos e procedimentos padronizados, [...] considera cada problema objeto de uma pesquisa específica para a qual são necessários instrumentos e procedimentos específicos”. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é descritiva, tendo como fonte direta de dados o ambiente natural de ocorrência do fenômeno, e o pesquisador como instrumento fundamental, buscando o entendimento do fenômeno como um todo e em toda a sua complexidade.

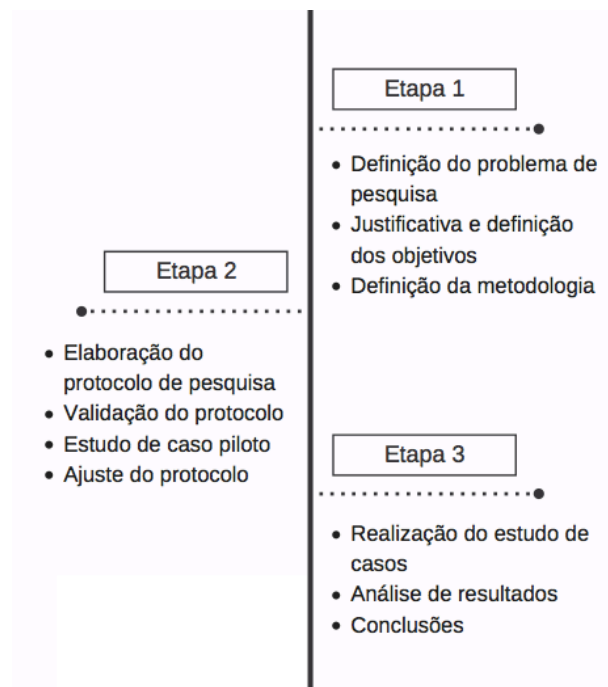
Engel e Silveira (2009, p. 31) afirmam que “A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”. Dessa forma, “os dados coletados aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, videoteipes, desenhos e vários tipos de documentos.” (GODOY, 1995 p. 62). Esse método é apropriado à presente pesquisa pelo fato de haver poucos trabalhos aplicados no Brasil, sendo adequado entender todas as variáveis como importantes.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é ideal quando o foco da pesquisa é analisar o “como?” ou “por quê?” de um fenômeno contemporâneo em que se tem pouco controle sobre os

eventos comportamentais. Para o autor, o estudo de casos múltiplos é recomendado quando o conjunto de dados coletados permite a lógica de replicação, podendo ser por semelhança ou contraste. Para Godoy (2006, p. 129), o estudo de casos múltiplos “possibilita o estabelecimento de comparações e a obtenção de resultados mais robustos”. Para Stake (2000, p. 437) os casos são escolhidos já que “se acredita que entendê-los irá levar a um melhor entendimento, talvez melhor teorização, sobre uma coleção ainda maior de casos”. Neste estudo esse método foi utilizado por permitir uma visão mais abrangente e detalhada do tema investigado.

Desse modo, a Figura 6 apresenta o desenho de pesquisa, que orientou seu desenvolvimento, apontando as etapas realizadas:

**Figura 6: Desenho de Pesquisa**



Fonte: Elaborado pela Autora, 2016

### 3.1 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

O protocolo de estudo de caso dessa pesquisa foi formado por: Questão de pesquisa e objetivos; modelo de pesquisa; plano de coleta de dados com atividades a serem realizadas em cada caso; as fontes de informações a serem pesquisadas; instrumento do estudo de caso, com os conceitos dos principais termos utilizados no instrumento de pesquisa e os softwares utilizados, assim como o tipo de análise realizada.

### 3.2 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

O desenvolvimento do roteiro de entrevista teve como base a revisão de literatura sobre de que maneira os recursos e as capacidades dinâmicas agilidade, responsividade, governança, ecossistema multicanal e visualização dos processos são determinantes na transformação do modelo de negócios tradicional em um modelo de negócios digital (vide Apêndice A – Protocolo de Estudo de Caso). A validação de face e conteúdo do instrumento de pesquisa foi realizada junto aos quatro profissionais descritos na tabela abaixo:

**Tabela 3: Características dos Profissionais**

Profissional 1	Professor Doutor em Administração
Profissional 2	Doutorando no PPGA da UFRGS
Profissional 3	Doutorando no PPGA da UFRGS
Profissional 4	CEO da empresa A

Fonte: Elaborado pela autora, 2016

Após a validação junto ao profissionais, realizaram-se alterações como reformulação, inclusão e exclusão de questões, afim de aperfeiçoar o questionário, tanto em relação ao entendimento do conteúdo, quanto à adequação em relação à literatura.

Na primeira questão do fator “Modelo de Negócios Digital”, alterou-se a questão de "O quão digital é a sua interação com o cliente?" para "De que maneira se dá a sua interação digital com o cliente?" pois entendeu-se que perguntas com o termo "O quão" não trariam respostas

completas e profundas, mas muito provavelmente somente respostas como "muito ou pouco digital". Tal alteração foi feita para todas as perguntas elaboradas com esse termo. Na terceira questão do mesmo fator, substituiu-se o termo "break-even" por "ponto de equilíbrio" para que a questão ficasse mais simples, sem termos técnicos ou em inglês. Esse tipo de adequação foi feito em todos os casos semelhantes.

Na quinta questão do mesmo fator, substituiu-se "O quão importante é para o sucesso da sua empresa, fornecer informações em ambiente digital sobre seus produtos e serviços físicos para seus clientes externos?" por "Qual é a importância para o sucesso da sua empresa, fornecer informações sobre seus produtos e serviços físicos em ambiente digital?" afim de facilitar o entendimento do que se estava perguntando. Esse tipo de simplificação foi feito em questões com termos semelhantes. No fator "Insubstituível - RBV" substituiu-se a questão "Quão imprescindíveis são suas informações em ambiente digital sobre os seus produtos físicos e serviços, comparados os seus principais concorrentes?" por "Quais são os aspectos ligados ao ambiente digital (como a informação) que não são passíveis de ser copiados por um concorrente?" por entender-se que dessa maneira corresponderia melhor à literatura.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Essa seção teve como propósito validar os fatores encontrados no referencial teórico como principais na transição do modelo de negócios tradicional para o digital junto às empresas estudadas. Para a seleção dos entrevistados utilizou-se a técnica Snowball (bola de neve), que segundo Baldin e Munhoz (2011), é uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas qualitativas, na qual os entrevistados iniciais indicam outros participantes a serem entrevistados, até que se atinja o objetivo de estudo, entendido como ponto de saturação, que é definido como o momento em que os novos entrevistados passam a repetir informações já coletadas e a não acrescentar informações relevantes novas.

Para a realização dessa técnica faz-se necessário selecionar o primeiro entrevistado para que então ele indique o próximo entrevistado e assim sucessivamente até o ponto de saturação. O primeiro entrevistado escolhido para esta pesquisa foi o CEO de cada empresa por entender-se que eles teriam uma visão mais abrangente e completa sobre seus modelos de negócios.



O perfil dos entrevistados foi profissionais que atuam diretamente com site das empresas, tendo preferência para os funcionários que operam a plataforma diariamente. Desse modo, o público alvo dessa pesquisa, em ordem de relevância, foi: os CEOs das empresas e responsáveis por operar o site. A tabela abaixo traz a relação dos profissionais entrevistados em cada empresa:

**Tabela 4: Entrevistados**

Empresas	Segmento	Setor do entrevistado
A (piloto)	Varejista de joalheria e ótica	CEO
		TI
B	Fabricante de semijoias	CEO
		TI

Fonte: Elaborado pela autora, 2016

Em síntese, a coleta de dados deu-se por meio de dados primários como entrevistas semiestruturadas com profissionais da área de TI e com os CEOs das empresas pesquisadas e observações diretas, e dados secundários, como documentos internos e informações do site das organizações. O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um questionário com perguntas abertas, baseado na literatura pesquisa.

### 3.4 UNIDADE DE ANÁLISE

As unidades de análise pesquisadas foram as organizações, sendo essas: (A) empresa B2C do setor varejista de joias, semijoias e ótica e (B) empresa B2C do setor fabricante de semijoias. Para Yin (2001), essa lógica de seleção é de replicação teórica, em que se conduz estudos em que se preveem resultados semelhantes. Na seleção por máxima semelhança buscou-se segmentos econômicos com necessidades parecidas de informação, mas com diferentes níveis de investimento em tecnologia digital, optando-se por abranger tanto empresa B2B como B2C, dessa maneira justificando a escolha dos segmentos das empresas.

A escolha das organizações deu-se por conveniência e relevância no setor na cidade de Porto Alegre. O critério levado em consideração na escolha das organizações foi o de necessariamente serem empresas criadas dentro de um modelo de negócios tradicional, e que sofreram o processo de digitalização, transformando seus modelos de negócios em modelos de negócios digitais.

### 3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi fundamentada em todas as fontes de informação utilizadas na etapa de coleta dos dados: levantamento de dados sobre as empresas, entrevistas, observações e diário de campo, segundo as teorias e conceitos existentes que corroboram para o tema em questão, sendo que, dentre estas, a principal fonte serão as entrevistas.

A técnica para análise dos dados será a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2006, p. 38) é:

um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a dedução de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A Análise de Conteúdo é usada para analisar textos, segundo Lankshear e Konobel (2008, p. 275), como documentos de políticas, respostas escritas sobre investigações qualitativas, textos institucionais, websites da internet, entre outros. Bardin (2006), aponta três etapas para a técnica de análise de conteúdo: (1) pré análise, etapa na qual organiza-se o material a ser analisado afim de torná-lo operacional, primeiramente fazendo sua leitura fluente, após escolhendo os documentos, em seguida formulando hipóteses e objetivos, e por fim determinando indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise; (2) exploração do material, que consiste na exploração do material com a definição de categorias, identificação das unidades de registro e das unidades de contexto no documento; (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, etapa na qual ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais.

Para a pré análise desta pesquisa, realizou-se a organização do material, primeiramente fazendo a transcrição de todas as entrevistas e posteriormente lendo cada uma individualmente para que dessa maneira se tivesse uma visão geral de todas as entrevistas e seus pontos-chave. Para a exploração do material, realizou-se a categorização das entrevistas. Segundo Bardin (2016, p. 117) a categorização consiste na:

classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos [...] sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

Segundo Moraes (1999, p. 13) "A categorização é um procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles. Classifica-se por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo". O autor ainda traz que os critérios podem ser semânticos, sintáticos ou léxicos.

Definiu-se as categorias desse estudo a partir da revisão teórica e também segundo as respostas obtidas nas entrevistas. As questões das entrevistas foram divididas de acordo com os recursos e capacidades dinâmicas elencados na literatura, levando-se em consideração os critérios semânticos. Na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, foi feita a leitura aprofundada de cada entrevista, buscando extrair todos os elementos ditos e também aqueles observados no contexto de cada organização. Para aumentar a confiabilidade da análise, extraiu-se trechos das entrevistas e colocou-se as transcrições em um software de análise e contagem de frequência de termos, reforçando a análise de resultados.

Para aumentar a confiabilidade e segurança dos dados, também fez-se uso da técnica de triangulação que "reflete uma tentativa de assegurar uma compreensão em profundidade do fenômeno em questão" (DENZIN E LINCOLN, 2006, p. 19). A combinação de abordagens metodológicas é o que define-se por triangulação. Para tal, cruzou-se dados documentais com observações da autora e as respostas dadas nas entrevistas. De acordo com o estudo realizado por Duarte (2009) o conceito da triangulação quebra a hegemonia metodológica dos defensores do monométodo, pois utiliza múltiplos métodos, técnicas de coleta ou fontes de dados, buscando superar as deficiências da pesquisa por um único método, dando mais credibilidade a pesquisa.

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os resultados da pesquisa. A análise foi dividida em duas partes, uma para cada caso, contendo a descrição sucinta da empresa, a descrição e análise de caso, com análise de cada fator pesquisado.

Visando aumentar a confiabilidade e a validade da análise, inseriu-se citações extraídas das entrevistas na descrição dos estudos de caso para demonstrar como as diferentes dimensões de recursos (através da ótica RBV) e capacidades dinâmicas surgiram nas entrevistas. Além disso, optou-se por fazer uso do software TagCrowd para contagem de frequência dos termos mencionados nas entrevistas.

Faz-se pertinente destacar algumas questões das entrevistas. Na literatura aponta-se os recursos como: raro, inimitável, insubstituível e valioso (BARNEY, 1991 E 1995; GRANT, 1991; TEECE, PISANO E SCHUEN, 1997; EISENHART E MARTIN, 2000; HELFAT E PETERGRAF, 2003; JOIA E FERREIRA, 2005), sendo esses recursos tratados de forma delimitada em relação à especificidade constituinte de cada dimensão, porém sem diferenciação de peso para cada uma delas. Entretanto observou-se que todos entrevistados tratam os conceitos das dimensões de maneira conjunta, não havendo necessidade de estratificação por perguntas, o que corrobora com a ideia de que há uma inter-relação entre as dimensões. Observou-se também que as dimensões insubstituível e valioso foram as de maior relevância nas falas dos entrevistados.

Já no caso das capacidades dinâmicas, apontadas como: agilidade, responsividade, visualização e digitalização dos processos, ecossistema multicanal e governança (TEECE *ET AL.*, 1997; EISENHARDT E MARTIN, 2000; JOIA E FERREIRA, 2005; BACIC E FADLALLA, 2013; BARENFANGER E OTTO 2015; FREITAS JÚNIOR, MAÇADA, BRINKHULES, E MONTESDIOCA, 2016), as dimensões são tratadas de forma estratificada na literatura e também pelos entrevistados, podendo-se elencá-las através da relevância nas falas, de mais a menos influentes as capacidades agilidade e responsividade, visualização e digitalização dos processos, governança, ecossistema multicanal, nessa ordem. É válido apontar dentre as categorias para fins de análise, suprimiu-se responsividade, por entender-se que a mesma poderia ser englobada por agilidade.

Ademais ao questionar-se a respeito das capacidades dinâmicas, surgiram outras dimensões que não as próprias das capacidades dinâmicas em ambiente digital, porém extremamente relevantes para o sucesso da empresa e para a diferenciação frente a concorrência. Entre as mais citadas apontam-se: preço, segurança e confiabilidade.

#### 4.1 ESTUDO DE CASO PILOTO: EMPRESA A

Nessa seção é relatado o estudo de caso realizado na empresa A, a qual foi fundada há sessenta anos, porém somente há três anos fez a transição do seu modelo de negócios tradicional para o modelo de negócios digital. As entrevistas ocorreram no período entre 13 e 26 de Outubro de 2016, com o CEO (E1A) e com o responsável por operar o e-commerce (E2A) e tiveram duração média de 45 minutos por entrevista.

##### 4.1.1 A EMPRESA

A empresa foi fundada há sessenta anos, na cidade de Porto Alegre e hoje conta com onze lojas físicas nos principais shopping centers e pontos comerciais de Porto Alegre, Canoas, Novo Hamburgo e Pelotas, e com uma loja virtual, lançada há três anos e que entrega para todo o Brasil. A organização atua no segmento de joias, semijoias, relógios e óculos e conta com mais de cem colaboradores em sua equipe.

##### 4.1.2 MODELO DE NEGÓCIOS DIGITAL: DESCRIÇÃO DO CASO A

A empresa, que já possuía um ERP e um site institucional, há três anos passou a ter seu e-commerce, alterando a forma como geria seu negócio, passando a ter estratégias digitais. O modelo de negócios transformou-se da seguinte forma: A empresa percebeu que cada vez mais as informações, as transações e a proposição de valor dos negócios estão ocorrendo em ambiente digital, segundo o E1A “O mundo hoje é todo digital, então as informações transitam mais rápido, existe muita integração entre sistemas e o que muda é que agora então tem pessoas que cuidam disso... venda do site, então recolhe o estoque, prepara para mandar pro correio... Tem novos procedimentos...”. Com a digitalização dos processos, os entrevistados entendem que

houve mudanças operacionais, obtendo agilidade nos processos e mudando alguns processos que antes eram no papel e com a transformação passaram a ser em meio digital. O número de processos aumentou, mas o pessoal envolvido foi o mesmo, o que de acordo com o E1A “Isso também só foi possível porque nós automatizamos uma série de processos que antes eram mais manuais, então essas pessoas que ocupavam tempo fazendo trabalhos manuais hoje ficaram com tempo sobrando e aí podem ajudar o site”.

A empresa estima que para 2016 o gasto percentual em TI represente menos de 1% do total dos gastos da empresa, sendo 35% gastos com plataforma, desenvolvimento e alterações no site e 65% gastos com anúncios digitais. Já quanto ao faturamento, o E1A afirma que muito pouco vem através de canais digitais, “O que acontece é que muitos clientes da loja física olham pelo site e chegam na loja dizendo o que querem...”. A empresa entende que o ponto de equilíbrio entre o custo de investimento inicial na plataforma, o custo de manutenção e o faturamento deu-se após um ano e meio do lançamento do e-commerce, não levando em consideração nos custos os funcionários que trabalham no administrativo e também auxiliam no e-commerce. Quando questionado se o modelo de negócios digital, na maneira como está estruturado, é financeiramente sustentável, o E1A afirmou:

A gente está aprendendo e o que eu percebo é o seguinte... Quanto mais tu investe mais tu tem retorno... E é uma mecânica diferente da loja física, então eu percebo que as vezes a gente mesmo trava as vendas do site, porque pra elas acontecerem tu tem que investir, investir [...] É sustentável desde que tu faça investimento. Se tu para de investir... Ele não é como uma loja...

Quando questionados sobre o valor de ter informações dispostas em ambiente digital, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que é muito importante, pois o conteúdo hoje é algo com valor inestimado, que os diferencia e que atende às necessidades dos seus clientes, que não buscam somente preço, mas sim informação. A empresa entende que conteúdo é um fator crucial para o sucesso, e por isso trabalham com uma agência digital especializada em geração de conteúdo, alimentando as redes sociais e o blog com objetivo exclusivo de passar informações de moda e posicionamento da marca. A pesquisadora pode confirmar tais afirmações através do acesso às redes sociais e ao blog da empresa, que de fato trazem conteúdo de moda e joias de maneira única e atualizada, gerando engajamento com suas clientes através do diálogo nos comentários das publicações.

Os entrevistados salientam que hoje as pessoas estão cada vez mais conectadas, e ter a informação à distância de um “*clac*” se faz necessário, como exemplifica o E1A “hoje as pessoas vivem conectadas. Então tem uma cliente nossa, que está vendo a novela, vê uma mulher usando uma joia [...] e com o telefone na mão ela quer entrar no site, quer pesquisar, quer saber informações, então ou a gente adere ao mundo digital, ou tu fica fora...”. O valor de ter as informações em ambiente digital é expresso também na seguinte passagem: “A gente acredita que ao ter a informação em ambiente digital a gente passa mais segurança, confiança, seriedade, então quem esta comprando [...] fica seguro que está comprando um produto com aquelas especificidades, de uma empresa que tem mais de 60 anos...”. Essas informações vão de encontro com a literatura, que traz o conteúdo - informações sobre o produto, preço, instruções de uso, imagem e etc. - como componente do modelo de negócios digital capaz de gerar valor (WEILL e WORNER, 2013).

Os entrevistados acreditam que o diferencial deles em relação à concorrência é, ademais de ter a informação em ambiente digital, apresentar os valores e princípios da empresa, trabalhando com “*emotional branding*” tanto nas lojas físicas quanto em seus canais digitais. O diferencial, segundo eles, seria principalmente a interação com os clientes: “comunicação com via de duas mãos”, afirma E2A.

Quando questionados sobre quais são os aspectos ligados ao ambiente digital que não são passíveis de ser copiados pela concorrência, ambos os entrevistados acreditam que não deve-se a um fator específico e diferencial, mas sim o conjunto de aspectos como mix de produtos, a parceria com fornecedores, os preços praticados, a interação com o cliente, a forma como a marca se expõe em ambiente digital e o fato de seu site ser responsivo é o que faz com que seja um ambiente complexo e de difícil replicação. Nesse caso, seriam aspectos intrínsecos à cultura da organização, muito mais do que algum aspecto pontual. Já quando questionados sobre de que maneira as informações apresentadas em ambiente digital sobre produtos e serviços são imprescindíveis, comparadas à concorrência, os entrevistados não souberam comparar ao certo, mas afirmaram que o que se consegue em ambiente digital, de mais imprescindível, é ter a informação detalhada sobre os produtos e sobre a empresa, o que transmite segurança para o cliente.

Em relação ao ecossistema multicanal da empresa, a maneira como se dá a adaptação da plataforma em relação às mudanças tecnológicas de mercado a fim de flexibilizar e atender os

clientes de forma rápida e personalizada é bastante ágil. A organização contratou um desenvolvedor externo, que faz as mudanças de acordo com as necessidades apontadas pela firma, e tanto o layout quanto a plataforma são flexíveis. A pesquisadora teve acesso ao desenvolvedor da plataforma e ao funcionamento da mesma, verificando que de fato ela é toda personalizável e editável, o que facilita mudanças de forma rápida.

A integração da plataforma com o restante da empresa se dá a partir da integração com o ERP, as informações de estoque são compartilhadas com a plataforma a partir de uma pré seleção manual daqueles produtos que deverão constar no e-commerce, já que nem todos os produtos comercializados nas lojas físicas são vendidos no site. A acessibilidade e a confiabilidade dos dados é muito próxima de 100%, já que o que consta no estoque do e-commerce é na verdade o somatório dos estoques de todas as lojas, o e-commerce não possui seu próprio estoque físico, porém ainda assim os clientes sempre recebem exatamente aquilo que pedem, o que pode ser verificado através dos comentários de clientes no e-commerce da empresa.

Quanto ao fator digitalização dos processos, o gestor entende que auxiliou muito na governança do modelo de negócios digital da empresa, uma vez que foi possível ter um histórico de informações, o que auxilia a prever demandas futuras. Para o E1A, esse cenário mudou muito depois de ter a plataforma pois trouxe:

agilidade de dados né, tu consegue ao longo do dia, ou ao final do dia ter a informação quente, e antes a gente tinha que processar manualmente... Então tu dependia de ter a nota fiscal física, que chegasse no escritório, que no escritório alguém tomasse nota, fizesse um resumo... Hoje tu aperta um botão e tem tudo.

Atrelado à esse fator, a visualização em ambiente digital auxiliou muito na interação com o cliente, pois deu a possibilidade para o cliente de encontrar a informação disposta de forma simples e acessível, ao passo que para a empresa, forneceu informações refinadas sobre os clientes, como aquilo que ele busca no site, permitindo o uso de ferramentas para alcançar o cliente de forma muito mais personalizada, a partir das preferências apontadas pela plataforma. “Tu tem uma informação mais refinada, tu sabe exatamente onde as pessoas entraram, o que elas clicaram. Então com isso tu consegue ir atrás delas, até porque tem aquelas ferramentas de retarget e tal” afirma E1A.

Ainda que a empresa entenda a necessidade de estar inserida em ambiente digital, por ter nascido no mundo físico, todavia encontra dificuldades para fazer a transição completa para o modelo de negócios digital, ao mesmo tempo em que concilia as lojas físicas e a loja online. A



plataforma digital não esta presente de forma direta nos principais processos da empresa, ela ainda é tratada como um negócio a parte, e por mais que forneça informações valiosas de mercado, as compras, verificação de crédito e processamento de transações ainda são feitos com base na *expertise* da empresa e naquilo que as lojas físicas apontam.

**Tabela 5: Fatores influenciadores na transição do modelo de negócios tradicional para o digital**

Fator	Grau de importância	Justificativa
Modelo de negócios digital	Muito importante	Substituição de informações físicas por digitais; faz negócios eletronicamente; utiliza-se de automação e comunicação para realizar transações comerciais; redefinição de estratégia do modelo de negócios através da tecnologia; maximização do valor do cliente e dos lucros; fator principal de proposição de valor: conteúdo e experiência do consumidor.
Inimitável - RBV	Muito importante	Possui pacote de recursos internos únicos a empresa, difícil de ser copiado pela concorrência, diferenciando-se dela em ambiente digital através da geração de conteúdo.
Insubstituível - RBV	Importante	Considera seus recursos insubstituíveis por trazer proposição de valor única.
Raro - RBV	Pouco importante	Há concorrência e necessita estar sempre adequando-se as mudanças tecnológicas. Desconsidera que não haja concorrência hoje ou futura.
Valioso - RBV	Muito importante	Explora as oportunidades do mercado ao inserir-se no meio digital.
Agilidade – Capacidades dinâmicas	Muito importante	Capacidade dinâmica mais citada, compreendida como muito importante, juntamente com a visualização e digitalização dos processos.
Ecosistema multicanal – Capacidades dinâmicas	Importante	A integração da plataforma digital com as outras plataformas é muito importante para o sucesso do modelo.
Governança – Capacidades dinâmicas	Muito importante	Possibilidade de obtenção de informações muito mais assertivas e previsão demandas futuras.
Visualização e digitalização dos processos – Capacidades dinâmicas	Muito importante	Proporcionou maior agilidade e precisão nos processos. Modificou a forma como os clientes interagem com a empresa, gerando valor.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2016

#### 4.1.3 CONCLUSÕES SOBRE O ESTUDO DE CASO A (PILOTO)

Para a empresa A, não há um único fator determinante na transição do modelo de negócios tradicional para o digital, mas sim um conjunto de fatores determinantes. O principal objetivo com a transição foi estar em contato com os clientes em mais um canal, gerando conteúdo de qualidade e, para isso, ter agilidade, visualização em ambiente digital e digitalização dos processos tornou-se extremamente valioso. Por ser o estudo de caso piloto, ele representou o teste para o instrumento de coleta de dados.

Com o objetivo de aumentar a confiabilidade e a validade da análise, inseriu-se a transcrição das entrevistas, divididas em três blocos, sendo eles modelo de negócios digital, recursos – RBV e capacidades dinâmicas, no software TagCrowd para verificar a frequência dos termos nas entrevistas. Nas imagens abaixo constam as palavras mais ditas e ao lado, entre parênteses, a frequência em que foram mencionadas.

**Figura 7: Bloco de frequência sobre Modelo de Negócios Digital - empresa A**



Fonte: Elaborado pela autora no TagCrowd, 2016

Corroborando com a análise, as palavras relevantes ditas com maior frequência pelos entrevistados em relação à modelo de negócios digital foram: digital, conteúdo, informações e informação, site e cliente. Essa amostra vai de encontro com a literatura, que aponta três componentes para a proposição de valor: conteúdo, experiência do consumidor e plataforma (Slywotzky e Weber, 2000; Lienz e Rea, 2001; Weil e Vitale, 2001; Kalakota e Robinson, 2001; EAESP/FGV/NPP, 2002; Weill e Worner, 2013).

**Figura 8: Bloco de frequência sobre Recursos – RBV- empresa A**



Fonte: Elaborado pela autora no TagCrowd, 2016

Em recursos – RBV, as palavras relevantes ditas com maior frequência pelos entrevistados foram: informação e informações, ambiente, digital e digitais, copiar, diferencial, site, experiência, produtos. Com isso infere-se que esse seja o pacote de recursos raro, valioso, insubstituível e inimitável da empresa A.

**Figura 9: Bloco de frequência sobre Capacidades Dinâmicas - empresa A**



Fonte: Elaborado pela autora no TagCrowd, 2016

Já em capacidades dinâmicas, as palavras relevantes ditas com maior frequência pelos entrevistados foram: cliente, digital, integração, informação, site, produtos, estoque, plataforma, mudanças, processos e pessoas. Através das falas pode-se inferir que a agilidade do site, a interação com o cliente em ambiente digital, e a integração da plataforma são fatores

determinantes para o modelo de negócios digital, e para que se desse a transição houve mudanças nos processos, que passaram a ser mais digitais.

## 4.2 ESTUDO DE CASO: EMPRESA B

Nessa seção é relatado o estudo de caso realizado na empresa B, a qual foi fundada há treze anos, porém há três anos fez a transição do seu modelo de negócios tradicional para o modelo de negócios digital. As entrevistas ocorreram no período entre 13 e 26 de Outubro de 2016, com o CEO (E1B) e com o responsável por operar o e-commerce (E2B) e tiveram duração média de 45 minutos por entrevista.

### 4.2.1 A EMPRESA

A empresa foi fundada em 2003, na cidade de Guaporé e hoje conta com sua fábrica na mesma cidade, e seu escritório administrativo em Porto Alegre. A organização atua no segmento de semijoias, como foco principal na fabricação de produtos em prata 925, e abrange também o segmento de folheados a ouro, ródio e ródio negro.

### 4.2.2 MODELO DE NEGÓCIOS DIGITAL: DESCRIÇÃO DO CASO B

A empresa, fundada há treze anos, transformou seu modelo de negócios há três anos ao lançar seu e-commerce, alterando a forma como geria seu negócio e passando a ter estratégias digitais. O modelo de negócios transformou-se da seguinte maneira: a empresa percebeu a necessidade de digitalizar seus processos para ter mais agilidade e assim conseguir atingir um mercado antes inviabilizado por questões físicas e de tempo. Com isso houve uma drástica mudança interna, alterando as rotinas, segundo o E2B:

Antes o modelo que a gente usava era com pedidos físicos, talão de pedidos... Por exemplo, esse modelo gerava muito problema, como errar um item, dar um erro na produção, e com o site o cliente não tem mais esse erro [...] a gente não tinha um catálogo de fotos dos produtos, a gente teve que mandar fotografar tudo, teve que fazer um sistema novo, teve que fazer essa parte de propaganda também do site, que é o nosso desenvolvedor que faz... E teve que fazer treinamento também pra fazer essa parte né...

Com a digitalização dos processos, os entrevistados são unânimes em afirmar que o resultado foi muito positivo, pois conseguiram otimizar o tempo e deixar de ser dependentes de representantes e de um mostruário físico, que não foram substituídos, porém deixaram de ser imprescindíveis. O lançamento de produtos, a venda e o contato com o cliente passaram a ser mais efetivos e o negócio pode tomar proporções nacionais, o que confirma o E1B “tu tem uma forma de demonstrar o produto, do cliente conhecer o lançamento muito antes, com muito mais agilidade, de ter uma gama de informações disponíveis e precisas pro cliente a todo instante”. O entrevistado ainda complementa que com a digitalização dos processos seus funcionários puderam ser realocados para outras funções, pois não há mais a necessidade de transcrever tudo o que estava no papel para o sistema “todos os pedidos físicos que chegavam tinham que ser redigidos [...] porque nunca casava a forma que o representante digitou... Hoje é um clic, vai lá, exporta e já está na produção. A minha funcionária da fábrica que fazia isso e faturamento hoje faz muito mais coisa...”.

Para 2016 a empresa estima que os gastos com TI representem menos de 1% dos gastos totais, enquanto a sua receita virá 99% através de canais digitais. Além de ter ampliado seu mercado, o e-commerce ainda proporcionou uma redução expressiva de gastos a medida que viabilizou que o representante não precisasse estar fisicamente com os clientes, e mesmo quando presente, não necessitasse mais levar um mostruário robusto, reduzindo assim custos de produção e deslocamento. A pesquisadora pode sustentar as informações fornecidas ao confirmar a agilidade e independência gerada pela transformação do modelo de negócios ao entrar em contato com clientes da empresa B e verificar que estes fazem seus pedidos sem intermédio de representante e tampouco sem contatar a empresa.

Os entrevistados acreditam que o retorno sobre o investimento foi muito rápido, já que o ponto de equilíbrio entre o custo de investimento inicial na plataforma, o custo de manutenção e o faturamento deu-se ainda nos primeiros três meses de lançamento. O entrevistado E1B diz “Então foi assim, pra nós foi uma revolução. É um caso assim, hoje parece, como a gente podia tocar sem esse recurso antes?... Potencializou demais e com um investimento muito muito baixo” e no mesmo sentido o E2B fala “Extremamente. Muito viável, não existe a possibilidade de voltar com o modelo antigo”.

Para a empresa, ter informações em canais digitais tornou-se imprescindível para o sucesso, diferenciando-os da concorrência ao permitir que eles forneçam informações precisas,

opções de personalização, lançamento mais ágil dos produtos e redução de erros. Para o E1B, há três fatores-chave: agilidade, tempo e precisão. Ao ser questionado o porquê é valioso para o sucesso da empresa prestar informações, o E2B esclarece:

Tem vários fatores, mas principalmente para expandir mercado, pra fidelizar o cliente. Por exemplo, tem alguns lugares que o vendedor não vai viajar, sei lá, 10 ou 12 horas pra conseguir atender um cliente, então com esse uso da plataforma digital ficou muito mais fácil, ele consegue trazer o relacionamento com o cliente, o cliente consegue ver as peças, ver as fotos, ver a mercadoria, consegue fazer o pedido dele, entrar em contato com a empresa, tudo ali.

Quando questionados sobre de que maneira a empresa diferencia-se da concorrência ao fornecer informações em ambiente digital, novamente surge a questão de agilidade, tanto de operação quanto de lançamento de produtos. Para E1B “acima de tudo pela agilidade de todas as informações. [...] informação específica de cada produto, da parte técnica de cada produto, a apresentação de cada produto, os detalhes que uma foto digital oferece... Mandar um lançamento antes que ele tenha que ser enviado fisicamente...”. O E2B complementa ao trazer fatores específicos do modelo da empresa, que não são aplicados pela concorrência, como a customização que, graças ao site, pode ser feita de forma rápida e sem contato direto com a empresa ou representante. Para ele, a flexibilidade é um fator diferencial da empresa.

Atrelado à esse fator, os entrevistados apontam que os aspectos ligados ao ambiente digital não passíveis de ser copiados por um concorrente são: o produto em si, as possibilidades de customização e a interface do site, conforme E1B expõe “a elaboração do funcionamento do site hoje é a coisa mais difícil de ser copiada por uma outra empresa porque tem toda uma racionalização feita da referência com a pedra, com a cor do banho, com o tamanho, que em todas as variantes o acabamento...”. A pesquisadora teve acesso à plataforma da empresa e pode verificar que o site é bastante intuitivo e permite a personalização de cada produto de diversas maneiras diferentes, sendo muito fácil alterá-las.

Para os entrevistados, nenhum outro site do ramo consegue ter uma interação tão boa com os clientes pois não seguem a lógica de funcionamento deles. O site é simples, intuitivo e os clientes conseguem utilizá-lo sem dificuldade alguma. Segundo E1B “Ter a informação visual da peça, preço, e as variantes né. Volto nas variantes que é fundamental hoje com relação aos demais... Isso é um diferencial e tanto em relação aos demais...”.

O que a empresa tem então de mais atrativo para os clientes, é a possibilidade de personalização e a qualidade do produto em si, que diferentemente de outros sites, trabalha com

preços mais elevados mas com a melhor qualidade e entrega. Além disso a empresa ainda oferece serviços de troca, conserto e acompanhamento do pedido via e-mail. Segundo os entrevistados, a integração com os clientes dá-se através do site, que é intuitivo, e também com o uso do aplicativo do site pelos representantes no momento das visitas presenciais. Essa experiência diferenciada que o e-commerce da empresa proporciona relaciona-se diretamente com o que Weill e Worner (2013) abordam, afirmando que a experiência do consumidor, através da interação digital é capaz de gerar valor.

Como a venda não é varejo, a empresa não vê a necessidade de ter um chat para interação, uma vez que seus clientes já conhecem muito o produto, porém a empresa disponibiliza telefone e Skype para contato dentro do site. Entretanto, a empresa vê a necessidade de ter um espaço para opiniões e compartilhamento de experiência no site, e prevê a implementação em pouco tempo, já que hoje o site não tem o objetivo de atrair clientes, porém trabalha muito com a fidelização do seu banco de clientes, conforme afirma E2B “E nem é função dele atrair clientes, é mais fidelizar. [...] O representante tem o contato do cliente, faz o cadastro dele, aí a firma autoriza e depois que autorizado é que ele consegue usar o catálogo, antes disso ele não tem acesso”.

Em relação ao ecossistema multicanal, há três meses a empresa concluiu a transição de uma plataforma antiga para a que usam hoje. O processo teve um longo período de adaptação e durante cinco meses houve a necessidade de manter as duas plataformas online simultaneamente, porém com essa mudança todo o design do site foi alterado, e com isso a plataforma, que foi desenvolvida por um terceirizado, passou a ser responsiva, mais ágil e “amigável”, aberta a novas tecnologias. A integração da plataforma com o restante da empresa se dá somente através da ordem de entrada da produção, ou seja, no momento em que o site recebe um pedido, automaticamente o sistema interno da empresa recebe o comando de produção, e no faturamento, pois o site gera um arquivo que é importado para o sistema interno da empresa já com todos os dados do pedido. No restante, como a fábrica não trabalha com estoques distinguidos por variantes dos produtos, a plataforma não tem integração, os funcionários a utilizam somente para visualizar os produtos e relacioná-los manualmente com suas referências.

Entretanto a plataforma não tem integração com o estoque da empresa por uma dificuldade operacional, pois o gestor entende que hoje eles não conseguiriam fazer o cadastro de todas as variantes disponíveis de cada produto, porém caso fosse feito, a plataforma teria tecnologia suficiente. Segundo E1B “Estou informatizando algumas coisas hoje mas longe do que

eu gostaria. Na semijoia não adianta eu querer controlar quantas zircônias vai num pedido X se elas me custam poucos centavos. Esse controle vai me custar mais caro do que o quanto eu vou perder durante o processo”. Para ambos os entrevistados, o nível de acessibilidade versus confiabilidade do site é praticamente 100%, pois salvo algum erro operacional humano que possa vir a ocorrer, todas as informações descritas correspondem ao que o cliente receberá.

Em relação a governança, a empresa beneficiou-se muito da digitalização dos processos pelo fato de poder acessar as informações em tempo real, permitindo que a tomada de decisão seja mais ágil e precisa, possibilitando a previsão de demanda e com isso a compra antecipada de matéria prima para a produção. Para os entrevistados, a plataforma está presente nos processos de concepção dos produtos e nas transações, trazendo de mais valioso a informação precisa.

Nesse mesmo sentido, a visualização em ambiente digital auxilia muito na interação com o cliente, pois possibilita que ele tenha todas as informações necessárias a seu alcance, maior agilidade ao fazer pedidos, customização todos os produtos e possibilidade de visualização de muitas alternativas de produtos, pois há fotos com variação de combinações que fisicamente não seria possível, disposto de forma simples e acessível. O cliente ganhou tempo ao não necessitar mais da visita do representante para comprar ou repor estoque, além de minimizar a chance de erros. Ao contatar clientes da empresa, a pesquisadora verificou que com a transição, os pedidos além de não precisarem mais de intervenção da empresa, passaram a chegar mais rápido devido à agilidade e ainda com maior precisão, ao eliminar erros humanos no processo.

Segundo E2B “agora com o site ele tem a opção de ver a foto, de fazer observações e customizar o que ele quer, ele quer mudar, por exemplo, cor de pedras, tamanhos, cor do banho, ele consegue selecionar tudo pelo site [...] Antes ele não conseguia fazer isso, e agora consegue fazer tudo visualizando”. Complementar, E1B traz “além da precisão, da parte que tu não tem erro... Não tem a referência que foi digitada errada, a cor que foi escrita errada ou a leitura que foi mal feita... Não passa... É máquina, pronto. Isso, nossa, facilitou pra gente muito”.

Ainda que a empresa seja relativamente nova, o CEO entendeu a necessidade de estar inserido em ambiente digital e investiu muito na transformação do seu modelo de negócios. Apesar da resistência inicial de seus funcionários e clientes mais antigos, hoje todos reconhecem os benefícios trazidos pelo modelo. Os entrevistados entendem que a empresa ainda pode estar muito mais digitalizada, porém estão sempre trabalhando em prol de melhorias em TI.



**Tabela 6: Fatores influenciadores na transição do modelo de negócios tradicional para o digital**

Fator	Grau de importância	Justificativa
Modelo de negócios digital	Muito importante	Transformação do modelo de negócios; substituição de informações físicas por digitais; transações passam somente de forma digital; redefinição da estratégia através da tecnologia; maximização do valor do cliente e dos lucros. Fator principal de proposição de valor: disposição das informações e opções de personalização sem intermédio da empresa.
Inimitável - RBV	Muito importante	Possui pacote de recursos internos únicos a empresa, difícil de ser copiado pela concorrência; diferencia-se em ambiente digital pela facilidade de acesso ao site e através da possibilidade de customização dos produtos.
Insubstituível - RBV	Importante	Considera seus recursos insubstituíveis por trazer uma proposição de valor única, que a diferencia da concorrência.
Raro - RBV	Pouco importante	Necessidade de adequar-se sempre as mudanças tecnológicas; pouca importância ao fator devido ao fato de sua concorrência não estar estabelecida em ambiente digital.
Valioso - RBV	Muito importante	Explora as oportunidades do mercado ao inserir-se no meio digital, deixando de depender das condições físicas de tempo e espaço.
Agilidade – Capacidades dinâmicas	Muito importante	Beneficia-se muito da agilidade conquistada através da transformação do modelo de negócios.
Ecosistema multicanal – Capacidades dinâmicas	Importante	É fundamental estar em canal digital; entende a necessidade de ter suas plataformas integradas; pondera o custo de integração versus o custo de não ter seu estoque integrado.
Governança – Capacidades dinâmicas	Muito importante	Possibilidade de ter informações muito mais assertivas e prever demandas futuras.
Visualização e digitalização dos processos – Capacidades dinâmicas	Muito importante	Proporcionou maior agilidade e precisão nos processos. Modificou a forma como os clientes interagem com a empresa, gerando valor.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2016

### 4.2.3 CONCLUSÕES SOBRE O ESTUDO DE CASO B

Para a empresa B, não há um único fator determinante na transição do modelo de negócios tradicional para o digital, mas sim um conjunto de fatores determinantes. O principal objetivo com a transição foi potencializar o negócio da empresa, conseguindo ampliar seu mercado, deixando de depender apenas do contato físico e podendo ofertar uma gama de produtos muito maior e de maneira muito mais personalizada, descolando-se da concorrência. Como consequência a empresa ainda teve a redução de custos com deslocamento e produção.

Com o objetivo de aumentar a confiabilidade e a validade da análise, inseriu-se a transcrição das entrevistas, divididas em três blocos, sendo eles modelo de negócios digital, recursos – RBV e capacidades dinâmicas, no software TagCrowd para verificar a frequência dos termos nas entrevistas. Nas imagens abaixo constam as palavras mais ditas e ao lado, entre parênteses, a frequência em que foram mencionadas.

**Figura 10: Bloco de frequência sobre Modelo de Negócios Digital - empresa B**



Fonte: Elaborado pela autora no TagCrowd, 2016

Corroborando com a análise, as palavras relevantes ditas com maior frequência pelos entrevistados em relação à modelo de negócios digital foram: digital, cliente, informações, plataforma, produto, representante (de vendas), lançamento (de produtos). Essa amostra vai ao encontro da literatura, que aponta três componentes para a proposição de valor: conteúdo, experiência do consumidor e plataforma (Slywotzky e Weber, 2000; Lienz e Rea, 2001; Weil e Vitale, 2001; Kalakota e Robinson, 2001; EAESP/FGV/NPP, 2002; Weill e Worner, 2013).

**Figura 11: Bloco de frequência sobre Recursos – RBV - empresa B**



Fonte: Elaborado pela autora no TagCrowd, 2016

Em recursos – RBV, as palavras relevantes ditas com maior frequência pelos entrevistados foram: informação e informações, ambiente, digital, copiar, concorrência, site, maneira, cliente, produto. Com isso infere-se o pacote de recursos raro, valioso, insubstituível e inimitável da empresa B esteja relacionado a experiência do cliente e a diferenciação frente à concorrência.

**Figura 12: Bloco de frequência sobre Capacidades Dinâmicas - empresa B**



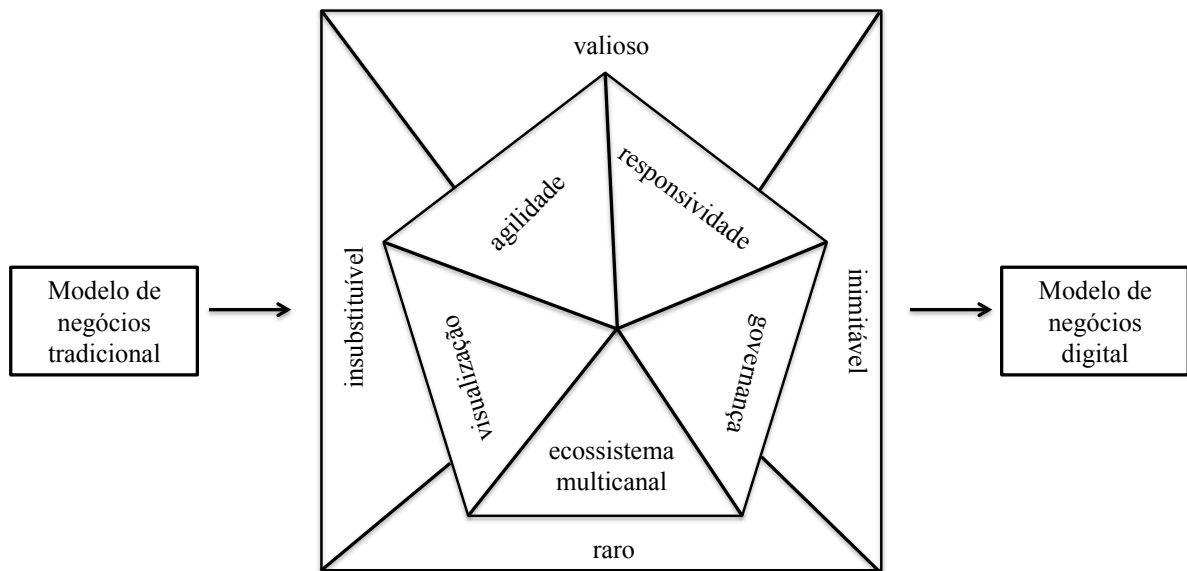
Fonte: Elaborado pela autora no TagCrowd, 2016

Já em capacidades dinâmicas, as palavras relevantes ditas com maior frequência pelos entrevistados foram: cliente, atender, fácil, site, integração, plataforma, sistema, desenvolver, estoque, informação e processos. Através das falas pode-se inferir que a facilidade de uso do site, o atendimento ao cliente em ambiente digital, e a integração da plataforma são fatores determinantes para o modelo de negócios digital, e que com a transição a informação tanto para o cliente quanto para a governança tornou-se mais acessível e fácil.

### 4.3 VERIFICAÇÃO DO MODELO PRELIMINAR DE PESQUISA

O modelo elaborado na pré análise foi válido para seu propósito. Independentemente de haver concluído ou não a transição para o modelo de negócios digital, ambas empresas abordaram as dimensões elencadas para análise como fundamentais para a transição, muitas vezes não fazendo distinção entre uma dimensão e outra, o que corrobora com a ideia de que tanto os recursos RBV quanto as capacidades dinâmicas são inter-relacionados dentro de suas dimensões, como um é complementar ao outro.

**Figura 13: Combinação de recursos e capacidades que possibilitam a criação de um modelo de negócios digital**



Fonte: Elaborado pela autora, 2016

Como pode-se observar no modelo de pesquisa, é possível fazer a transição do modelo de negócios tradicional para o modelo de negócios digital valendo-se da tecnologia e do desenvolvimento e incrementação de recursos e capacidades dinâmicas internos de cada organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi analisar de que maneira os recursos e as capacidades dinâmicas foram determinantes na transição do modelo tradicional de negócios para o modelo de negócios digital nas empresas. Para tal optou-se por fazer um estudo de casos múltiplos nas empresas A e B, ambas do setor de joias e semijoias e em processo de transição de modelo há três anos.

Dentre as dimensões elencadas para fins de análise, através da relevância na fala dos entrevistados e respaldado pelas verificações feitas pela pesquisadora, pode-se inferir que conteúdo, valor e agilidade foram os principais fatores determinantes para a transição do modelo de negócios tradicional para o digital nas empresas estudadas. A relevância da dimensão conteúdo está no fato de ambas empresas concordarem que a informação detalhada e a maneira como esta é exposta seja fundamental para o sucesso em ambiente digital, o que pode-se verificar no referencial teórico também. Assim dispor do conteúdo foi o principal motivador para que essas empresas fizessem a transição para o modelo de negócios digital. Atrelado a isso, observa-se a dimensão valor como consequência da transição, pois ambas empresas entendem que ao fornecer informações e conseguir interagir com seus clientes em ambiente digital gera um valor inestimável para a empresa. Em termos de gestão, entende-se a dimensão agilidade como principal facilitadora de análise e interpretação de dados do negócio, facilitando tanto os processos e rotinas internos quanto em questões-chave das organizações, como previsão de demanda e desenvolvimento de produtos, além de ser pré-requisito para o atendimento ao cliente.

Apesar de as empresas analisadas terem iniciado o processo de transição do modelo de negócios há três anos, pode-se observar que encontram-se em estágios diferentes hoje. Enquanto a empresa A ainda tem dificuldades em fazer a transição completa para o modelo de negócios digital, por ainda estar muito arraigada na dinâmica das lojas físicas, a empresa B já concluiu o processo e hoje não vê outra maneira de gerir seu negócio que não em ambiente digital, o que pode ser verificado através da informação de que quase cem por cento do seu faturamento é proveniente da plataforma digital.

A importância de cada dimensão, conforme apontado no presente estudo, varia de acordo com o contexto de cada organização, mas de um modo ou de outro ambas entendem que para a

transição do modelo de negócios tradicional para o digital é necessário que haja um pacote de recursos únicos a empresa, que a diferencie da concorrência e gere valor tanto para a empresa quanto para o cliente. Há também o entendimento comum de que para isso as capacidades dinâmicas são fundamentais para atender às demandas do mercado, que altera-se cada vez mais rápido e de forma mais complexa. Desse modo o modelo de pesquisa proposto foi adequado, não havendo necessidade de fazer alterações.

## 5.1 LIMITAÇÕES

A própria metodologia utilizada é um fator limitante de pesquisa, pois prevê um viés, subjetividade e impossibilidade de extensão de resultados à outras organizações. Assim, as análises e conclusões do presente trabalho, devido ao fato de ser um estudo de casos aplicado em apenas duas empresas do segmento de joias e semijoias, não podem ser consideradas genéricas e tampouco aplicáveis à outras empresas sem que haja alterações, uma vez que cada organização possui suas particularidades.

Além do fato de a análise ter sido baseada nas especificidades de cada caso, o estudo não pode ser entendido como uma análise aprofundada devido às limitações à nível acadêmico da autora, sendo este um Trabalho de Conclusão de Curso que merece aprofundamento para o alcance de resultados mais abrangentes. Também há o fator limitante das empresas, que por serem de pequeno porte, possuem um número muito pequeno de profissionais atuando diretamente com a plataforma digital, logo a representatividade do número de entrevistados é muito reduzida.

## 5.2 SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

Ao analisar a diferença entre as empresas, nota-se que além da questão de a empresa A ser B2C e a empresa B ser B2B, a primeira é muito mais antiga que a segunda, e provavelmente por ter seu modelo de negócios estruturado há tanto tempo no modelo físico tradicional e seguir com os mesmos gestores, tenha maior dificuldade em modificar-se e adequar-se à nova realidade.

Uma sugestão para pesquisas futuras seria fazer a análise com amostragem maior em empresas estabelecidas no mercado a mais tempo, com lojas físicas e online e compará-las tanto a empresa A quanto a B, para verificar se a dificuldade na transição dá-se pelo fato de estar em ambiente físico e digital ao mesmo tempo ou por ter seus gestores adaptados ao modelo tradicional de negócios.

## REFERÊNCIAS

AL-DEBEI, Mutaz M.; EL-HADDADEH, Ramzi; AVISON, David. Defining the Business Model in the New World of Digital Business. Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems, Toronto, Canada. Agosto de 2008.

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph (2001). Value Creation in e-business. Strategic Management Journal, Volume 22, páginas 493–520. 6 de Junho de 2001.

APPLEGATE, Lynda M. (2001) “Emerging E-Business Models: Lessons from the Field”, Harvard Business School, [www.stuart.iit.edu/courses/ecom530/fall2001/bmodels2.pdf](http://www.stuart.iit.edu/courses/ecom530/fall2001/bmodels2.pdf).

BACIC, Dinko; FADLALLA, Adam. **Business Information Visualization: A Visual Intelligence-Based Framework**. Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems, Chicago, 2013. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1866&context=amcis2013>>. Acesso em: 11 junho de 2016.

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M.B. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. X Congresso Nacional de Educação, Curitiba, 2011. Disponível em: <[http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/4398\\_2342.pdf](http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/4398_2342.pdf)>. Acesso em: 28 junho de 2016.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARENFANGER, Rieke; OTTO, Boris. **Proposing a Capability Perspective on Digital Business Models**. 2015 IEEE 17th Conference on Business Informatics. Conference Paper, 2015.

BARNEY, Jay B. Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, vol. 9, n. 17, p. 49-61, 1995.

BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Texas A&M University. Journal of Management, vol. 17, n. 1, p. 99-120,1991.



BONNET, Didier; WESTERMAN, George. The Best Digital BHARADWAJ, Anandhi; SAWY, Omar A. El; PAVLOU, Paul A.; VENKATRAMAN, N. Digital Business Strategy: TOWARD A NEXT GENERATION OF INSIGHTS. *MIS Quarterly* Vol. 37 N. 2, p. 471-482. Junho de 2013.

Business Models Put Evolution Before Revolution. **Harvard Business Review**, Business Models, 20 de Janeiro de 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/01/the-best-digital-business-models-put-evolution-before-revolution>>. Acesso em: 20 março 2016.

CHESBROUGH, Henry W.; ROSENBLOOM, Richard S. "The Role of the Business Model in Capturing Value Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies." **Harvard Business School Working Paper**, No. 01-002, Julho de 2000. Disponível em: <[http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/01-002\\_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/01-002_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf)>. Acesso em: 15 de maio de 2016.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. O planejamento da pesquisa qualitativa. Porto Alegre, Penso, p. 432, 2006.

DRUCKER, Peter F. The Theory of the Business. **Harvard Business Review**, Issue, Setembro – Outubro de 1994. Disponível em: <<https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>>. Acesso em: 20 março 2016.

DUARTE, T. 2009. A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). Cies e-working paper. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia. Disponível em: [http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60\\_Duarte\\_003.pdf](http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf). Acesso em: 28/11/2016

EAESP/FGV/NPP –Núcleo de Pesquisas e Publicações. A realidade dos negócios na era digital no mercado brasileiro. Relatório de pesquisa N° 24/2002. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3127/P00242\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3127/P00242_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 10 abril 2016.

EBIT. Webshoppers 33<sup>a</sup> Edição, 2016. Disponível em: <[http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/33\\_webshoppers.pdf](http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/33_webshoppers.pdf)>. Acesso em: 09 abril 2016.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: What are they. **Strategic management journal**, v. 21, n. 1, p. 1105-1121, 2000.

ENGEL, Tatiana & SILVEIRA, Denise T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

FREITAS JÚNIOR, José Carlos da Silva; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; BRINKHULES, Rafael Alfonso; MONTESDIOCA, Gustavo Zimmermann. Digital Capabilities as Driver to Digital Business Performance. Twenty-second Americas Conference on Information Systems, San Diego, 2016

GASSMANN, O.; FRANKENBERGER, K.; CSIK, M. Revolutionizing the Business Model. In Management of the Fuzzy Front End of Innovation, p. 89-97. Springer International Publishing, 2014.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63. São Paulo, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage. **California Management Review**, v.33, n.3, 1991.

GUNTHER, Hartmut. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?** Universidade de Brasília. Psicologia: Teoria e Pesquisa. V.22, n. 2, o 201-210, 2006.

HELFAT, Constance. E.; PETERAF, Margaret. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v.24, n.10, 2003.

IBGE- Portal Brasil. Metade dos brasileiros teve acesso a internet em 2013. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2014/09/ibge-metade-dos-brasileiros-teve-acesso-a-internet-em-2013>>. Acesso em: 11 abril 2016.

Internet Live Stats. Internet Users by Country (2016). Disponível em: <<http://www.internetlivestats.com/internet-users-by-country/>>. Acesso em: 22 maio de 2016.

ITU. ITU releases 2015 ICT figures Statistics confirm ICT revolution of the past 15 years. Genebra, 2015. Disponível em: <[https://www.itu.int/net/pressoffice/press\\_releases/2015/17.aspx#.VvNLR-mdf-a](https://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2015/17.aspx#.VvNLR-mdf-a)>. Acesso em: 22 março 2016.

JOIA, Luiz Antonio; FERREIRA, Sinval. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia?. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 01-18, Dec. 2005. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512005000400002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000400002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 20 de maio 2016.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Marcia. “**e-business2.0** Roadmap for Success”. 2ª Edição. Addison Wesley Longman, Inc, Massachussets, 2001.

KOHLI, Rajiv; GROVER, Varun. Business value of IT: An essay on expanding research directions to keep up with the times\*. Journal of the association for information systems, volume 9, artigo 2, p. 23-39, 2008.

KURTI, Erdelina; HAFTOR, Darek. The role of path-dependence in the business model adaptation : from traditional to digital business models. AISEL. Paper 28. MCIS Proceedings, 2014.

LANKSHEAR, C. KNOBEL, M. Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LIENTZ, Bennet P.; REA, Kathryn P. “**Transform your Business into e** Going Beyond the Dot Com Disasters”, California, 2001, ACADEMIC PRESS.

MAGRETTA, Joan. Why Business Models Matter. **Harvard Business Review**, Issue, maio de 1994. Disponível em: < <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>>. Acesso em: 15 maio 2016.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MEIRELLES, Dimária Silva; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, Edição Especial, art. 3, p. 41-64. Dezembro de 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v18nspe/1415-6555-rac-18-spe-00041.pdf>

MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. **DIGITAL TRANSFORMATION: A ROADMAP FOR BILLION-DOLLAR ORGANIZATIONS**, 2011.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OSTERWALDER, A. **Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept**, p. 2-40. *Communications of the AIS*. 15 de Maio de 2005.

PAN, Gary; PAN, Shan Ling; LIM, Chu Yeong. Examining how Firms Leverage IT to Achieve Firm Productivity: RBV and Dynamic Capabilities Perspectives. *Information and Management*. 52, p. 401-412. *Research Collection School Of Accountancy*, 2015.

SLYWOTZKY, Adrian J.; MORRISON, David J.; WEBER, Karl. "How Digital is your Business?". New York, 2000, Crown Publishing group.

STAKE, Robert E. Case studies. In: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S (eds). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications , 2000.

TEECE, D. J; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. v. 18, n.7, p. 509-533, 1997.

WEILL, Peter; VITALE, Michael R. "Placeto Space: migrating to e-business models", Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2001.

WEILL, Peter; WOERNER, Stephanie L. Optimizing Your Digital Business Model. **MIT Sloan Management Review**, Spring 2013, v. 54, n. 3, p. 72. Reimpressão n. 54322.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5a edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZILBER, Silvia Novaes. Fatores críticos para desenho e implantação de e-business por empresas tradicionais. 2002, 384 p. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/ USP, São Paulo, 2002.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Protocolo do estudo de caso

#### PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

##### Dados Gerais do Estudo de Caso

- **Questão de pesquisa:** De que maneira os recursos e as capacidades dinâmicas são determinantes na transformação do modelo de negócios tradicional em um modelo de negócios digital?
- **Objetivo geral da pesquisa:** O objetivo geral desta pesquisa foi analisar de que maneira os recursos e as capacidades dinâmicas são determinantes na transformação do modelo de negócios tradicional em um modelo de negócios digital nas empresas A e B.
- **Fontes de Informação:** Entrevistas, site das instituições e observações.
- **Procedimentos:** realizar um levantamento das informações gerais da empresa pesquisada; contatar as empresas e identificar os respondentes; realizar reuniões com os entrevistados e gravar a entrevista para, posteriormente, transcrever as conversas gravadas nas reuniões; análise de dados e elaboração do relatório final.

#### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

##### a) Características gerais da empresa

Nome da empresa

Endereço

Ano de fundação

Faturamento Anual

##### b) Característica do respondente

Nome do respondente

Cargo do respondente

Formação

Tempo de empresa

##### d) Entrevista – roteiro semiestruturado

**Perguntas do Protocolo de Estudo de Caso sobre a transição de um modelo de negócios tradicional para um modelo de negócios digital sob a ótica dos recursos e capacidades dinâmicas:**

Fatores	Perguntas	Descrição	Autores
Geral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. nome da empresa</li> <li>2. tipo de organização</li> <li>3. setor de atuação da empresa</li> <li>4. Qual o gasto percentual em TI em 2016</li> <li>5. Quanto da receita de sua empresa veio através de canais digitais em 2016 percentualmente?</li> </ol>		
Modelo de Negócios Digital	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De que maneira é a sua interação digital com o cliente?</li> <li>2. Que tipo de mudanças operacionais se deram com a digitalização do modelo de negócios?</li> <li>3. Quanto tempo levou para que se encontrasse o ponto de equilíbrio entre o custo de investimento inicial (na plataforma e de implementação), o custo de manutenção e o faturamento do e-commerce?</li> <li>4. Da maneira como está, o modelo é financeiramente sustentável?</li> <li>5. Qual é a importância para o sucesso da sua empresa, fornecer informações sobre seus produtos e serviços físicos em ambiente digital?</li> </ol>	<p>Fazer negócios eletronicamente ao completar os processos de negócios através de redes abertas, substituindo informações físicas para o processo de negócio.</p> <p>Estratégia de redefinição de antigos modelos de negócios através da tecnologia, para maximizar o valor do cliente e os lucros.</p> <p>Uso de automação e comunicação para realizar transações comerciais sem atividades manuais ou de trabalho intensivo.</p> <p>Três componentes para a proposição de valor: conteúdo, ou seja, o que é consumido; experiência do consumidor, ou seja, como é ser cliente digital da organização, seja comprando produtos digitais ou físicos e de que maneira o cliente interage com a empresa; plataforma, ou seja, um conjunto coerente de processos, dados e infraestrutura digitalizados.</p>	<p>Slywotzky e Weber (2000); Lienz e Rea (2001); Weil e Vitale (2001); Kalakota e Robinson (2001); EAESP/FGV/NPP (2002); Weill e Worner (2013).</p>

Inimitável - RBV	<p>1. A empresa se diferencia por fornecer informações sobre seus produtos e serviços em um ambiente digital?</p> <p>2. De que maneira o seu site é eficaz em atrair clientes para compreender sobre os seus produtos e também compartilhar suas experiências (por exemplo, opiniões, ideias para usar, melhores práticas)?</p>	<p>Conjunto de recursos internos de cada organização que podem criar e sustentar vantagem competitiva, garantindo lucratividade ao longo do tempo, únicos à empresa, ou de difícil duplicação em outras empresas.</p> <p>Pacotes de recursos distribuídos de forma heterogênea entre as empresas, e que as diferenças de recursos persistem ao longo do tempo</p>	<p>Barney (1991 e 1995); Grant (1991); Teece, Pisano e Schuen(1997); Eisenhart e Martin, (2000); Helfat e Petergraf (2003); Joia e Ferreira (2005)</p>
Insustituível - RBV	<p>1. Quais são os aspectos ligados ao ambiente digital (como a informação) que não são passíveis de ser copiados por um concorrente?</p>	<p>Não há substitutos equivalentes.</p>	
Raro - RBV	<p>1. Em relação a concorrência, o que há de mais atrativo em seus produtos e serviços digitais para seus clientes?</p> <p>2. De que maneira as informações apresentadas em ambiente digital sobre seus produtos e serviços são imprescindíveis, comparadas as de sua concorrência?</p>	<p>Diferencia-se da concorrência atual e futura.</p>	
Valioso – RBV	<p>1. Por que é valioso para o sucesso da sua empresa prestar informações digitais sobre seus produtos e serviços?</p>	<p>Explora as oportunidades e neutraliza as ameaças do ambiente externo.</p>	
Agilidade – Capacidades Dinâmicas	<p>1. Como ocorre a adaptação de sua plataforma às mudanças tecnológicas de mercado afim de flexibilizar e atender aos clientes de forma rápida e personalizada?</p> <p>2. Como é a integração entre os seus produtos digitais e serviços com o restante de sua empresa?</p>	<p>Capacidade da organização de flexibilizar seus processos e implementar rapidamente mudanças operacionais, atendendo ligeiramente às necessidades internas e aos clientes.</p> <p>Habilidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente às</p>	

		mudanças ambientais, refletindo, portanto, a habilidade de uma organização para alcançar formas novas e inovadoras de vantagem.	
Ecosistema Multicanal – Capacidades Dinâmicas	<p>1. Mensure o nível de acessibilidade X confiabilidade de dados imprescindíveis ao cliente.</p> <p>2. Como é a integração entre a plataforma de seus produtos e serviços digitais com o restante das plataformas da sua empresa?</p>	<p>Melhora a eficiência da comunicação entre os agentes internos e estrutura o ecossistema já existente do negócio.</p> <p>Permite a condensação da informação advinda de todo o sistema de TI.</p> <p>Permite a pesquisa, exploração, aquisição, assimilação e aplicação do conhecimento sobre recursos e oportunidades.</p>	
Governança – Capacidades Dinâmicas	1. Como a digitalização de processos e a implementação do e-commerce auxiliou na governança do modelo de negócios digital da sua empresa?	O papel da governança na estratégia do modelo de negócios digital é utilizar as tecnologias digitais para alavancar a experiência interna e a experiência do cliente.	
Visualização e Digitalização dos Processos – Capacidades Dinâmicas	<p>1. Em que escala a plataforma digital está presente nos principais processos de sua empresa? (por exemplo, desenvolvimento de produtos, compras, verificação de crédito, processamento de transações...)</p> <p>2. Como a visualização em ambiente digital auxilia na sua interação com o cliente?</p>	Exibe informações visuais de negócios, auxiliando a organização à reduzir a complexidade de informação e as incertezas ao melhorar as habilidades humanas de inteligência visual, amparando as tomadas de decisão através da disposição das informações em formatos e plataformas apropriados.	