Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
Universidade Federal do Amapá

Guia de Modelos de Negócios Inovadores

Empreendedorismo →

Inovação →

Modelos de Negócios →

Negócios Inovadores →

Tecnologia →

Mercado →

Autores:
Larissa Sussuarana Batista
Robson Antonio Tavares Costa
Junho/2022

Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
Universidade Federal do Amapá

Guia de Modelos de Negócios Inovadores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Batista, Larissa Sussuarana
Guia de modelos de negócios inovadores [livro eletrônico] / Larissa Sussuarana Batista, Robson Antonio Tavares Costa. -- Macapá, AP : Ed. dos Autores, 2022.
PDF

Bibliografia.
ISBN 978-65-00-46564-8

1. Administração de empresa 2. Empreendedorismo 3. Inovação tecnológica 4. Negócios I. Costa, Robson Antonio Tavares. II. Título.

22-116374 CDD-658.4063

Índices para catálogo sistemático:

1. Inovação : Administração de empresas 658.4063

Cibele Maria Dias - Bibliotecária - CRB-8/9427

Guia elaborado e editado pela autora no site: https://pt.venngage.com/

Apresentação

O Guia para Modelos de negócios inovadores é um produto gerado através de estudo realizado no curso de Mestrado em Propriedade Intelectual e Desenvolvimento de Tecnologias para Inovação – PROFNIT, da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP.

A intenção é que o Guia possa ser utilizado como ferramenta de auxílio para direcionar empreendedores sobre cada modelo de negócios apresentado, possibilitando ainda uma ampla e direcionada visão sobre empreendimentos já estabelecidos.

Além disso, o Guia poderá auxiliar a comunidade, estudantes e acadêmicos que tenham interesse pelo tema.

Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
Universidade Federal do Amapá

Quem pode se beneficiar com o uso desse guia?

Acadêmicos: que pretendem estudar e compreender sobre modelos de negócios e modelos de negócios inovadores;

Professores: como auxílio nas aulas, permitida a cópia desde que citada a fonte;

Empreendedores: como base de auxílio na compreensão do negócio que se tem ou se pretende melhorar;

Futuros Empreendedores: como forma de auxílio na preparação e no planejamento do negócio que se pretende construir.

Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
Universidade Federal do Amapá

Introdução

A todo momento nos deparamos com novas tecnologias, formas de gestão inovadoras, processos de produção mais eficazes, a utilização da inteligência artificial cada vez mais expressiva na rotina dos pesquisadores e da sociedade. O ser humano não para de buscar formas mais modernas e eficientes para gerir sua vida, trabalho e relações, com a finalidade de facilitar o seu cotidiano, otimizando o tempo e o desenvolvimento de suas obrigações diárias, além de favorecer a sociedade com descobertas importantes e essenciais para o bem comum.

A inovação tecnológica, a informação dinâmica e as exigências do mercado, estão transformando os Empreendedores e para que se possa estar em sintonia com o cenário empresarial que se modifica de acordo com as relações de consumo e com fatores externos, o empreendedor precisa observar as mudanças e verificar as melhores formas de adaptar-se a elas.

Modelos de Negócios Inovadores estão surgindo a todo instante e o Guia de Modelo de Negócios aqui apresentado, servirá para direcionar o conhecimento e auxiliar os empreendedores sobre o caminho que se pretende percorrer, de acordo com o negócio que tem a intenção de oferecer ao mercado. Possibilitando também, uma visão mais ampla e direcionada sobre o empreendimento que já está firmado no mercado.

Além disso, o Guia de Modelos de Negócios Inovadores pretende atingir a comunidade acadêmica como objeto de auxílio aos estudantes e pesquisadores.

O que são Modelos de Negócios?

As transformações tecnológicas que o mundo vem sofrendo de forma dinâmica e de certa forma perene, coloca à disposição do mercado e da sociedade diversos Modelos de Negócios Inovadores, os quais permitem uma gama de oportunidades de negócios e novas formas de empreender. Os Modelos de Negócios são entendidos como aquilo que determina o que um empreendimento disponibilizará para o mercado, levando em consideração o produto e/ou serviço oferecido, como será produzido e/ou ofertado, qual público-alvo deseja atingir e o retorno financeiro que o empreendimento trará.

Pensa em iniciar um negócio?

Para começar o seu planejamento é ideal que responda as seguintes perguntas:

1. Com o que pretendo trabalhar? Vendendo um produto? Oferecendo um serviço? Oferecendo soluções?

2. Para um produto: Vou fabricar? Vou buscar fornecedores e parcerias?

3. Para um serviço: Vou contratar pessoal? Preciso de mão de obra qualificada?

4. De que forma eu quero atender o meu cliente? Loja física? Loja virtual? Atendimento Domiciliar?

5. Qual tipo de cliente eu pretendo atingir? Pessoas? Homens, mulheres, crianças? Animais? Empresas?

6. Quais custos e receitas?

O que os estudiosos falam?

De acordo com Nóbrega e Lima (2010, p. 54), “um modelo de negócios é uma história, uma narrativa, que tem de fazer sentido. Essa história diz como a empresa vai criar valor, entregar valor e ficar com um pedaço do valor para si. Tem que ter um enredo interessante, personagens bem definidos agindo com motivações plausíveis”. Para os autores, se a narrativa montada para o modelo de negócios não fizer sentido, não dará certo, não prosperará. Ainda para os autores, disponibilizar um produto ou serviço que o mercado queira comprar e a maneira como ocorre a organização dos recursos, dos processos de trabalho e das competências internas, também é uma descrição para o modelo de negócios.

Teece (2010, p.172), “Sempre que uma empresa é estabelecida, ela explícita ou implicitamente emprega um modelo de negócios específico que descreve o design ou a arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor que emprega”.

A essência de um modelo de negócios está em definir a maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes, induz os clientes a pagar por valor e converte esses pagamentos em lucro. Assim, reflete a hipótese da administração sobre o que os clientes desejam, como desejam e como a empresa pode se organizar para atender da melhor forma a essas necessidades, ser paga por isso e ter lucro. (Teece, 2010, p. 172).

O que os estudiosos falam?

Ainda para o autor, para que um modelo de negócios possa oferecer vantagens competitivas, ele precisa ser mais do que fazer negócios de forma lógica, atendendo as necessidades particulares dos seus clientes, sem copiar ou imitar em razão de suas características e valores particularmente estabelecidos, TEECE (2010).

De acordo com Chesbrough (2012), para direcionar executivos no monitoramento e acompanhamento dos negócios e empreendedores, pelo pressuposto da inovação, é imprescindível a utilização de um modelo de negócios. O modelo de negócios é apresentado como uma importante ferramenta para contribuir com decisões e analisar potenciais cenários futuros, Chesbrough (2012).

Estruturas para elaborar um Modelo de Negócios

O modelo proposto apresentado por Gassmann (2016), estabelece quatro dimensões que descreveremos a seguir:

a) **O Cliente**: estabelecer claramente quem são os clientes-alvo, a fim de construir um modelo de negócios promissor.
b) **A Proposta de Valor:** estabelecer com clareza o que se pretende oferecer aos clientes, objetivando o atendimento eficiente das expectativas geradas.
c) **A cadeia de valor:** identificar processos, atividades, recursos e as capacidades essenciais para delinear a cadeia de valor.
d) **O lucro:** garantir que o modelo delineado, sob a ótica financeira, seja suportável.

O que os estudiosos falam?

Osterwalder (2011) afirma que partindo de uma organização, um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor. Ainda seguindo o pensamento de Osterwalder e Pigneur (2011), a construção de um Modelo de Negócios é realizada em cinco fases distintas:

Fase 1: Mobilização: a fase de mobilização é responsável em preparar o cenário para a construção do Modelo de Negócios, reunindo os elementos necessários para tal. Nessa fase, a motivação é um fator importante para alcançar o que se pretende.

Fase 2: Compreensão: a fase de compreensão além de pesquisar e analisar os elementos necessários para a elaboração do modelo. É uma fase de aprofundamento de conhecimento, onde se busca as informações necessárias.

Fase 3: Design: nessa fase, o que foi mobilizado e compreendido nas fases anteriores ganha forma. É uma fase de indagação e a partir das respostas encontradas, um modelo é selecionado para servir de protótipo.

Fase 4: Implementação: na fase de implementação já se tem o modelo a ser testado, é uma fase de execução.

Fase 5: Gerenciamento: na última fase, após testado, o modelo escolhido é adaptado de acordo com o retorno recebido pelo mercado na sua implementação. É uma fase de ascensão, de transformação se assim for necessário adaptar.

O que os estudiosos falam?

Destaca-se que para Osterwalder (2011), o modelo de negócios é um método utilizado para questionamentos e compreensão daquilo que se pretende implementar.

O CANVAS

Algumas ferramentas importantes estão disponíveis para auxiliar o empreendedor a de certa forma identificar o modelo de negócios adequado para o seu empreendimento. Uma ferramenta muito importante e bastante utilizada pelas grandes empresas é o CANVAS, que foi desenvolvido por Alexander Osterwalder que é um escritor, pesquisador e empreendedor suíço que criou o método baseado em pesquisas sobre diversos tipos de Modelos de Negócios na Universidade de Lousanne. Em 2008 lançou o livro Business Model Generation, com a proposta do Canvas. Para Osterwalder e Pigneur (2008):

Acreditamos que o Modelo de Negócios pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O Modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2008, p. 15).

CANVAS

O Canvas é uma ferramenta que auxilia o empreendedor a direcionar a sua vontade de empreender para o melhor caminho a ser seguido pela empresa. A ferramenta auxilia o empreendedor a identificar componentes essenciais para a estrutura e entendimento do negócio Osterwalder e Pigneur (2011).

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Osterwalder e Pigneur (2011)

A estrutura do CANVAS

1.Segmentos de Clientes

Este componente define organizações ou pessoas que uma empresa pretende alcançar. Considerados a base de qualquer Modelo de Negócios, os clientes podem ser definidos por um ou vários segmentos, visando compreender as necessidades de cada cliente que se pretende alcançar, buscando agrupar de acordo com comportamentos comuns.

2. Proposta de Valor

A proposta de valor caracteriza quais produtos e serviços criam determinado valor para o segmento de clientes. É a causa que direciona o cliente a escolher determinada empresa, estabelecendo critérios específicos conforme o segmento de clientes, satisfazendo a necessidade do mesmo através da resolução de um problema. Resumidamente é o grupo de benefícios oferecidos aos clientes pela empresa. Os valores estabelecidos na proposta de valor podem ser quantitativos ou qualitativos, compreendendo uma novidade, um desempenho melhor, acessibilidade, preço e outros.

3. Canais

Os canais podem ser entendidos como a forma que uma empresa se comunica para atingir o segmento de clientes com a entrega da proposta de valor. A ligação da empresa com o cliente é realizada através dos canais de comunicação, distribuição e vendas, incluindo: suporte ao cliente, informar sobre os produtos oferecidos, auxiliar na avaliação da proposta de valor, etc. Os canais podem ser diretos e indiretos ou particulares e parcerias e constituem 5 (cinco) fases distintas: Conhecimento, Avaliação, Compra, Entrega e Pós-venda.

4. Relacionamento com Clientes

Este componente descreve a relação que uma empresa cria com segmentos de clientes específicos. O relacionamento com clientes pode ser direcionado pela conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação das vendas, onde a empresa precisa deixar claro o tipo de relação que deseja criar com cada segmento de clientes. É um componente fundamental para influenciar a experiência de cada cliente com a empresa.

5. Fontes de Receitas

A fonte de receitas é um componente essencial para a empresa, pois representa os ganhos que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes. Podem ser representados por dois tipos: renda recorrente e renda única. Há uma gama de maneiras que podem ser responsáveis por gerar fonte de receita para uma empresa, dentre elas podemos citar licenciamento, taxa de assinatura, alugueis. Além disso, cada fonte de receita pode ter um método de precificação diferente (fixa ou dinâmica), o que pode influenciar na receita gerada.

6. Recursos Principais

São considerados os recursos mais importantes para um modelo de negócios obter êxito e funcionar. Na empresa, são responsáveis por criar e oferecer a proposta de valor, mantendo o relacionamento com segmentos de clientes e gerando receitas através da captação do mercado. Estes recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Além disso, podem ser adquiridos através de parcerias, podem pertencer à empresa ou serem alugados.

7. Atividades – Chave

Para que o Modelo de Negócios funcione, as atividades – chave descrevem quais atos as empresas devem realizar, são as principais ações de uma empresa de sucesso e tem a mesma função dos recursos principais, sendo definidas de forma diferente para cada tipo de Modelo de Negócios e são categorizadas por: produção, resolução de problemas e plataforma/rede.

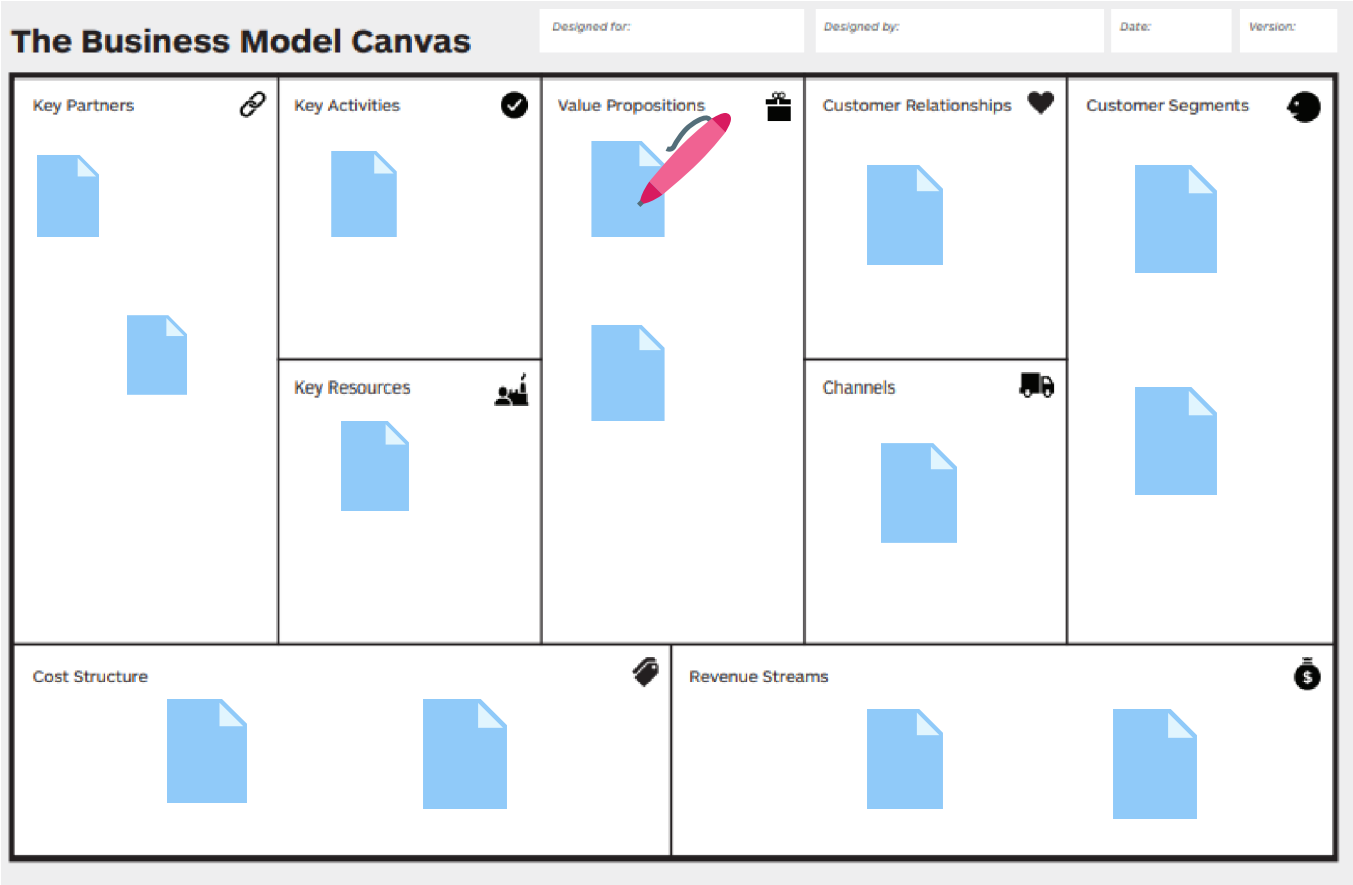
8. Parcerias Principais

Para que o Modelo de Negócios funcione é imprescindível identificar as parcerias principais, identificando os parceiros e redes de fornecedores. Basicamente, são alianças formadas para aprimorar o modelo de negócios com o objetivo de adquirir recursos ou diminuir os riscos. As parcerias podem ser motivadas pela otimização e economia de escala, redução de riscos e incertezas, aquisição de recursos e atividades particulares, através de quatro tipos distintos: alianças estratégicas, competição, Joint ventures e relação entre comprador e fornecedor.

9. Estrutura de Custos

Neste componente estão descritos todos os custos que compõem um Modelo de Negócios, custos esses que são estabelecidos conforme todos os outros componentes apresentados anteriormente, os quais influenciam na estrutura de custos. A estrutura de custos, além de ter como características os custos fixos, variáveis, economias de escala e economias de escopo, podem ser representadas por duas grandes classes: direcionadas pelo valor e direcionadas pelo custo.

Na figura abaixo, o modelo do Canvas desenvolvido por Alex Osterwalder que é muito utilizado para identificar os 9 (nove) componentes propostos pelo autor e que são essenciais para o melhor entendimento do negócio que se está propondo e para o direcionamento que o negócio pretende seguir. A montagem do CANVAS é feita com post-its coloridos que podem ser montados de forma colaborativa entre os envolvidos, tanto em uma folha de papel A4, quanto em um quadro branco.



Fonte: OSTERWALDER (2011). https://www.strategyzer.com/canvas

De acordo com padrões estabelecidos por Osterwalder (2008), alguns modelos de negócios possuem características similares e essas características se repetem em negócios distintos. Para o autor, algumas empresas possuem o mesmo padrão de Modelo de Negócios. Ainda para o autor, alguns modelos de negócios podem abranger vários padrões. Percebe-se que na estrutura proposta por Osterwalder (2008), a proposta de valor está centralizada e a partir dela todos os outros componentes da estrutura se complementam.

Segundo Pedroso (2016), a entrega de valor para consumidores e a captura de valor para a empresa, são gerados por um conjunto de componentes que definem o Modelo de negócios como um modelo conceitual. Ainda para o autor, modelo de negócios pode ser considerado a teoria dos negócios, a arquitetura que a empresa constrói para gerar, entregar e capturar valor. Assim, pode-se considerar que o elemento central é o valor, que pode ser entendido como a diferença entre o preço pago e o benefício obtido (PEDROSO, 2016).

O conceito de modelo de negócios tem sido tratado na literatura de empreendedorismo e estratégia sob diferentes perspectivas fomentado por estudos teóricos e seminais relativamente recentes. Umas das vertentes discutidas refere-se à inovação em modelo de negócios, que apesar de contemplada na literatura, ainda encontra-se dispersa diante da ausência de um estudo que organize esse campo teórico. (PEDROSO et al, 2017, p. 1).

Pedroso (2016) propõe uma estrutura para análise do modelo de negócios que é composta por seis elementos estruturantes da lógica de entrega e da captura de valor, que são definidos por escolhas estratégicas. Abaixo no quadro, segue a proposta elaborada por Pedroso (2016):

1. Posicionamento estratégico
- Quais produtos e/ou serviços entregar?
- Quais mercados pretende atingir?
- Qual posição competitiva pretende ocupar na indústria?
- Qual proposta de valor tem a oferecer?

2. Modelo de Operações
- De que forma vai adquirir os recursos necessários para gerar valor?
- Como vai gerar valor (produção)?
- Como vai entregar valor (distribuição)?

3. Relacionamento com clientes
- Quais as características potenciais dos clientes?
- Quais são os problemas e necessidades que eles precisam resolver?
- Como apresentar aos clientes, quais produtos, marcas ou estratégias de comunicação?
- Com será o relacionamento com os clientes?

4. Modelo econômico
- Como é capturado o valor?
- Como precificar?
- Como a receita será gerada?
- Como será composta a estrutura de custos?
- Como as receitas e os custos se relacionam para gerar lucros?
- Como serão obtidos os resultados positivos e sustentáveis?

5. Modelo de Inovação
Como que o modelo de negócios, produtos e serviços e processos evoluem ?

6. Modelo de Gestão
- Qual a cultura e valores implementados importantes para o negócio?
- Como as decisões são tomadas?
- Como é definida a estrutura organizacional do negócio?
- Como as atividades são coordenadas?
- Como os funcionários são motivados?

Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
Universidade Federal do Amapá

Modelos de Negócios Inovadores

Nesta seção serão abordados alguns tipos de Modelos de Negócios Inovadores, com foco nos modelos mais utilizados no mercado atualmente.

All-inclusive

No modelo de negócio *All-inclusive*, a sua tradução para o português já descreve seu principal objetivo "tudo incluso". Muito utilizado no setor turístico, oferece ao consumidor, pacotes de serviços com vários benefícios inclusos, o que se torna um atrativo para quem deseja praticidade e facilidade.

Nesse tipo de modelo de negócio, normalmente utilizado em resorts e pacotes marítimos, os clientes pagam por vários serviços que são oferecidos durante a hospedagem, que incluem diárias, alimentação completa, passeios e outros. Nos pacotes oferecidos pelo turismo marítimo há uma necessidade maior de utilizar esse modelo de negócios por ser a forma mais viável para quem utiliza, já que não haverá locais externos para adquirir produtos e serviços. Consequentemente o turista acaba por comprar tudo incluso.

Para Ciftci et al., 2007, o modelo de negócios *all-inclusive* pode ser descrito como uma aplicação dinâmica entre os conceitos de marketing e políticas de preços, onde estão incluídos todos os serviços oferecidos no hotel.

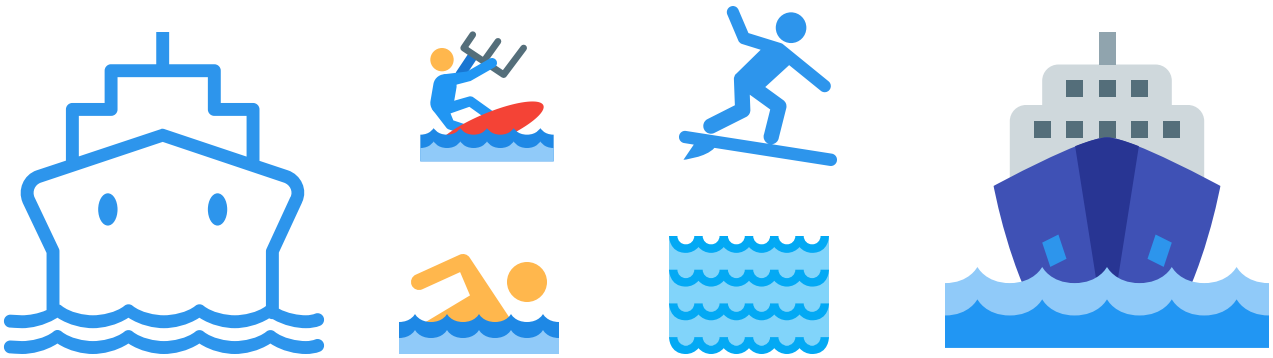
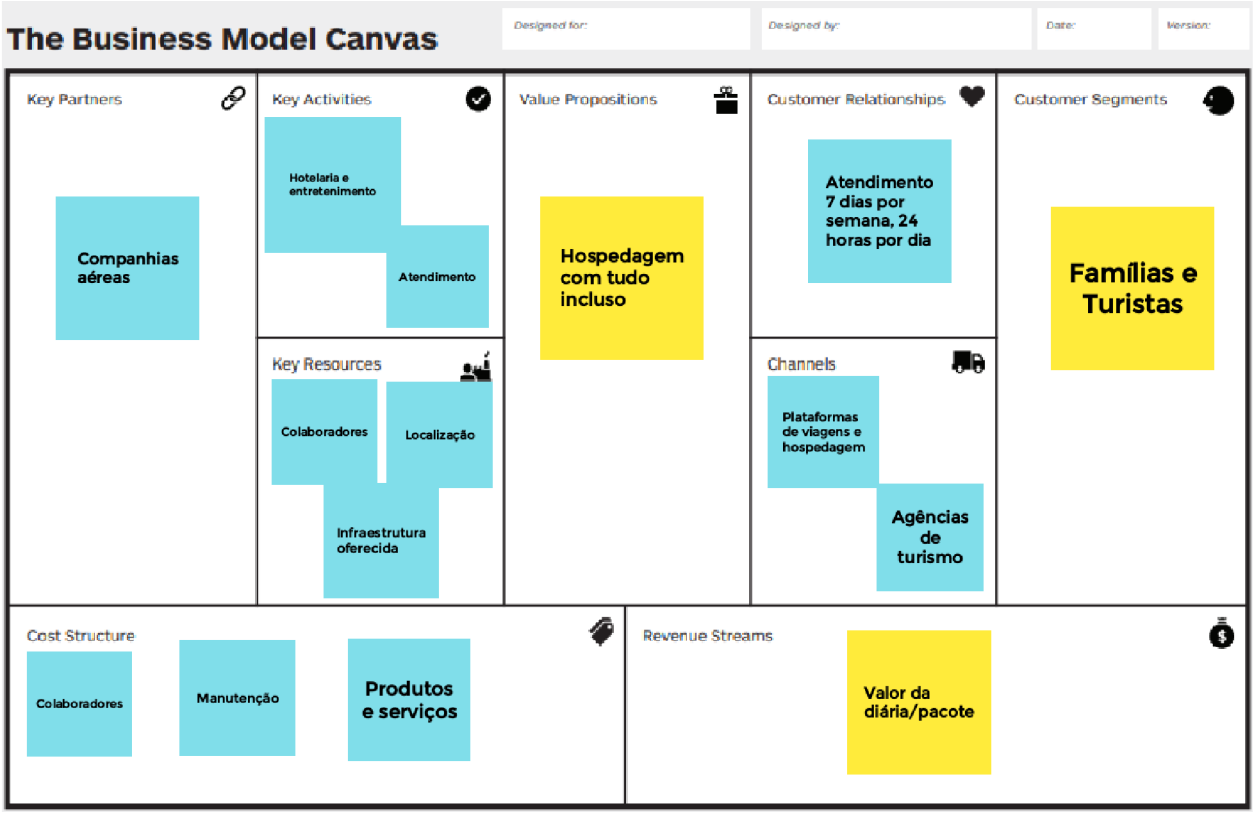


Figura: Modelo de Negócios – *All-inclusive* – Canvas

Modelo de Negócios - All-inclusive



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Osterwalder e Pigneur (2011)

O Modelo de negócios All-inclusive, tem como pontos fortes a praticidade de encontrar em um só lugar tudo aquilo que precisa, além disso, é previsível quanto receitas e custos, pois possui valor pré-determinado. Ou seja, a empresa que utiliza o modelo de negócios All-inclusive consegue mensurar suas receitas de acordo com os pacotes que são fechados. Como ponto fraco, não se torna tanto atrativo se estiver próximo de locais com diversificação de atrativos turísticos. Assim, os locais que costumam oferecer esse tipo de serviço estão localizados mais distantes dos grandes centros e pontos turísticos.

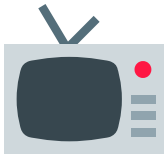
Assinaturas

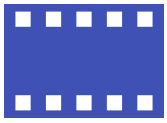
Para Van Gorp e Batura (2015, p. 8) o modelo de negócios por assinatura faz com que o usuário pague para ter acesso a determinado serviço. Osterwalder e Pigneur (2011, p. 31) afirmam que a assinatura é “gerada pela venda do acesso contínuo a um serviço”.

Esse tipo de modelo de negócios pode abranger tanto o segmento de produtos, quanto ao segmento de serviços e atualmente, com a situação de pandemia e necessidade de isolamento social, muitos serviços se adequaram ao modelo de negócios por assinatura.

De acordo com a Betalabs, que é uma plataforma que desenvolve tecnologias para vendas on-line, cerca de 60% de empresas aderiram ao modelo de negócios por assinatura com a situação de pandemia. Antigamente, o mercado disponibilizava assinaturas para revistas, jornais; atualmente há uma ramificação considerável para este mercado que oferece desde assinatura para vinhos, livros, cuidados pessoais, até mesmo assinaturas de produtos derivados do alho, por exemplo.

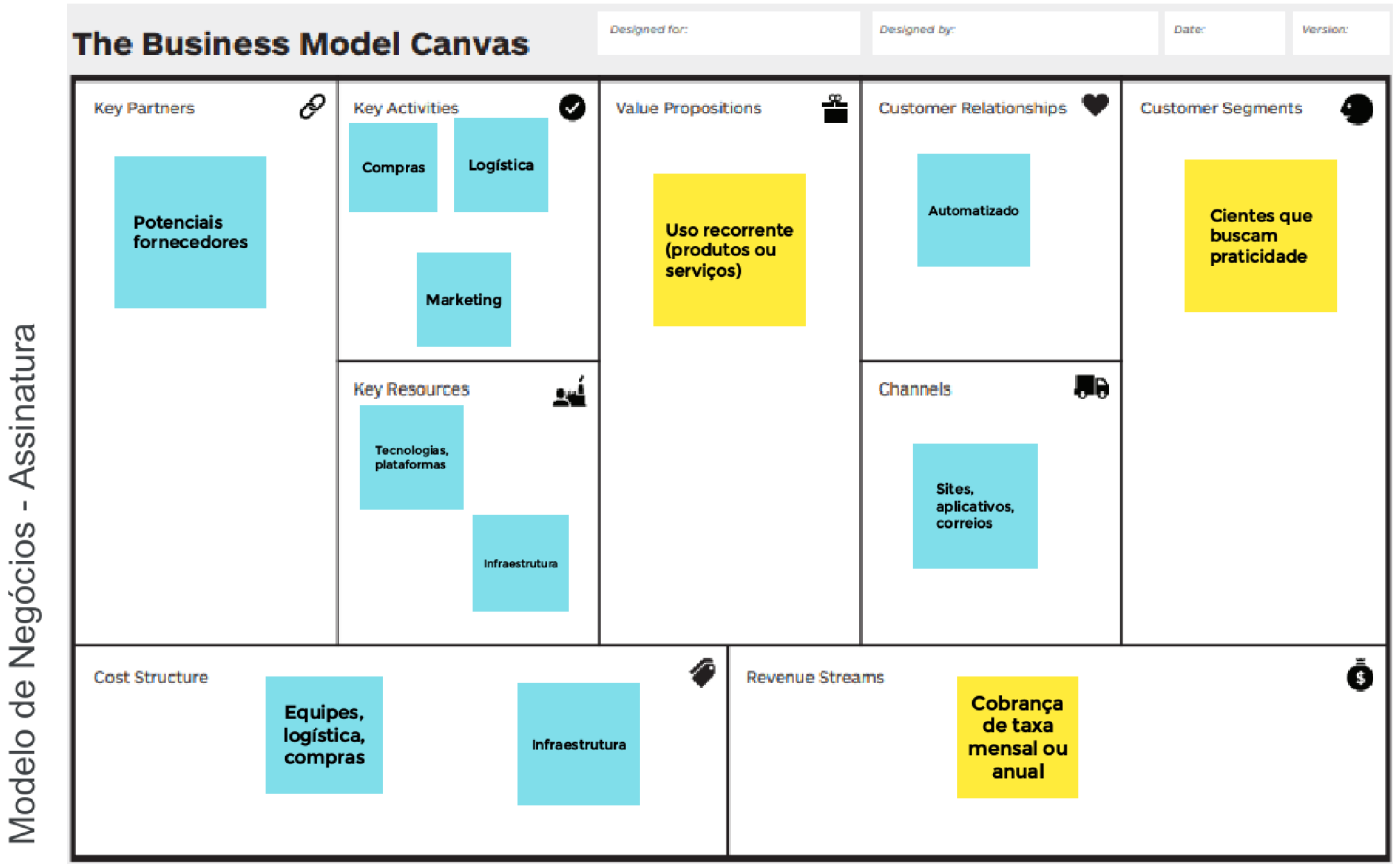
Em 2020, as empresas que utilizam a plataforma da Betalabs, conquistaram cerca de 600 novos assinantes por dia. O modelo de negócios por assinaturas, ganhou bastante espaço no mercado nos últimos anos, momento em que os consumidores precisaram de isolamento social. Certamente, em razão do isolamento, o consumidor passou a utilizar mais esse tipo de serviço. Como exemplo de modelo de negócios por Assinatura, podemos citar alguns mais populares: Netflix, Vivo, Exame e Sky. Além disso, no decorrer do estudo identificados alguns tipos de modelos de negócios por assinatura, como o Modelo Clube de assinaturas, Assinatura de consumíveis, Mentoria, Box de assinaturas e Aluguel por assinatura. São diversas as formas e ramos que esse modelo de negócios pode atingir e oferecer.





Algumas vantagens são percebidas no modelo de negócios por assinatura: margens de lucro maiores e previsíveis por utilizar renovação automática, conexão e feedback com os clientes, competitividade e pouco investimento com a retenção de clientes. Como pontos fracos, pode-se citar altas desistências, principalmente em razão da fadiga pelo produto ou serviço oferecido. Por essa razão, deverá haver uma preocupação em inovar e oferecer produtos e serviços atrativos, assim pode-se manter o cliente por mais tempo. Outro ponto fraco que foi percebido é a manutenção do valor, visto que dependendo do que se oferece, a elevação do valor da assinatura pode ocasionar cancelamentos e insatisfação. Além disso, algumas pessoas têm receio de assinar contratos mais longos e correr o risco de ficarem presos à assinatura, perdendo dinheiro com algo que se pode não gostar. Então é necessário ser criativo para fidelizar o cliente.

Modelo de Negócios – Assinatura – Canvas



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Osterwalder e Pigneur (2011)

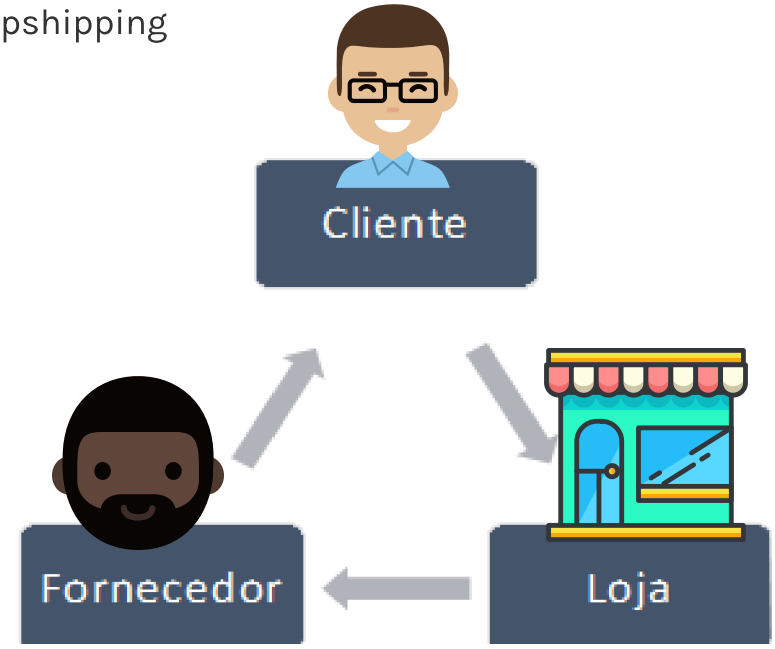
Dropshipping

O *Dropshipping* é um Modelo de Negócios onde a empresa não precisa manter produtos em estoque. É um método de atendimento de pedidos onde a loja vende o produto e repassa o pedido para um fornecedor que dispõe de estoque e este, por fim, envia o pedido ao cliente. Para Netessine e Rudi (2001), o *Dropshipping* não se iguala a outras estruturas de cadeia de suprimentos, pois o varejista retém o item vendido, mas não é o dono do estoque, este, por fim, é controlado pelo atacadista ou fornecedor. Conforme Hofelmann (2019), o *Dropshipping* é um método onde não há necessidade de o vendedor armazenar fisicamente o produto, gerando assim maior lucro por unidade vendida visto que há redução de custos quando ocorre a terceirização da armazenagem e distribuição.

A cadeia representada pelo *Dropshipping* possui três atores-chave: o cliente, a loja e o fornecedor, que a partir do cliente forma-se um ciclo contínuo durante todo o processo de compra. Abaixo para melhor entendimento está representado na figura abaixo.

O ciclo do Dropshipping

.



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Netessine e Rudi (2001)

O ciclo de vendas do *Dropshipping* representado na figura anterior, mostra que o cliente compra diretamente da loja e esta, por sua vez direciona para o fornecedor que realizará todos os passos restantes da venda, pois é a parte do ciclo que fica responsável pela sequência do processo.

As vantagens percebidas no modelo de negócios *Dropshipping* é a flexibilidade de trabalho que pode ser realizado na comodidade do lar, o menor custo por não ser necessário investir em estoque e a possibilidade de oferecer uma diversificação maior de produtos, visto que não é necessário manter estoque, poupando o uso de espaço. As desvantagens notadas nesse modelo de negócios são a baixa margem de lucro, competitividade elevada por não haver a exclusividade de vendas e os prazos de entrega e lentidão no processo, visto que esse modelo de negócios depende de um fornecedor central.

Marketing Multinível

O Marketing Multinível se dá através de um sistema de vendas onde os ganhos são realizados pelas vendas que realizam e pelas vendas que os vendedores recrutados por eles realizam, onde os distribuidores são independentes, porém estão interligados em rede. Para Kishel e Kishel (1993), o Marketing Multinível se diferencia por ser um método de vendas onde clientes se tornam vendedores e desenvolvem níveis de vendedores abaixo deles, formando uma rede de vendas em que de alguma forma todos participam dos lucros. Ainda segundo os autores, os vendedores mais recentes a partir do momento em que compõe a rede, passam a ter as mesmas oportunidades que os outros, à medida que o mesmo processo se repete e o negócio vai ser expandindo.

Devite Junior (2019), considera que na estrutura multinível, a compensação para o distribuidor não vem só das vendas que ele realiza, mas também em razão do número de revendedores que ele consegue atrair para a sua estrutura de vendas, podendo assim receber o lucro gerado por suas vendas diretas e uma participação nas vendas geradas pelos distribuidores por ele recrutados. Ainda para o autor, a falta de estudos relevantes sobre o tema, abre um questionamento sobre o Modelo de negócios de Marketing Multinível, associando o mesmo a práticas ilegais como as pirâmides financeiras.

Algumas vantagens e desvantagens do Marketing Multinível são apontadas por Kishel e Kishel (1993), as quais apresentamos no quadro abaixo:

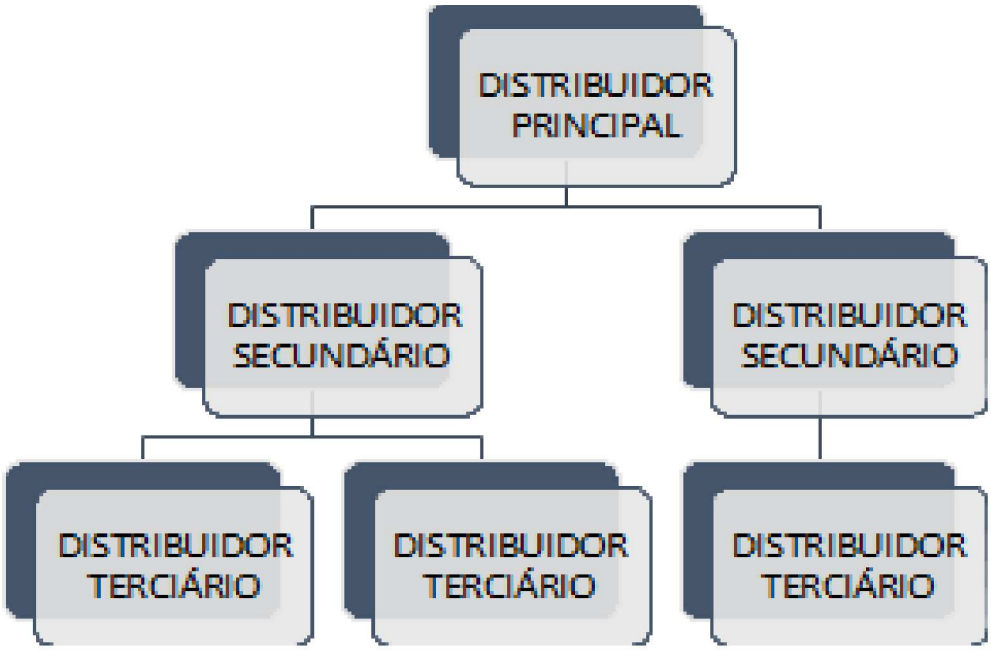
Vantagens e desvantagens do Marketing Multinível:

VANTAGENS DISTRIBUIDOR	VANTAGENS EMPRESA
Tem potencial para ganhos elevados, com baixo investimento inicial	Custos reduzidos com propaganda
Possibilidade de realizar de casa as operações e ser seu próprio chefe	Equipe de vendas motivada, comunicação positiva
Algumas vantagens fiscais, sem taxas de franquias	Investimento reduzido
Network	Repetição de vendas constante
Adquirir um produto pelo preço de atacado	Fidelização de clientes
DESVANTAGENS DISTRIBUIDOR	**DESVANTAGENS EMPRESA**
Possível dificuldade em vender o produto	Obrigações administrativas elevadas
Disponibilidade de tempo para os membros da rede	Tempo de início das atividades mais longo
Complicações geradas através de ações de outros membros da rede que podem refletir nos demais	Controle menor
Permanência ativa e motivação	Papelada elevada

Fonte: Kishel e Kishel (1993)

Ainda sobre o Marketing Multinível, abaixo fizemos uma demonstração do funcionamento da sua estrutura:

Estrutura do Marketing Multinível



Elaborado pela autora, adaptada de Kishel e Kishel (1993)

Na Figura acima, percebe-se que no Marketing Multinível conforme as teorias de Kishel e Kishel (1993), o distribuidor principal que está acima, passa a recrutar outros distribuidores, em rede, representados pelos distribuidores secundários e estes, por sua vez, recrutam outros formando uma rede de vendas, onde as vendas realizadas pelos distribuidores terciários geram lucros para os secundários e para o distribuidor primário.

O Marketing Multinível pode ser entendido como um modelo de negócios relacionado com vendas diretas com os produtos direcionados da fábrica até o consumidor final, prezando o relacionamento com os clientes e livrando-se assim de todos os outros trâmites que envolvem o processo, quer seja gasto com transporte, quer seja gasto com divulgação ou estoque.

Business to Business

O B2B, no português Empresa para Empresa, de forma objetiva é um modelo de negócios para empresas que vendem serviços ou produtos diretamente para outras empresas. Compreendendo desde softwares, até matérias-primas e terceirização de determinadas áreas dentro de uma empresa. Como exemplo podemos citar empresas atacadistas e prestadores de serviços.

O comércio eletrônico business-to-business (B2B EC) também conhecido como B2B eletrônico, ou apenas B2B, refere-se a transações entre negócios canalizado eletronicamente pela internet, extranets, intranets ou redes privadas. Tais transações podem ocorrer entre uma empresa e seu fornecedor parceiros da rede, bem como entre uma empresa e um governo e com qualquer outro negócio. Neste contexto, um negócio refere-se a qualquer organização privada, pública, com ou sem fins lucrativos. (Turban, et al, 2015, p. 164).

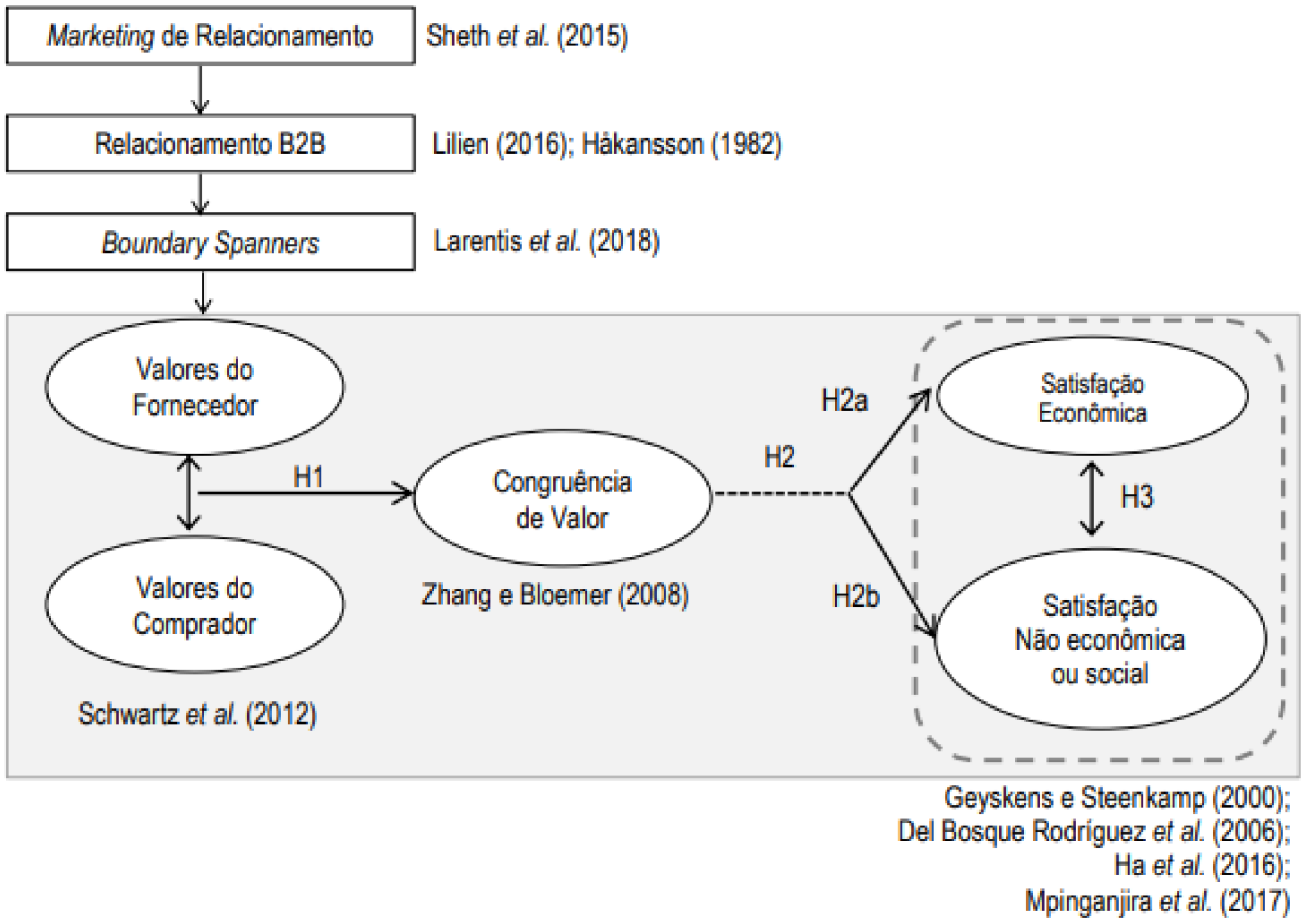
De acordo com Turban, et al (2015), há alguns motivadores principais para o modelo de negócios B2B, que são: a necessidade de reduzir custos, a necessidade de ganhar competitividade, a disponibilidade de uma plataforma segura, a necessidade de colaboração entre parceiros, surgimento de tecnologias eficazes e a necessidade de reduzir o tempo de transação e atrasos ao longo da cadeia de abastecimento. Esses motivadores podem ser entendidos como pontos fortes para esse modelo de negócios. “O comércio B2B pode ser conduzido diretamente entre um cliente e um fabricante ou pode ser conduzido por meio de um intermediário on-line (Turban et al, 2015, p. 167). Para Campbell (2010), o B2B é entendido como a relação entre empresas e fornecedores de bens e serviços, através de parcerias estratégicas. É um modelo de transação realizado entre empresas (WIERSEMA, 2013).

O B2B, no português Empresa para Empresa, de forma objetiva é um modelo de negócios para empresas que vendem serviços ou produtos diretamente para outras empresas. Compreendendo desde softwares, até matérias-primas e terceirização de determinadas áreas dentro de uma empresa. Como exemplo podemos citar empresas atacadistas e prestadores de serviços.

Com a finalidade de obter sucesso nesse tipo de negócio, observa-se a necessidade de haver uma relação bastante sólida entre empresa e fornecedor. Manosso e Antoni (2018) afirmam que para que a relação empresa – fornecedor obtenha sucesso no mercado B2B, é necessário que suas ideologias sejam semelhantes, para que ocorra uma sintonia entre ambas e a relação possa se manter duradoura.

Manosso e Antoni (2018), através de pesquisa realizada utilizando o entendimento de diversos autores, estabeleceram um modelo teórico para a satisfação em mercados B2B, o qual apresentamos a seguir:

Modelo teórico para satisfação em mercado B2B:

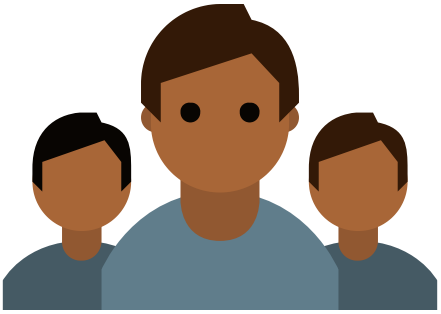


Fonte: Manosso e Antoni (2018)

Conforme o estudo realizado, uma relação com valores idênticos ocasiona uma congruência de valor capaz de gerar satisfação econômica e social. Como exemplo pode-se citar a Ebanx e a Ambev. Observou-se que uma desvantagem causada nesse modelo de negócios é atender clientela mais exigente e um ciclo de vendas mais longo.

Cauda Longa

O conceito de Cauda Longa foi disseminado por Anderson (2006). Para o autor, o surgimento desse modelo de negócios está vinculado a alcançar os nichos com a redução de custos que são geradas por três forças: 1. Democratização das ferramentas de produção, que está relacionado à maior oferta de bens que gera o alongamento da cauda; 2. Democratização de ferramentas de distribuição, onde o maior acesso aos nichos horizontaliza a cauda e; 3. Ligação entre oferta e demanda que de forma mais facilitada desloca novos negócios para os nichos. A partir desse entendimento, surge uma cadeia produtiva formada por produtores de conteúdo, agregadores e filtros que são responsáveis pela recomendação e classificação dos conteúdos agregados.



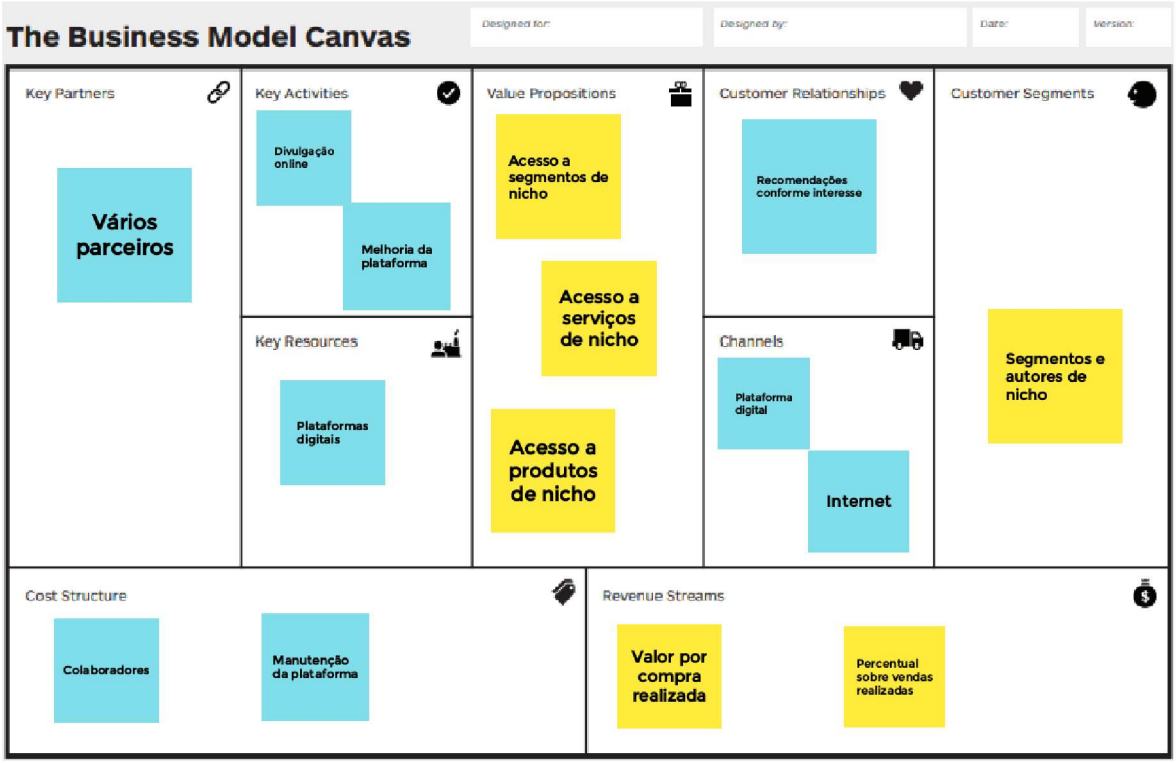
Reflita sobre cada uma dessas forças como representantes de um novo conjunto de oportunidades no mercado emergente de Cauda Longa. A democratização das ferramentas de produção está promovendo enorme aumento na quantidade de produtores. A economia digital hipereficiente está gerando novos mercados. E, finalmente, a capacidade de explorar a inteligência dispersa de milhões de consumidores para que as pessoas encontrem o que lhes é mais adequado está determinando todos os tipos de novas recomendações de métodos de marketing atuando basicamente como novos formadores de preferencias. (ANDERSON, 2006, p. 54).

Em síntese, a Cauda Longa acontece quando se vende uma grande variedade de produtos de nicho, que se for considera-los individualmente, vendem pouco, mas que de forma geral são capazes de gerar altos valores em vendas. O modelo de negócios cauda longa é possível em razão da internet, visto que a empresa que utiliza esse modelo precisa possuir um canal de vendas que atinja diversos consumidores com baixo custo.

Como exemplo de modelo de negócios cauda longa, pode-se citar: iTunes e My Space.

Modelo de Negócios Cauda longa - Canvas

Modelo de Negócios - Cauda Longa



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Osterwalder e Pigneur (2011)

Isca & Anzol

Trata-se de um modelo de negócio onde as empresas oferecem produtos que são dependentes entre si, utilizando escalas de preços diferentes. É utilizado por empresas que oferecem produtos atraentes, porém acaba prendendo os consumidores na manutenção desses produtos, como a compra de recargas específicas para seu uso, por exemplo.

Nesse modelo de negócios as “iscas” normalmente ocorrem quando o cliente é atraído por um produto principal que para a sua utilização e perfeito funcionamento precisa de um produto secundário que pode ser entendido como “anzol”.

Assim, o cliente estará sempre dependente daquele produto complementar para utilizar o produto principal. Casos de sucesso nesse tipo de modelo de negócios são a Nespresso e a Gillette.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo de negócio Isca & Anzol se caracteriza por uma oferta inicial bastante atraente, que normalmente tem um valor mais barato e/ou gratuito, a qual encoraja o cliente a compras futuras para a manutenção do uso do produto. Ainda de acordo com os autores, o modelo de negócios Isca & Anzol pode ocorrer através da venda de um determinado produto físico, com foco na venda posterior de serviços para a manutenção do produto.

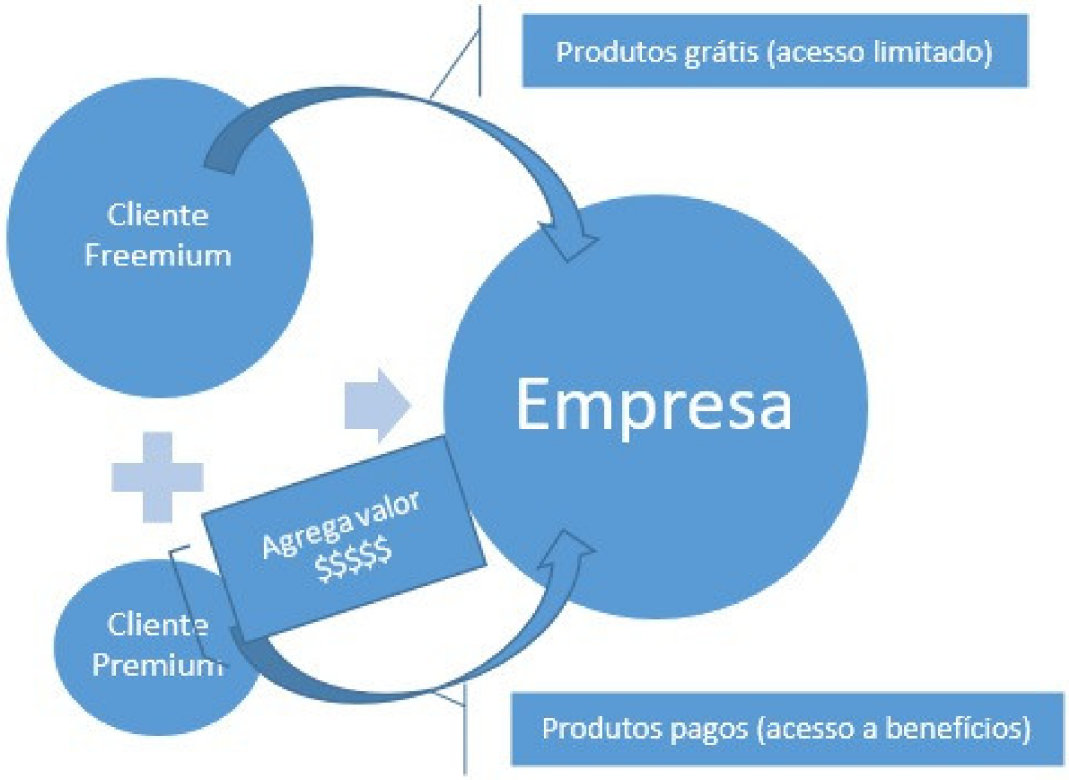
Freemium

O modelo de negócios "*Freemium*" é comumente utilizado por plataformas digitais, onde o acesso por si só não incide cobrança de mensalidades ou taxas para a sua utilização, o que leva o consumidor a supor que se trata de um serviço gratuito, ponto pelo qual os mesmos são atraídos para utilizar esses serviços. Porém, as plataformas recebem pelos anúncios atrelados e também por usuários que desejam obter mais funcionalidades e acabam por assinar os serviços ditos como "premium". Um exemplo bem claro de modelo de negócios *Freemium* é o *Spotify*, *Survey Monket e Skype*.

O modelo freemium é caracterizado por uma grande base de usuários se beneficiando de uma oferta gratuita. A maioria nunca se torna cliente pagante; apenas uma porção pequena, geralmente menos de 10%, assina os serviços pagos. Esta pequena base de usuários pagantes subsidia os usuários gratuitos. Isso é possível devido ao baixo custo em servir aos usuários gratuitos. Em um modelo assim, as métricas-chave a serem observadas são (1) o custo médio do serviço para um usuário gratuito e (2) a taxa de conversão de clientes gratuitos em clientes pagantes. (Osterwalder e Pigneur, 2011, p. 96).

Adotado por diversas empresas, o "*Freemium*" oferece produtos a preço zero, numa versão tida como básica, em contrapartida, oferece versões mais aprimoradas para pagantes, sem esquecer de levar em consideração as variáveis envolvidas nesse modelo de negócios, quer seja relacionada à preços ou não (PEREIRA NETO et al, 2020). "É comum que uma plataforma cobre preços abaixo do custo (talvez zero) de um lado e preços elevados do outro. Isso ocorre em plataformas de mídia, por exemplo. Nesse ramo, oferece-se conteúdo sem preço aos consumidores, não para prejudicar seus concorrentes, mas para poder exigir margens maiores dos anunciantes" (Pereira Neto et al, 2020, p. 157).

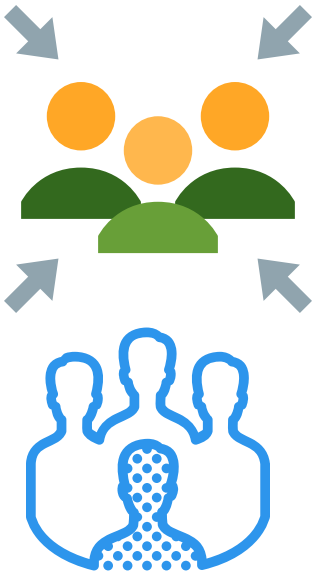
Ciclo de funcionamento do *Freemium*



Fonte: Elaborado pela autora com base em Osterwalder e Pigneur (2011)

Marketplace

Ainda nos anos 90 o marketplace surgiu através de uma junção de tecnologias, processos de negócios e sistemas de informação Inter organizacionais (Pocihar & Podlogar, 2003). O marketplace é um modelo de negócio que mais atrai a atenção de investidores e pesquisadores do mundo dos negócios (Matos, 2020).



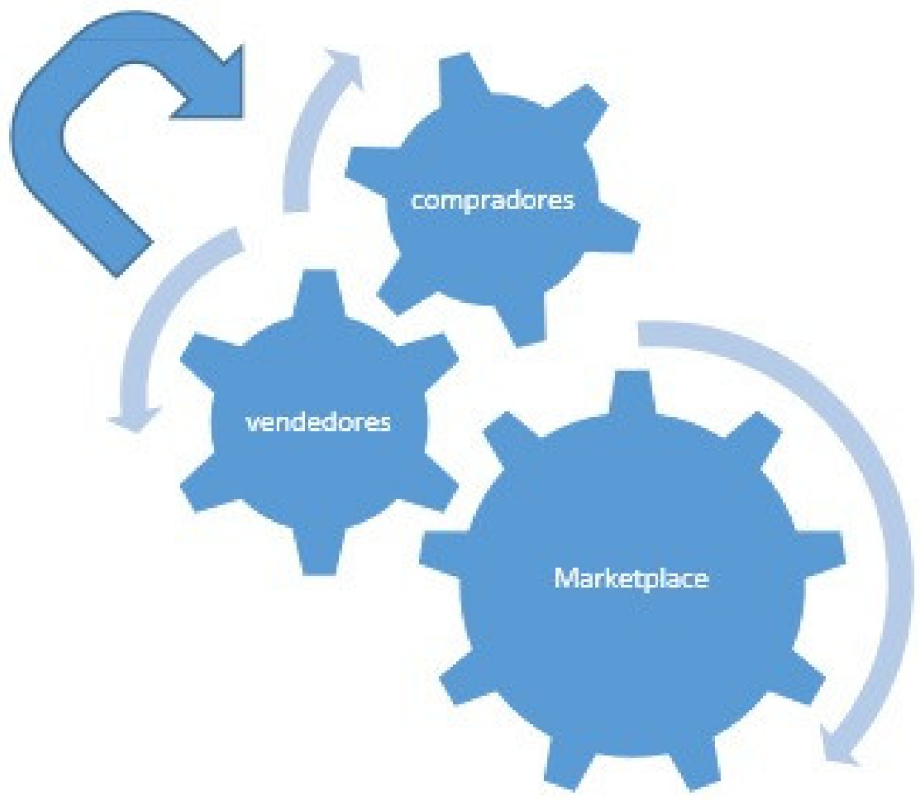
Ao reunir um grande número de compradores e vendedores e automatizar as transações, os e-marketplaces expandem as opções disponíveis para os compradores, dão aos vendedores acesso a novos clientes (compradores) e reduzem os custos de transação para todos os participantes. O ingresso no e-marketplace está relacionado ao processo empresarial de reengenharia, conexão de sistemas de informação, aquisição de novos conhecimentos com treinamento e aprendizagem e investimentos em novas tecnologias de informação e software. (Pocihar & Podlogar, 2003, p. 49).

Pereira Neto et al, 2020, p. 86, “a expansão das redes sociais, mecanismos de busca, marketplaces e outras plataformas digitais contribuiu sobremaneira para o maior volume de dados coletados, visto que os usuários passaram a fornecer voluntariamente seus dados para diversas plataformas e projeções atuais demonstram que o volume de dados tende a aumentar exponencialmente”.

O marketplace é um tipo de mercado onde compradores e vendedores realizam negócios virtualmente. Trata-se de modelo de negócio muito utilizado no mercado virtual que consegue tornar possível o encontro entre compradores e vendedores, além de facilitar troca de informações e toda a relação entre consumidor e vendedor. Para Turban (2009), o modelo de negócios marketplace está relacionado a um intermediário que exerce o papel de fornecedor de infraestrutura para o mercado virtual ou físico, incluindo uma comunidade de vendedores que atuam de forma dinâmica realizando negócios dentro dessa estrutura.

Para (Pocihar & Podlogar, 2003), as vendas aumentam quando os vendedores conseguem, através dos negócios realizados no comércio eletrônico, entrar em novos mercados e encontrar novos compradores.

Ciclo de vendas do Marketplace



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Turban (2009)

Para compreender o ciclo de vendas do marketplace utilizamos na figura acima as engrenagens, onde para o funcionamento eficiente do ciclo precisam estar interligadas pelos atores principais que compõem o funcionamento desse modelo de negócios. Como ator principal temos o marketplace. Os vendedores cadastrados colocam seus produtos disponíveis para venda, os compradores fazem a encomenda e o marketplace valida o pedido, processa o pagamento e informa o vendedor e este, por fim, envia o pedido ao comprador.

O marketplace é um modelo de negócios muito utilizado por grandes empresas de varejo como Mercado Livre.

Franchising

O modelo de negócios por *franchising* possui como atrativo principal o fato de ser testado e validado, podendo obter assim uma maior possibilidade de sucesso, em razão de uso de uma marca já consagrada (COHEN e SILVA, 2000).

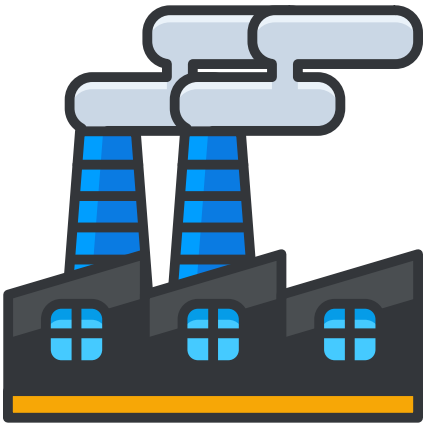
Vários autores citam como principais vantagens da adoção do franchising por empreendedores inexperientes: uso de marca consagrada, apoio operacional do franqueador, menor curva de aprendizado, utilização de método de trabalho já testado e a implantação e treinamentos feitos pelo franqueador, que reverteriam em taxa de retorno mais rápida sobre seu investimento e grau de risco bem menor do que se investisse por conta própria (Cohen e Silva, 2000, p. 110).

A Lei no 13.966/2019, disciplina o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei no 8.955/1994, conhecida como Lei de Franquia. A Lei no 13.966/2019 traz em seu conteúdo que um franqueador autoriza através de contrato que um franqueado use marcas e outros objetos de propriedade intelectual.

De acordo com a Associação Brasileira de Franchising – ABF, no ano de 2019 o franchising brasileiro atingiu um faturamento de quase R$ 187 bilhões de reais. Em 2020 houve uma leve queda no faturamento, chegando ao patamar de pouco mais de R$ 167 bilhões.

Para Lima et al (2012), o elemento chave para um sistema de franquias é a relação entre o franqueado e o franqueador. Entendidas como alternativas para empreendedores que desejam estabelecer-se com marcas e know-how que são consolidados pelos franqueados, reduzindo assim as incertezas em se abrir um negócio (MELO; BORINI, 2009). Para Melo e Borini (2009), o franchising é baseado em uma relação contratual acordada entre duas partes envolvidas: o franqueado e o franqueador.

Normalmente utilizado por uma marca já estabelecida, o modelo de negócios de franchising traz mais segurança para o franqueado e para o franqueador.



O franchising é também uma simbiose perfeita para a aproximação da indústria com o novo consumidor. Cada vez mais as indústrias vêm se beneficiando do franchising para acelerar a transformação na forma de se relacionar com o consumidor final, ou seja, para entender o retalho. A entrada no retalho via franchising é uma estratégia concebida com apoio de especialistas e sem queimar etapas, o que passa pela concepção de modelos e formatos de negócios, viabilidade financeira da operação para o franqueado e franqueador, plano de expansão consistente, além de estrutura, processos, tecnologia e pessoas com competências alinhadas à nova cultura (Mafra, 2020, p. 15).

Para Cherto (1898) e Leite (1991), há algumas vantagens e desvantagens que são apontadas pelos autores, em relação ao modelo de negócios franchising, as quais descreveremos no quadro abaixo:

Desvantagens e vantagens do *Franchising*:

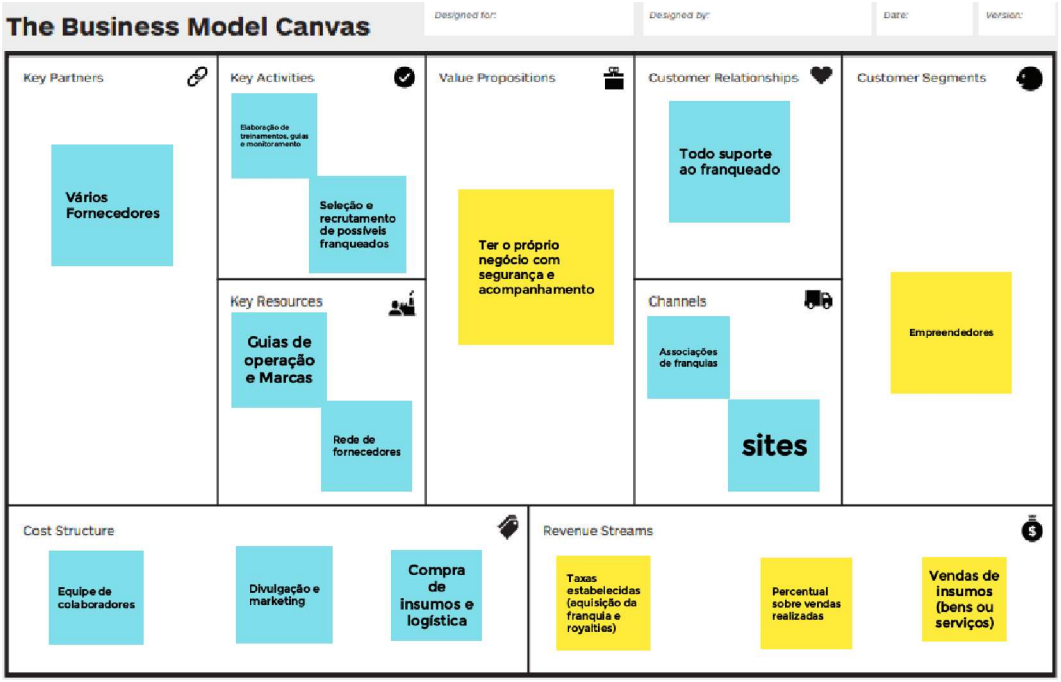
DESVANTAGENS FRANQUEADO	DESVANTAGENS FRANQUEADOR
Autonomia, materiais, suprimentos e estoques limitados	Perda de sigilo
Capital inicial elevado	Certa dificuldade em manter o padrão
A padronização de sistema limita iniciativas individuais	Custos gerados por supervisão
Network	Redução de controle sobre os pontos exclusivos

VANTAGENS FRANQUEADO	VANTAGENS FRANQUEADOR
Possui risco reduzido com a abertura de negócio próprio, tendo maiores chances de sucesso	Rapidez de expansão
Não exige experiência	Experiência padronizada ao público
Modelo testado e aprovado	Fortalecimento da marca
Marca com boa reputação	Cobertura de mercado mais eficiente
Feedback ativo do franqueador	Rapidez na expansão
Dinamismo em novos produtos e técnicas	Crescimento com capital de terceiros
Economia de escala	Menor envolvimento nos problemas de rotina
Divulgação com custo compartilhado	Motivação dos administradores
Praticidade para instalação e início da operação	Menos problemas trabalhistas

Fonte: Cherto (1898) e Leite (1991)

Na figura abaixo, o Canvas do modelo de negócios de Franchising. Para este modelo de negócios, podemos citar como exemplo: O Boticário, Cacau Show, McDonald's e Kumon.

Modelo de Negócios - Franchising



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Osterwalder e Pigneur (2011)

Microfranquia

Para o modelo de negócios de microfranquia, utiliza-se os mesmos fundamentos do franchising, porém com investimentos menores e baixo custo de operação.
Para Melo et al. (2014), as várias redes de franquias de vanguarda e redes novas têm se moldado ao tipo de micro franquia, visto que é um modelo de negócios que precisa de baixo investimento com a possibilidade de financiamento para a sua aquisição pela classe média. Normalmente, as microfranquias são focadas no segmento de serviços, onde o ponto comercial pode ser a própria residência do franqueado, pois não requer uma grande estrutura física. Nesse tipo de estrutura, o principal operador é o próprio franqueado, que dependendo do tipo de negócio, consegue tocar a micro franquia sem a necessidade de contratar colaboradores. Ainda para os autores, em razão da limitação de recursos e informações sobre a estruturação das microfranquias, a capacidade de gestão dos franqueadores pode ficar ameaçada, Melo et al. (2014).

Dentro do modelo de negócios de franchising, presenciou-se, na última década, o surgimento das microfranquias. Diversas redes de franquias de vanguarda e redes iniciantes têm moldado esse tipo de franquia dado que é um modelo que requer baixo investimento e conta com a possibilidade de financiamento para a sua aquisição pela classe média emergente. Melo, Borini e Cunha (2014, p. 330).

Para Melo, Borini e Cunha (2014, p. 340) “A percepção de valor dos microfranqueados é inferior à dos franqueados convencionais quanto à qualidade da marca”. Analisando a afirmativa dos autores, pode-se inferir que mesmo não existindo certa diferença quanto à qualidade do suporte, a percepção de valor oferecida pelos franqueados é inferior no que concerne a qualidade da marca quando direcionados para as microfranquias. Como exemplo: Amor & Cuidado e Dr. Faz Tudo.

Monoproduto

O Monoproduto é um modelo de negócios que vem ganhando espaço no mercado. Como o próprio nome diz: trata-se de um único produto. A partir do produto definido, o empreendedor foca naquele produto e cria diversas formas de atrair o consumidor utilizando estratégias de marketing e divulgação. É um modelo de negócios muito utilizado no ramo da alimentação.

Uma organização pode competir e obter espaço no mercado com a venda de um produto único, o monoproduto, Castarède (2015).

Como vantagens, o modelo de negócios monoproduto possui um estoque de fácil gerenciamento, facilidade de controle contábil, maior flexibilidade com fornecedores e pontos de vendas favoráveis.

Resumo do Mapeamento de Modelos de Negócios

TIPO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	EXEMPLOS
All inclusive	Tudo incluso em um único serviço, receitas previsíveis	Precisa estar distante de outros centros atrativos	Resorts, pacotes marítimos
Assinatura	Margem de lucro maior e previsível, conexão direta com clientes, pouco investimento	Possibilidade de fadiga pelo serviço ou produto, manter o valor	Revistas, consumíveis, TV fechada.
B2B	Possibilidade de reduzir custos, segurança nas transações	Ciclo de venda mais longo, clientela exigente	Ebanx, Ambev
Cauda longa	Receitas pulverizadas por diversos produtos	Dependência de produtos de sucesso	iTunes, My Space
Dropshipping	Sem estoque, sem custo de manutenção, sem custo com embalagens, facilidade em incluir novos produtos	Margem de lucro baixa, dependência para decidir sobre descontos, riscos de falta de produtos e demora na entrega, poucos recursos para investir em divulgação.	AliExpress

TIPO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	EXEMPLOS
Franchising	Possibilidade de expansão sem grandes investimentos, marca já renomada, sem necessidade de experiência	Limitações impostas em contrato	O Boticário, Cacau Show.
Freemium	Facilidade em atrair usuários, divulgação por parte dos usuários	Dificuldade em transformar usuários gratuitos em usuários pagos	Spotfy, DropoBox
Isca e anzol	Foco no custo inicial, sem focar a longo prazo, o cliente fica preso ao produto	Necessário capital de giro para oferecer um produto inicial de baixa margem, investimento em patentes	Gilette, Nespresso
Marketing Multinível	Força de vendas, efeito de vendas em rede.	É mal visto pelo consumidor por estar associado a pirâmide.	Avon, Herbalife, Mary kay
Micro-franquia	Não requer estrutura física grande, sem necessidade de muita mão de obra, marca reconhecida	Limitação de recursos e informações, ameaçando a gestão, não funciona em diversos segmentos	Amor & Cuidado, Dr. Faz Tudo
Marketplace	Gama de produtos oferecidos a baixo custo, sem necessidade de estoque	Ter que garantir a qualidade dos varejistas parceiros	Mercado Livre
Monoproduto	Fácil gerenciamento do estoque, controle contábil, flexibilidade com fornecedores, especialização no produto	Risco da estratégia não prosperar, exposição excessiva sobre um único produto	Mr. Beer, Empada Brasil

Fonte: Elaborado pela autora

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Guia de Modelos de Negócios Inovadores foi desenvolvido a partir de estudo realizado no Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Desenvolvimento de Tecnologias para a Inovação - PROFNIT, do ponto focal Universidade Federal do Amapá - UNIFAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

O objetivo principal do Guia é auxiliar acadêmicos, empreendedores e a comunidade externa com um estudo direcionado sobre o tema proposto que é Modelos de Negócios Inovadores.

Aos empreendedores, espera-se que seja disponibilizada, de forma clara e didática, uma visão mais ampla sobre o entendimento do tema, que é imprescindível para definir o caminho que se pretende percorrer ao definir um negócio.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, C. A cauda longa: do Mercado de Massa para o Mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, disponível em: https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/franchising-brasileiro-2019/. Acesso em 04nov2021.

BETALABS (2020), https://betalabs.com.br/, /, acesso em: 24set2021

BRASIL, LEI No 13.966, DE 26 DE DEZEMBRO DE 2019 - Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei no 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Lei de Franquia).

CAMPBELL, Patricia. For the love of children: music, education and culture. Revista da ABEM, Porto Alegre, v. 24, 7-12, set. 2010

CHERTO, M. et al. Franchising: uma estratégia para a expansão dos negócios. São Paulo. Premier Máxima Editora, 2006.

CHESBROUGH, H. Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia. (Trad.) Luiz Cláudio de Queiroz Faria. Porto Alegre: Bookman, 2012

CIFTCI, H., Duzakin, E. e Onal, Y. B. (2007) All Inclusive System and Its Effects on The Turkish Tourism Sector, Problems and Perspectives in Management, 5, 3, p. 269-285.

COHEN, Marcos; SILVA, Jorge Ferreira da. O impacto das decisões estratégicas no desempenho das franquias em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. Revista de Administração Conteporânea, v. 24, n. 2, p. 109-131, 2000.

DEMIL, B. B.; LDECOCQ, X. Business model evolution: In search og dynamic consistency. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 227-246, 2010.

REFERÊNCIAS

DEVITTE JUNIOR, J. A. O efeito da motivação sobre a intenção de empreender através do marketing multinível no Brasil: um estudo exploratório baseado na Teoria da Expectância, 2019.

GASSMANN, Oliver; FRANKENBERGER, Karolin; CSIK, Michaela; O navegador de Modelo de Negócios – 55 Modelos para Revolucionar seu Negócio. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. São Paulo, 2021.

Kishel, G e Kishel, P. G.(1993) Marketing de rede de vendas – Network sales. A evolução da venda porta-a-porta. São Paulo: Makron Books.

LIMA, A.; Luna, R. M e Sousa, A. R. (2012). Evolução do Sistema de Franquias no Brasil. Revista Brasileira de Marketing, 11 (1), p. 94-112.

LEITE, R. C. Franchising na criação de novos negócios. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAFRA, R. A, Um diagnóstico do franchising brasileiro: digitalização, marketing 4.0 e a influência da pandemia. Dissertação de Mestrado em Negócios Internacionais, 2020.

MANOSSO, T. W. L.; ANTONI, V. L. Da congruência de valor entre boundary spanners à satisfação em mercado B2B: uma perspectiva teórica. Alcance, v. 25, n. 2, p. 194-210, 2018.

MATOS, Maria Penha Correia de.; Barreiras à adoção dos marketplaces B2C: a relutância das micro e pequenas empresas Portuguesas: Região Norte: em vender na Amazon. 2020. Tese de Doutorado.

MELO, P. L. de R.; BORINI, F. M. Em busca de delimitações do enquadramento do franchising como alianças. Gestão Contemporânea, Porto Alegre, v. 6, n. 6, p. 197-225, jan/dez. 2009.

REFERÊNCIAS

MELO P. L. R.; Borini F. M.; Cunha J. A. C. Percepções de Valor e Elementos Estruturantes das Microfranquias. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, 2014.

MELO, P. L. de R., CARNEIRO da C. J. A.; BORINI, F. M. Microfranqueados: Análise dos Antecedentes do Empreendedor, Suporte e Marca da Rede. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. 17., 2014, São Paulo: FEA-USP, 2014.

NETESSINE, S.; RUDI, N. Supply chain structures on the internet: marketingoperations coordination under drop-shipping. University of Pennsylvania Working Paper, 2001.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; Businnes Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios. Rio de Janeiro: Altas Books, 2011.

OSTERWALDER, Alexander. The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach. 2004 – Tese de Doutorado. Disponível em: <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf> Acesso em: 20 out. 2020.

PUCICHAR, A. & PODLOGAR, M. Organizational Factors For Successful Entering to Emarketplace: the case of Large Organizations in Slovenia. Management, 8: 49-75 Rad, 2003.

PEDROSO, M. C. (2016). Modelo de negócios e suas aplicações em administração. USP. São Paulo.

PEDROSO, M. C. et al (2017). Inovação em Modelo de Negócios: Uma análise da Literatura. ALTEC 2017, XVII Congresso Latino – Americano de Gestão Tecnológica.

PEREIRA NETO, Caio et al. Defesa da concorrência em plataformas digitais [recurso eletrônico] – São Paulo: FGV Direito SP, 2020.

REFERÊNCIAS

TEECE, David J. Business Models, Business Satrategy and Innovation, Long Range Planning, Volume 43, Issues 2-3, páginas 172 – 194, 2010.

TURBAN. E., King. D., Lee. J. K., Liang, T. P., and Turban, D. C., (2015), Eletronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective. 8th Ed.

TURBAN, Efraim; ARONSON, Jay E.; KING, David; SHARDA, Ramesh. Business Intelligence - Um Enfoque Gerencial para a Inteligência do Negócio. Bookman, 2009. ISBN 9788577803347

Van Gorp, N., and O. Batura. 2015. Challenges of Competition Policy in a Digitalised Economy. European Parliament. IP/A/ECON/2014-12. http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542235/IPOL_STU%282015%29542235_EN.pdf

WIERSEMA, F. The B2B agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. Industrial Marketing Managment, v. 42, p. 470-488, 2013.