

# O MODELO DE NEGÓCIO COMO ELEMENTO NORTEADOR NO DESIGN DE PRODUTOS E SERVIÇOS DIGITAIS: UMA ANÁLISE DO AMAZON ZSHOPS

## THE BUSINESS MODEL AS AN ELEMENT GUIDING THE DESIGN OF DIGITAL PRODUCTS AND SERVICES: AN ANALYSIS OF AMAZON ZSHOPS

*Heron Jader Trierveiler<sup>1</sup>*

*Rafael Garcia Motta<sup>2</sup>*

## Resumo

A partir de um estudo de caso do *Amazon zShops*, o presente trabalho explora a compreensão do modelo de negócios como variável projetual no design de produtos e serviços digitais. São discutidos conceitos e abordagens que relacionam design e modelos de negócios e sua incorporação ao universo prático nos campos da gestão estratégica, da inovação e do empreendedorismo. Como resultado, são oferecidas recomendações e elementos conceituais básicos para abordagens projetuais que, além de considerarem aspectos tecnológicos e de experiência do usuário, tenham o modelo de negócios como princípio norteador.

Palavras-chave:

**Palavras-Chave:** Modelo de negócio. Design. Gestão estratégica. Inovação.

## Abstract

By analyzing the Amazon's zShops case study, this paper explores the role of business model in digital products and services design. It proposes a discussion about the concepts and approaches that relate design and business models, and their incorporation into the practical world of strategic management, innovation and entrepreneurship. As a result, it suggests business-centered design guiding principles.

**Keywords:** Business model. Design. Strategic management. Innovation.

ISSN: 1808-3129

<sup>1</sup> Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
heronjt@gmail.com

<sup>2</sup> Mestrando em Design na Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC  
rafaelgarciamotta@gmail.com

## INTRODUÇÃO

A ideia de um design centrado no usuário (NORMAN; DRAPER, 1986; KRIPPENDORFF, 2006; LOWDERMILK, 2013; RITTER, BAXTER, CHURCHILL, 2014) difundiu-se e consolidou-se na última década como uma abordagem orientadora no desenvolvimento de produtos e serviços digitais. Em um cenário de rápido desenvolvimento tecnológico e de decisões projetuais centradas na tecnologia (ENDLSEY; BOLTÉ; JONES, 2003), o design centrado no usuário surgiu como abordagem alternativa e instrumento de diferencial competitivo.

Em termos gerais, o design centrado no usuário coloca os usuários no centro do processo de desenvolvimento, analisando sua experiência, e visa aprimorar a usabilidade para a obtenção de experiências positivas (LOWDERMILK, 2013).

Outro conceito que ganhou considerável relevância nos últimos anos foi o de modelo de negócio (business model). São vários os autores que abordam o tema (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007; IBM, 2006; JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMAN, 2008; VOELPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2004; ZOTT; AMIT, 2010; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010), desenvolvendo-o ainda de forma pouco uniforme.

Alguns o utilizam para capturar as características de determinados objetos de análise e para esboçar tipos ideais de organização. Outros o tratam como um modelo científico, representando uma classe de elementos, ou como esquemas e representações que podem ser manipulados como modelos econômicos. Não são raros, também, os autores que preferem apropriar-se de modelos de negócio para descrever organizações como se fossem modelos – organizações em escala reduzida – e, mais frequentemente, como receitas ou padrões a serem adotados e seguidos de acordo com necessidades e circunstâncias, onde os gestores podem experimentar e inovar, motivando mudanças em suas organizações (BADEN-FULLER, 2010).

Ainda que tenham se fortalecido nos ambientes científicos e de negócios nos últimos anos, à primeira vista, parece haver pouca relação entre design e modelos de negócio. Acreditamos, todavia, que para desenvolver e gerenciar produtos e serviços – principalmente digitais –, as organizações precisam entender a relação entre os processos de design e os modelos de negócio sob os quais operam.

O principal objetivo deste estudo é apresentar indícios de uma hipótese já levantada (WODTKE, 2009), mas pouco explorada no âmbito acadêmico: a de que as organizações devem, no desenvolvimento de produtos e serviços digitais, fazer uso de abordagens projetuais que, além de considerarem aspectos tecnológicos e de experiência do usuário, tenham o modelo de negócio como princípio norteador.

Acreditamos que esta hipótese seja válida para uma grande variedade de produtos e serviços, mas que é especialmente relevante para o desenvolvimento de produtos e serviços digitais. Dessa forma, optamos por explorar a iniciativa da multinacional do comércio eletrônico Amazon no desenvolvimento do *zShops* e em sua posterior incorporação ao *Amazon Marketplace*. Por meio deste estudo de caso, buscamos apresentar indícios que comprovem a relevância do conceito de design centrado no negócio (*business-centered design*).

Na 1ª seção do trabalho, são apresentados os principais conceitos relacionados a modelos de negócio e design centrado no negócio. Para mais bem explorar este se-

gundo item, resgatamos algumas abordagens vigentes na área do design (e.g. design centrado no usuário e design de experiência de usuário).

Na seção seguinte, apresentamos os principais elementos do modelo de negócios da *Amazon* e mostramos como ele determinou a decisão de seus executivos de permitir que terceiros anunciassem produtos em sua plataforma de comércio eletrônico. Apresentamos fatos e, a partir deles, analisamos como o desalinhamento entre o design do serviço *zShops* e o modelo de negócio da companhia foi determinante para seu insucesso.

## DISCUSSÃO

Modelos de negócio são elementos fundamentais para o estabelecimento das variáveis de um projeto de desenvolvimento de produtos e serviços, especialmente quando são digitais.

Adiante, apresentamos três seções: uma que contextualiza e detalha o conceito de modelo de negócio, outra que resgata abordagens clássicas de design e propõe o design centrado no negócio e, a última, que apresenta uma iniciativa icônica da *Amazon*, seguida de uma breve análise das razões que determinaram tanto seu insucesso inicial quanto sua posterior ascensão, até se tornar uma das principais fontes de receita da companhia.

### **Modelo de negócio: contexto e definições**

Recentemente, o conceito de modelo de negócio foi incorporado às discussões acadêmicas nos campos da gestão estratégica, da inovação e do empreendedorismo. Este interesse pode ser ilustrado pelo aumento significativo de publicações que fazem referência a “modelo de negócio” a partir do final dos anos 1990 e início dos anos 2000 (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

O interesse não só da academia, mas também do universo empresarial foi comprovado por uma pesquisa conduzida e publicada pela IBM em 2006. Os resultados indicaram que, ainda que os líderes empresariais definam seus negócios em termos dos produtos e serviços, 30% dos esforços que as empresas consultadas dispendirão em inovação nos próximos anos serão direcionados à inovação nos modelos de negócio. Os principais fatores que ajudam a explicar esta tendência são as oportunidades e ameaças apresentadas pelos avanços tecnológicos, pela globalização e por novas regulamentações (IBM, 2006).

Ainda que os autores que vêm trabalhando com o conceito não chegaram a um consenso quanto à sua definição, grande parte dos trabalhos relaciona modelos de negócio à lógica fundamental de uma empresa para criação e captura de valor (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007; IBM, 2006; JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMAN, 2008; VOELPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2004; ZOTT; AMIT, 2010; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; BADEN-FULLER, 2010). Teece (2010) apresenta uma definição mais ampla e completa. Além da lógica para criação e captura de valor, o modelo de negócio determina a arquitetura de receitas, custos e lucro associados à entrega de valor pela organização. Em essência, compreende suas arquiteturas organizacional e financeira.

Em trabalhos publicados recentemente (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; HACKLIN; WALLNÖFER, 2012; LAMBERT; DAVIDSON, 2013), é evidente a preocupação dos autores em estabelecer a relação entre modelo de negócio e estratégia organizacional. Esta relação serve a dois grandes propósitos. Primeiramente, quando relacionam os conceitos, os autores salientam a importância de estudá-los conjuntamente. Segundo, justamente por relacioná-los, esclarecem o equívoco tão comum de confundí-los e tratá-los como um conceito só. Nesta linha, resta lembrar que o modelo de negócio não é uma estratégia, mas considera questões estratégicas, traduzindo-as em

um modelo conceitual que explicitamente ilustra como funciona o negócio.

## **Modelo de negócio: como representa-lo**

Para que um modelo de negócio seja analisado e, quando necessário, redefinido ou adaptado, é necessária a sua representação. Já mencionamos que não existe consenso na literatura científica a respeito da definição de modelo de negócio. De forma análoga, ainda existe certa divergência, ainda que não muito profunda, acerca da melhor forma de representa-lo. Entendemos que este fato decorre, principalmente, da dificuldade que a literatura ainda tem em estabelecer todos os elementos que o compõem.

Johnson, Christensen e Kagermann (2008), por exemplo, representam modelos de negócio por meio da composição de quatro elementos:

- i. Proposição de valor para o cliente, que determina a forma pela qual uma organização pode ajudar um ou mais segmentos de clientes a terem suas necessidades satisfeitas.
- ii. Estrutura de receita, que define como uma empresa cria valor para si e para seus clientes.
- iii. Recursos-chave, que determinam os elementos necessários à oferta da proposição de valor ao público-alvo da organização (e.g. ativos, pessoas, tecnologias, produtos, equipamentos).
- iv. Processos-chave, que consideram os processos operacionais e gerenciais necessários à entrega de valor bem-sucedida e em larga escala.

Wirtz, Schilke e Ullrich (2010), por sua vez, apropriam-se do conceito de modelo de negócio e desenvolvem seus elementos genericamente, sugerindo sua compreensão pela composição de vários submodelos ou domínios. Para eles, a representação do modelo de negócio deve responder às seguintes questões:

- i. Quais recursos adentram à organização (domínio de recursos)?
- ii. Como os recursos são transformados (domínio de criação de valor) em produtos e serviços comercializáveis (domínio da oferta de valor)?
- iii. Como os produtos e serviços são disponibilizados ao consumidor (domínio da distribuição)?
- iv. Como as receitas são geradas e obtidas pelos sócios do negócio (domínio de receitas)?

Teece (2010) não apresenta somente um conjunto de elementos do modelo de negócio – ele dá um passo além ao sugerir também o processo que pode orientar a sua esquematização. Ele enfatiza que os gestores ou a equipe envolvida na esquematização do modelo de negócio segmente o mercado, crie uma proposição de valor para cada segmento, estabeleça o aparato necessário à entrega de valor e, então, proponha mecanismos isolados que podem ser usados para prevenir que o modelo de negócio seja enfraquecido pela imitação por eventuais competidores.

Em suma, a implementação de um modelo de negócio determina aspectos não

somente hipotéticos, mas traduz questões do negócio em aspectos concretos, como a estrutura de negócio (e.g. departamentos, unidades, recursos humanos), os processos de negócio (e.g. *workflows*, atribuições, responsabilidade) e a infraestrutura física e tecnológica (e.g. TICs).

Um dos *frameworks* atualmente mais representativos e, por essa razão, mais adotado na prática de definição e inovação no modelo de negócio foi proposto por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

Osterwalder (2004), em tese que forneceu as bases para a proposta deste *framework*, analisou a literatura publicada sobre modelos de negócio e identificou os principais elementos do modelo propostos pelos autores. Dessa análise, ele concebeu uma ontologia do modelo de negócio, conceitualizando cada elemento e, em seguida, integrando-os.

O *framework* de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) é composto por nove áreas (*building blocks*), as quais descrevemos detalhadamente no Quadro 1:

| <b>Pilar</b>                   | <b>Área<br/>(<i>building block</i>)</b> | <b>Descrição</b>  |
|--------------------------------|---|---|
| <b>Produto</b>                 | <b>Proposição de valor</b>              | Oferece uma visão geral do portfólio de produtos e serviços de uma organização.   |
| <b>Clientes</b>                | <b>Segmentos de clientes</b>            | Descreve os segmentos de clientes para os quais uma organização deseja oferecer valor.  |
|                                | <b>Canais</b>                           | Descreve os vários meios pelos quais uma organização interage com seus clientes.  |
|                                | <b>Relacionamento com os clientes</b>   | Explica os tipos de conexões que uma organização estabelece entre ela e seus diferentes segmentos de clientes.                |
| <b>Infraestrutura e gestão</b> | <b>Atividades-chave</b>                 | Descreve o arranjo de atividades necessário à execução do modelo de negócio de uma organização.                               |
|                                | <b>Recursos-chave</b>                   | Esboça os recursos, principalmente em termos de competências, necessários à execução do modelo de negócio de uma organização. |
|                                | <b>Rede de parceiros</b>                | Retrata a rede de acordos cooperativos com outras organizações necessários à oferta e comercialização eficiente de valor.     |

|                 |                            |  |
|-----------------|----------------------------|--|
| <b>Finanças</b> | <b>Estrutura de custos</b> | Resume as consequências monetárias necessárias à viabilização de um modelo de negócio.                               |
|                 | <b>Fontes de receitas</b>  | Descreve a forma pela qual uma organização recebe retorno financeiro por meio de uma variedade de fluxos de receita. |

Quadro 1: Framework para definição e inovação no modelo de negócio.  
Fonte: Adaptado de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

Salientamos, ainda, que a representação do modelo de negócio ajuda os gestores das organizações a capturar, visualizar, entender, comunicar e compartilhar a lógica do negócio. Osterwalder (2004) detalha cada um desses aspectos:

i. Capturar: o modelo de negócio representa simplificada a lógica de um negócio. Por meio dele, estabelece-se uma linguagem comum entre os *stakeholders*, permitindo que as ideias expostas por um deles seja compreendida facilmente pelos demais.

ii. Visualizar: em razão da limitação que a mente humana possui para processar grandes conjuntos de informações complexas, sistemas visuais ganham importância, pois permitem que essas informações sejam manuseadas mais facilmente.

iii. Entender: os modelos de negócio estão se tornando mais complexos. Esta realidade é sentida mais fortemente naqueles negócios que envolvem fortes componentes tecnológicos. Quando representado, o modelo de negócio é mais facilmente compreendido.

iv. Comunicar e compartilhar: quando formalizam os modelos de negócio, os gestores podem mais facilmente comunicá-los e compartilhá-los com outros *stakeholders*.

## A Abordagem do Design Centrado no Negócio

Christina Wodtke (2009), profissional com larga experiência no mercado tecnológico americano — ocupante de cargos estratégicos em grandes empresas, como *Zynga, Myspace, LinkedIn e Yahoo* —, sugere que a compreensão do modelo de negócio seja considerada um fator determinante na tomada de decisões projetuais quando se tratam de produtos e serviços digitais. Quando elementos do modelo de negócio são analisados na esfera das variáveis projetuais, obtém-se uma compreensão mais clara sobre as interações que são, de fato, importantes para o funcionamento do sistema. De forma análoga, o desconhecimento ou a desconsideração do modelo de negócio de um produto pode ensejar desperdício de recursos em esforços projetuais sem valor para os usuários e sem função estratégica para o negócio. Para pequenas empresas e *startups*, esse descuido pode ser fatal.

De acordo com Wodtke (2009), a lógica do design centrado no usuário não é suficiente, pois não contempla a dimensão do negócio de forma objetiva. No en-

tanto, o *mindset* projetual sugerido pela abordagem centrada no negócio não deve comprometer a experiência do usuário e sua satisfação com o produto. A abordagem centrada no negócio incorpora aquela centrada no usuário e demanda o tratamento de algumas novas e importantes variáveis projetuais. Neste contexto, o modelo de negócio torna-se determinante para a concepção da arquitetura de um sistema. Estrutura de navegação, funcionalidades e elementos de interface de usuário são criados sob a óptica do modelo de negócio vigente ou em fase de validação.

Um dos alicerces da abordagem do design centrado no negócio está no fato de que, em qualquer negócio (público ou privado), as fontes de receita são fundamentais (WODTKE, 2009). De acordo com essa lógica, é possível direcionar custos e investimentos em design em diferentes níveis e situações projetuais. Conhecer os objetivos de negócio e tê-los como elementos norteadores pode ajudar a responder a perguntas estratégicas e operacionais, tais como:

- Que novos produtos devem ser desenvolvidos?
- Que características e funcionalidades eles devem ter?
- Como melhorar determinados aspectos de um produto ou serviço?
- Quais são as métricas-chave do negócio?
- Quais são os indicadores de sucesso do negócio?
- Que ações são necessárias por parte do usuário para que o negócio tenha êxito?

Para detalhar sua abordagem, Wodtke (2009) evoca a equação do comportamento proposta por Lewin (1936), sugerindo que podemos, através do design, influenciar e direcionar o comportamento dos usuários dentro de ambientes virtuais projetados. O design modifica o ambiente, o que significa que podemos direcionar comportamentos.

De acordo com essa lógica, cada perfil de usuário deve se comportar de forma funcional aos objetivos de negócio, executando determinadas ações (e.g. clicar, preencher um cadastro, efetuar uma compra, publicar uma foto). Ao direcionarmos a arquitetura de informação, o design de uma interface de usuário ou a lógica experiencial de uma funcionalidade para que operem em função do modelo de negócio, avançamos na direção tanto da satisfação do usuário quanto das necessidades de negócio.

## **Amazon Marketplace vs. zShops**

Para reforçar a hipótese central deste trabalho, optamos por revisar um caso relativamente bem explorado, mas ainda pouco analisado, da multinacional do comércio eletrônico *Amazon*.

Fundada em 1994 por Jeff Bezos e Keyur Patel em Seattle (Washington, EUA), a *Amazon* iniciou suas atividades comercializando livros eletronicamente. Já no segundo mês de operação, a empresa havia vendido pelo menos um livro em cada um dos 50 estados americanos e em 45 países, alcançando o faturamento de US\$ 20.000,00 em vendas por semana. Atualmente, a companhia comercializa uma diversidade de produtos – DVDs, CDs, softwares, jogos, eletroeletrônicos, computadores, etc. –, atua como editora e oferece serviços de hospedagem na nuvem (AMAZON.COM, 2015).

## A criação e a queda do zShops

Desde os primórdios de sua operação, a *Amazon* parece não hesitar em testar seu modelo de negócio para melhor atender aos clientes e parceiros.

Em 1995, a companhia decidiu permitir que seus clientes redigissem e publicassem revisões e críticas dos livros que ela anunciava. Não somente críticas positivas, mas também negativas. Tal realidade não agradou, evidentemente, às editoras. Jeff Bezos relata que recebia cartas dos editores questionando-o agressivamente por que a *Amazon* publicava revisões negativas e não somente as positivas. Uma carta em particular, segundo ele, sugeria que talvez ele não entendesse aquele negócio, pois só se ganhava dinheiro vendendo produtos. O mesmo Bezos relata que, naquele instante, refletiu que a *Amazon* não fazia dinheiro vendendo produtos e, sim, ajudando seus clientes a tomarem as melhores decisões de compra. Acreditamos que esta reflexão tenha determinado a proposição de valor do modelo de negócio da *Amazon* e orientou o desenvolvimento de uma das suas principais inovações: o *zShops* – atualmente incorporado ao *Amazon Marketplace* (KIRBY; STEWART, 2007).

O *zShops* foi criado em 1999 como uma seção do site da *Amazon*. Ele permitia que qualquer um, de um indivíduo a uma megacorporação, comercializasse seus produtos pela plataforma da *Amazon* pagando à companhia um valor mensal e um adicional – de 2% a 5% – sobre o preço de cada produto vendido. Os terceiros poderiam, inclusive, utilizar o serviço de pagamentos da *Amazon* se assim desejassem (GEEK, 2014).

O episódio de criação do *zShops* ainda é um dos que Jeff Bezos relata ser icônico e reiteradamente lembrado nos corredores da *Amazon*. Segundo ele, o pensamento básico era: “nós temos esse website, onde vendemos uma série de produtos, e queremos oferecer uma vasta seleção”. Uma das formas de incrementar consideravelmente esta seleção seria permitir que outros vendedores – terceiros – entrassem no website da companhia e comercializassem seus produtos promovendo uma situação de ganho mútuo (KIRBY; STEWART, 2007).

O quadro a seguir ilustra os principais elementos do modelo de negócio da *Amazon*.

| Pilar    | Área<br>(building block)       | Amazon  |
|----------|--------------------------------|---|
| Produto  | Proposição de valor            | - Preço<br>- Conveniência                                   |
| Clientes | Segmentos de clientes          | - Mercado de massas.  |
|          | Canais                         | - Amazon.com<br>- Aplicativos mobile<br>- Outros varejistas |
|          | Relacionamento com os clientes | - Autoatendimento<br>- Serviços automatizados               |

|                         |                     |   |
|-------------------------|---------------------|---|
| Infraestrutura e gestão | Atividades-chave    | - Produção e design<br>- Merchandising  |
|                         | Recursos-chave      | - Físicos: Centros de armazenamento<br>- Humanos: Desenvolvimento web e mobile<br>- Intelectuais: Plataforma Kindle<br>- Tecnológicos: Data centers |
|                         | Rede de parceiros   | - Fornecedores e fabricantes<br>- Editoras<br>- Rede de vendedores.   |
| Finanças                | Estrutura de custos | - Economia de escala<br>- Outros custos   |
|                         | Fontes de receitas  | - Vendas no varejo<br>- E-books e conteúdo<br>- Hospedagem de dados na nuvem<br>- Comissão na venda por terceiros<br>- Assinaturas mensais          |

Quadro 2: O modelo de negócio da Amazon.  
Fonte: adaptado de Noren (2013).

De uma rápida análise do modelo de negócio da *Amazon*, podemos aferir que o desenvolvimento do *zShops* foi orientado por alguns de seus elementos, principalmente aqueles relacionados a três pilares do *framework* proposto por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005): produto, clientes e finanças.

**i. Produto – proposição de valor: preço e conveniência.** Ceder um espaço de seu website para que terceiros comercializassem produtos proporcionaria maior conveniência aos clientes da *Amazon*, pois evitaria que eles procurassem entre uma série de lojas físicas e virtuais o produto que desejassem ou que melhor atendesse às suas necessidades.

**ii. Clientes – canais: outros varejistas.** Pelo incremento da seleção de produtos ofertados e pela abertura à concorrência, seria natural, também, que os preços dos produtos baixassem, tornando-os mais atrativos aos clientes.

**ii. Clientes – canais: outros varejistas.** A disposição da *Amazon* ao estabelecimento de parcerias com outros varejistas permitiu o desenvolvimento do *zShops*.

iii. Clientes – segmento de mercado: mercado de massa. Por atentar-se ao mercado de massa, a *Amazon* possui poucas restrições quanto aos produtos que podem ser comercializados em seu website. Desta forma, faz sentido que a companhia busque e incentive a ampliação desta seleção.

**iv. Finanças – fontes de receita: comissão na venda por terceiros.** Ainda que a proposição de valor da *Amazon* seja orientada pela conveniência e pelo preço e que, por isso, a companhia estivesse disposta a permitir que terceiros comercializassem produtos em seu website, só faria sentido o desenvolvimento do *zShops* se ele fosse rentável. Pela cobrança aos varejistas de uma comissão sobre a venda de seus produ-

tos, a iniciativa tornou-se viável.

O fato de Jeff Bezos considerar o *zShops* icônico decorre, curiosamente, não do seu sucesso, mas do seu fracasso. Os produtos anunciados pelos varejistas (i.e. por terceiros) possuíam preço pré-fixado, mas eram segregados em partes separadas da loja. Por exemplo, se um terceiro anunciasse um livro usado e a *Amazon* comercializasse o exemplar novo desta mesma obra, este anúncio possuiria uma página própria de detalhamento e não teria sua disponibilidade informada junto à lista de produtos novos (KIRBY; STEWART, 2007).

A Figura 1 a seguir retrata como os anúncios do *zShops* eram, de fato, listados em uma seção segregada do website da *Amazon*.



Figura 1: A primeira versão do *zShops*.  
 Fonte: <http://www.saveoursailors.org/scans/zshops.jpg>

Bezos relata que, por não se sentirem satisfeitos com os resultados do *zShops*, a companhia criou um modelo de página única de detalhamento. Atualmente, se a *Amazon* oferece determinado produto e um varejista possui este mesmo produto à venda, ambas as ofertas serão apresentadas na mesma página de detalhamento do produto (KIRBY; STEWART, 2007).

A Figura 2 a seguir retrata como, atualmente, os produtos anunciados por terceiros na *Amazon* são listados junto aos anúncios da própria companhia.

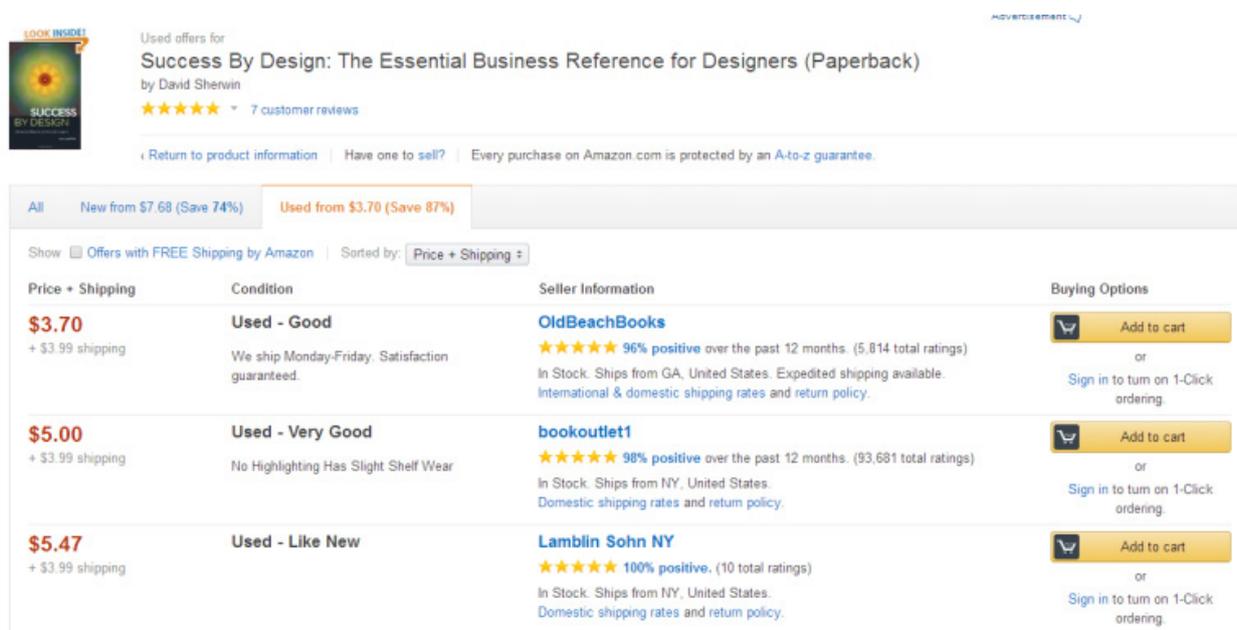


Figura 2: Amazon Marketplace.  
Fonte: Amazon.com.

Em publicação no fórum de discussões que mantém para interação com o público, a *Amazon* explicou que, desde o lançamento do Marketplace, ela havia aprendido que os clientes preferem comprar produtos pela sua página de detalhamento. Por isso, incentivou que os varejistas migrassem do *zShops* para o *Amazon Marketplace* (ASKVILLE BY AMAZON, 2015).

## O que determinou o insucesso do zShops?

Certamente, muitos fatores preponderaram para o insucesso do *zShops*. Como várias iniciativas fracassadas, ela é particular, mas acreditamos que o fator crucial para o destino do *zShops* está no fato de a *Amazon* não ter alinhado esta iniciativa ao elemento mais importante de seu modelo de negócio: a conveniência como proposição de valor.

A decisão de permitir que concorrentes anunciassem e comercializassem produtos em seu website provavelmente não foi fácil e envolveu vários executivos da companhia. De uma análise de quem não se envolveu com as discussões e somente teve acesso ao relato dos fatos por meio de fontes secundárias, parece evidente que houve, naquele momento, uma preocupação em distinguir aos olhos dos clientes os produtos anunciados por ela dos anunciados por terceiros.

Ora, se a *Amazon* estabeleceu a conveniência como proposição de valor, a decisão por segregar os produtos do *zShops* daqueles anunciados pela própria companhia acabou por ir de encontro a ela. Acreditamos que esses fatos e decisões foram determinantes para o insucesso do *zShops* e sua posterior incorporação ao Marketplace.

O Marketplace, como já mencionamos, apresenta as ofertas anunciadas pela *Amazon* e pelos terceiros em um único resultado de busca e na mesma página de detalhamento. Sob essa lógica, trata-se de um serviço conveniente e reforça a proposta de valor da companhia.

## CONCLUSÕES

O presente estudo apresenta fatos e os analisa para evidenciar a relevância de uma hipótese. Tal hipótese versa que as organizações, em suas iniciativas para desenvolvimento de produtos e serviços (em especial, produtos e serviços digitais), devem considerar não somente aspectos tecnológicos e de experiência do usuário, mas também seu modelo de negócio como princípio norteador.

A relação aqui proposta, já considerada por outros autores (WODTKE, 2009), ainda é pouco explorada nos universos conceitual e prático do design, carecendo ainda de análises mais rigorosas, de forma que venha a confirmar as possíveis contribuições no que diz respeito a abordagens integradoras das dimensões do projeto, da tecnologia e do negócio.

Apesar de suas limitações – uma análise panorâmica de apenas um caso como forma de sustentar nossa argumentação –, acreditamos que o presente trabalho reforça a validade da hipótese analisada e aponta uma direção clara para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

- Amazon.com. In: Wikipedia, The Free Encyclopedia. Disponível em: <<https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Amazon.com&oldid=671675851>>. 2015. Acessado em 17 jul. 2015.
- Askville by Amazon. What happened to Amazon zshops?. Disponível em <http://askville.amazon.com/happened-Amazon-zshops/AnswerViewer.do?requestId=238990>. 2015. Acessado em 09 maio 2015.
- Baden-Fuller, C. Editorial. *Long Range Planning*, v. 43, p.143-145, 2010.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, R. From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, v. 43, p. 195-215, 2010.
- Chesbrough, H. W., Appleyard, M. M. Open innovation and strategy. *California Management Review*, v. 50, p. 57-76, 2007.
- Endlsey, M., Bolté, B., Jones, D. *Designing for situation awareness: an approach to user-centered design*. Boca Raton, FL: CRC Press, 2003.
- Geek. What happened to Amazon zshops?. Disponível em <http://www.geek.com/news/amazoncom-announces-zshops-566714/>. 2014. Acessado em 09 maio 2015.
- Hacklin, F., Wallnöfer, M. The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study. *Management Decision*, v. 50, p. 166-188, 2012.
- IBM, Global Business Services. *Expanding the innovation horizon: the global CEO Study 2006*. New York, NY: IBM, 2006.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M.; Kagerman, H. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 2008.
- Kirby, J., Stewart, T. A. The institutional yes: how Amazon's CEO leads strategic change in a culture obsessed with today's customer. *Harvard Business Review*, 2007.
- Krippendorff, K. *The semantic turn: a new foundation for design*. Boca Ratón, FL:

Taylor & Francis/CRC Press, 2006.

Lambert, S., Davidson, R. A. Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: an analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, v. 31, p. 668-681, 2013.

Lewin, K. *Principles of topological psychology*. New York, NY: McGraw-Hill, 1936.

Lowdermilk, T. *User-centered design: a developer's guide to building user-friendly applications*. Sebastopol, CA: O'Reilly, 2013.

Noren, E. Analysis of the Amazon business model: retailer, service provider, and hardware innovator. Disponível em <http://www.digitalbusinessmodelguru.com/2013/07/analysis-of-amazon-business-model.html>. 2013. Acessado em 09 maio 2015.

Norman, D. A., Draper, S. W. *User centered system design: new perspectives on human-computer interaction*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1986.

Osterwalder, A. *The business model ontology: a proposition in a design science approach*. Switzerland: University of Lausanne, 2004.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communication of the Association for Information Systems*, v. 16, p. 1-25, 2005.

Ritter, F., Baxter, G. D., Churchill. E.F. *User-centered systems design: a brief history, foundations for designing user-centered systems*. London: Springer, 2014.

Teece, D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, v. 43, p. 172-194, 2010.

Voelpel, S. C., Leibold, M., Tekie, E. B. The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, v. 4, n. 3, p. 259-276, 2004.

Wodtke, C. *Business-centered design*. The Information Architecture Summit - IA Summit, Memphis, TN, 2009.

Wirtz, B. W., Schilke, O., Ullrich, S. Strategic development of business models: implications of the web 2.0 for creating value on the Internet. *Long Range Planning*, v. 43, p. 272-290, 2010.

Zott, C., Amit, R. Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, v. 43, p. 216-226, 2010.

Zott, C., Amit, R., Massa, L. The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, v. 37, p. 1019-1042, 2011.