



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Inovação no Modelo de Negócio: O Caso do Setor Grossista Alimentar em Portugal

Cristina Alexandra Alves Coelho

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade para a obtenção do Grau de
Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização

Orientada por Professor Doutor José de Freitas Santos

Porto, agosto de 2012



Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Inovação no Modelo de Negócio: O Caso do Setor Grossista Alimentar em Portugal

Cristina Alexandra Alves Coelho

Orientada por Professor Doutor José de Freitas Santos

Porto, agosto de 2012

RESUMO

Pretende-se com esta dissertação compreender o processo de desenvolvimento de um modelo de negócio no setor grossista em geral, e do subsetor alimentar em particular, fazendo uso da estrutura analítica do modelo da tela a uma empresa específica. A partir da especificação do modelo de negócio da empresa Alfa, identificam-se oportunidades de inovação que conduzam a uma maior eficiência de processos ou de diferenciação em relação aos concorrentes, viabilizando a sustentabilidade da sua vantagem competitiva. Uma das formas de inovação é a reconfiguração criativa do modelo de negócio atual em relação aos modelos existentes.

Com recurso à metodologia do estudo de caso e ao modelo da tela explicita-se o modelo de negócio da empresa Alfa, procurando-se, depois, detetar lacunas, pontos fortes e fracos, oportunidades de melhoria. Com base no diagnóstico do modelo de negócio atual da empresa Alfa, serão apresentadas propostas de inovação para o setor grossista alimentar.

Destas propostas salientam-se: a necessidade de disseminação de uma cultura de inovação interna mediante a formação dos recursos humanos, a implementação de novos processos de logística (inovação de processos), e implementação de novos métodos para organizar rotinas e procedimentos para o desenvolvimento do trabalho (inovação organizacional).

Palavras-chave: Modelo de negócio; Criação de valor; Diferenciação; Inovação.

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to understand the process of developing a business model in the wholesale sector in general and in the food subsector in particular, by applying the analytical structure of the model of the canvas model to a specific company. From the specification of the business model of the company Alpha, we identify innovation opportunities that lead to greater efficiency of processes or differentiation from competitors, enabling a sustainable competitive advantage. One kind of innovation is the creative reconfiguration of the current business model compared to existing models. By using the case study methodology and the canvas model we can clarify the business model of the company Alpha, looking up, afterwards, to detect gaps, strengths, weaknesses, and opportunities for improvement. Based on the diagnosis of the current business model of the company Alpha, innovation proposals will be made to the wholesaler food sector. From these proposals we emphasize: the need to spread a culture of internal innovation through staff training, the implementation of new logistics processes (process innovation), and the implementation of new methods for organizing routines and procedures for the development of labor (organizational innovation).

Keywords: Business Model; Creating Value; Differentiation; Innovation.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, o Professor Doutor Freitas Santos, pelo apoio e disponibilidade demonstrada durante a investigação, pelo acompanhamento científico, pelas suas críticas construtivas, pelas suas indicações bibliográficas, pela orientação no sentido da reflexão e por todo o empenho que sempre dedicou ao longo destes meses.

À minha família, por terem estado sempre presentes, em particular à minha mãe pela paciência nos momentos mais críticos e pelo apoio incondicional do meu irmão e cunhada.

Aos meus amigos, em especial à Joaquina e Joana, pela força que sempre me transmitiram durante a elaboração da dissertação, principalmente nos momentos de desânimo. Um agradecimento especial ao Simão e à Stela pelo seu apoio.

Um forte agradecimento aos órgãos sociais da empresa onde trabalho que disponibilizaram toda a documentação e informação necessária ao estudo de caso, e que permitiram o estudo da sua empresa.

Índice

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
CAPITULO I	1
INTRODUÇÃO	1
1.1 Motivações para a escolha do tema	1
1.2 Objetivos do estudo	1
1.3 Metodologia	2
1.4 Estrutura da Dissertação	2
CAPÍTULO II	3
DEFINIÇÃO DAS COMPONENTES E TIPOLOGIAS DO MODELO DE NEGÓCIO	3
2.1 – Definições de modelo de negócio	3
2.2 – Componentes do modelo de negócio	9
2.3 – Tipologias de modelos de negócio	16
CAPÍTULO III.....	21
COMPONENTES DE UM MODELO DE NEGÓCIO.....	21
3.1 – O Modelo da tela	21
3.2 – Componentes do modelo de negócio	22
3.2.1 – Grupo <i>who</i> (quem)	23
3.2.1.1 – Segmento de clientes	24
3.2.1.2 – Relações com os clientes	24
3.2.1.3 – Canais	25
3.2.2 – Grupo <i>what</i> (o quê)	25
3.2.2.1 – Proposição de valor	25
3.2.3 – Grupo <i>how</i> (como)	26
3.2.3.1 – Parcerias-chave	26
3.2.3.2 – Atividades-chave	27
3.2.3.3 – Recursos-chave	28
3.2.4 – Grupo <i>how much</i> (que rendimento)	28
3.2.4.1 – Fluxo de rendimento	28
3.2.4.2 – Estrutura de custos	30
CAPÍTULO IV.....	31
INOVAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIO	31

4.1 – Definição de inovação	31
4.2 – Tipos de inovação	32
4.3 – Construção de modelos de negócio inovadores.....	33
CAPÍTULO V	43
METODOLOGIA	43
5.1 – Considerações gerais.....	43
5.1.1 – Estudo de caso.....	44
5.1.2 – Procedimentos	47
5.1.3 – Especificações do estudo	49
CAPÍTULO VI.....	51
MODELO DE NEGÓCIO ATUAL DA EMPRESA ALFA	51
6.1 – Apresentação da empresa.....	51
6.2 - O Modelo de negócio atual	52
6.2.1 – Segmentos de clientes	53
6.2.2 – Fluxos de rendimento.....	53
6.2.3 – Recursos-chave.....	54
6.2.4 – Proposta de valor.....	55
6.2.5 – Canais.....	55
6.2.6 – Relações com os clientes.....	56
6.2.7 – Atividades-chave	56
6.2.8 – Parceiros-chave	56
6.3 – Diagnóstico do modelo de negócio da empresa Alfa	56
CAPÍTULO VII.....	63
INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO DA EMPRESA ALFA	63
7.1 – Inovação nos segmentos de clientes	63
7.2 – Inovação na proposta de valor	64
7.3 – Inovação nos canais de distribuição	65
7.4 – Inovação nas relações com os clientes.....	66
7.5 – Inovação nos fluxos de rendimento	67
7.6 – Inovação nos recursos-chave	68
7.7 – Inovação nas atividades-chave.....	70
7.8 – Inovação nas parcerias-chave	71
7.9 – Inovação na estrutura de custos.....	71
CAPÍTULO VIII	73
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA	73

8.1 – Conclusões	73
8.2 – Limitações.....	76
8.2 – Sugestões de Investigação futura.....	76
BIBLIOGRAFIA	79
ANEXO I: Análise do quadro da empresa e do setor	83

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de modelos de negócio por ordem cronológica de publicação.....	7
Quadro 2 - Definições de componentes de modelos de negócio.....	10
Quadro 3 - Componentes de um modelo de negócio.....	12
Quadro 4 – Modelo de negócio operacional	12
Quadro 5 - Três principais tipos de negócios defendidos por Hagel e Singer	16
Quadro 6 – Tipologia de modelos de negócio eletrônicos.....	17
Quadro 7 – Estrutura de um modelo de negócio segundo o modelo da tela.....	22
Quadro 8 – As nove componentes de um modelo de negócio	23
Quadro 9 – Funcionamento de um modelo de negócio inovador.....	34
Quadro 10 – Modelos de inovação	35
Quadro 11 – Quadro para um modelo de negócio inovador.	36
Quadro 12 – Seis Estruturas e as suas aplicações a diferentes propostas de estudos de caso.....	48
Quadro 13 – Síntese da análise SWOT (forças e fraquezas) da empresa Alfa	58
Quadro 14 – Síntese da análise SWOT (oportunidades e ameaças) da empresa Alfa.....	60

CAPITULO I

INTRODUÇÃO

1.1 Motivações para a escolha do tema

A necessidade de uma compreensão mais aprofundada da natureza dos modelos de negócio vigentes e o seu impacto no mundo empresarial são o principal motivo desta investigação. Para além disso, o estudo do modelo de negócio oferece-se pertinente como ponto de partida para a inovação empresarial, permitindo criar valor para as empresas, clientes e sociedade em geral. O fato do investigador trabalhar numa empresa grossista da área alimentar, para além de tornar mais aliciante as eventuais melhorias a introduzir no modelo de negócio da empresa onde trabalha, serviu de motivação principal ao trabalho a desenvolver.

1.2 Objetivos do estudo

O objetivo geral do estudo foi a de compreender o funcionamento do modelo de negócio de uma empresa do setor grossista alimentar, fazer o seu diagnóstico (pontos fortes, oportunidades, pontos fracos, ameaças), e propor oportunidades de inovação que tornem esse modelo de negócio sustentável no médio/longo prazo.

Os objetivos específicos são:

- i) Identificar e descrever os componentes do modelo de negócio do setor grossista alimentar, em especial o modelo de negócio da empresa Alfa, com base no modelo da tela;
- ii) Realizar um diagnóstico interno aos pontos fortes e fracos da empresa Alfa e externo às ameaças e oportunidades do meio envolvente;
- iii) Propor oportunidades de inovação ao modelo de negócio da empresa Alfa, tendo em vista a sustentabilidade da sua vantagem competitiva no médio/longo prazo;

1.3 Metodologia

A metodologia de investigação usada no presente trabalho é de índole qualitativa, tendo por base o método do estudo de caso, pois os objetivos da investigação são essencialmente descritivos, analíticos e explicativos (Yin, 2002).

Optou-se pela utilização do método do estudo de caso por tratar-se de um tema recente, pelo conhecimento da empresa objeto de estudo por parte do investigador e por existirem poucas pesquisas académicas realizadas sobre o tema em Portugal.

A observação direta participativa e a análise documental assumem-se como uma importante fonte da evidência empírica, tendo presente que nem sempre os documentos retratam a realidade e por vezes assumem um carácter mutável, necessitando de ser cruzados com outras fontes de dados, como a entrevista.

1.4 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está estruturada em sete capítulos. No presente capítulo é feito um breve enquadramento do tema e são estabelecidos os objetivos e relevância da investigação.

No segundo capítulo é feita uma revisão da literatura já existente sobre o tema através das várias definições do modelo de negócio, dos seus componentes e das suas tipologias.

No terceiro capítulo é apresentado o modelo da tela e o desenvolvimento analítico das componentes do modelo de negócio.

No quarto capítulo é feita uma revisão da literatura sobre a inovação defendida por diversos autores, sendo o quinto capítulo destinado à metodologia.

No sexto capítulo é apresentado o estudo de caso de uma empresa grossista do ramo alimentar com o objetivo de perceber o atual modelo de negócio de forma a explorar novas abordagens, propostas de melhoria de eficiência e oportunidades.

No sétimo capítulo são aplicados os nove blocos do modelo de negócio defendidos por Osterwalder e Pigneur (2010) ao caso em análise.

No último capítulo, o oitavo, são apresentadas as conclusões, limitações e indicações para futura pesquisa.

CAPÍTULO II

DEFINIÇÃO DAS COMPONENTES E TIPOLOGIAS DO MODELO DE NEGÓCIO

Neste capítulo pretende-se apresentar uma visão atual sobre os modelos de negócio. A literatura sobre modelos de negócio existe em número muito reduzido e o termo é utilizado frequentemente de forma generalizada em áreas de investigação muito distintas. Por isso, este capítulo aborda as diversas definições do modelo de negócio, identifica as principais componentes do modelo, e caracteriza as tipologias mais utilizadas.

2.1 – Definições de modelo de negócio

O termo *business model* surge pela primeira vez em 1975 na literatura académica (Ghaziani; Ventresca, 2005 citado por Lecocq; Demil; Ventura, 2010, p. 216) mas ganha destaque a partir dos anos noventa, devido ao surgimento de empresas tecnológicas e ao *boom* da *internet*. Keen e Qureshi (2006) reforçam esta ideia ao afirmarem que o termo em análise é recente na área da gestão, e praticamente desconhecido da literatura que tratava do desenho organizacional, estratégia empresarial, teoria dos negócios até meados dos anos noventa.

Como sublinham Zott, Amit e Massa (2010, p.4) “o conceito de modelo de negócio tornou-se predominante com o aparecimento da *internet* e desde então foi ganhando força”. Este conceito foi investigado por Ghaziani e Ventresca em 2005 através de uma análise a vários artigos publicados entre 1975 e 2000, identificando 1729 publicações do conceito, dos quais, 166 artigos foram publicados entre o período de 1975-1994, e 1563 artigos entre 1995-2000, o que se traduz num aumento considerável da utilização do termo (Zott; Amit; Massa, 2010). No *working paper* publicado em Junho de 2010, Zott, Amit e Massa identificaram a publicação do conceito de modelo de negócio em 8062 documentos entre 1975 e 2009, número que vem reforçar a ideia de Ghaziani e Ventresca (2005).

Segundo a consultora Accenture (2000, p.2), “os executivos, jornalistas e analistas que utilizam o termo modelo de negócios não têm uma ideia clara do seu significado”, uma vez que o termo é utilizado para descrever tudo, desde a forma como a empresa obtém receitas até como se organiza. Ao falarem de modelo de negócios, as pessoas referem-se a três aspetos distintos:

i) componentes de um modelo de negócio; ii) modelos de negócio operacionais e reais; iii) modelos de mudança (Accenture, 2000).

Um modelo de negócio descreve de forma clara como o negócio está estruturado, que tipo de pessoas são necessárias para aquele negócio e quais os papéis que elas desempenham (Applegate, 2001 citado por Hedman e Kalling, 2001, p. 52).

Um bom modelo de negócio segundo Peter Drucker deverá responder às seguintes questões: quem são os clientes (*who*)?; o que significa o valor do cliente?; como é que fazemos dinheiro neste negócio?; qual é a lógica económica subjacente, que explica como nós podemos entregar valor aos clientes a um custo apropriado? (Magreta, 2002, p. 4). O mesmo autor argumenta que a estratégia de negócio explica como as organizações esperam fazer melhor do que os seus rivais, enquanto o modelo de negócio descreve como as partes de um negócio se encaixam.

Zott e Amit (2004) demonstram, teórica e empiricamente, que o desenho do modelo de negócio é relevante para o desempenho de empresas empreendedoras, e que o modelo de negócio é uma unidade útil para a investigação sobre as organizações. O modelo de negócio é uma nova forma de abordar o funcionamento das organizações, permitindo identificar e definir ligações entre diversos elementos (recursos, processos, produtos, clientes, atividades, entre outros), e compreender a lógica económica que explica a forma como a organização distribui valor aos seus clientes a um custo adequado (Chung, Yam e Chan, 2004).

Um modelo de negócio “é uma representação concisa de como um conjunto de variáveis de decisão relacionam áreas de estratégia de risco, arquitetura e economia de forma a criar uma vantagem competitiva sustentável em mercados bem definidos” (Morris, Shindehutte e Allen, 2005, p.727). Para Casadesus-Masanell (2004), um modelo de negócio consiste num conjunto de ativos, atividades e estrutura para a gestão dos ativos. Zott e Amit (2006, pág. 4) afirmam que “um modelo de negócio elucida como uma organização está ligada e como se envolve em intercâmbios económicos com as partes externas interessadas, a fim de criar valor para todas as partes interessadas”, isto significa que “o modelo de negócio representa o conteúdo, a estrutura, a gestão das transações, assim como, a criação de valor através da exploração de oportunidades de negócio”.

Em consequência das ameaças clássicas acerca da sustentabilidade de uma vantagem competitiva (imitação, substituição, oportunismo, e complacência organizacional), deve-se

atribuir a eventual vulnerabilidade dos ciclos virtuosos¹ às ações dos concorrentes e as alterações estruturais (Massanell, 2004).

Zott e Amit (2009) colocam determinadas questões aos gestores no momento de desenvolver um modelo de negócio: i) qual é objetivo do novo modelo de negócio?; ii) que atividades novas são necessárias a fim de satisfazer as necessidades percebidas?; iii) como poderiam essas atividades estarem relacionadas entre si de forma inovadora?; iv) quem deveria realizar cada uma das atividades que fazem parte do modelo de negócio?; v) que novas disposições em termos de gestão poderiam permitir?; vi) como se cria valor através do novo modelo para cada uma das partes envolvidas?.

Osterwalder e Pigneur (2010) descrevem o modelo de negócio como um esquema de uma estratégia destinada a ser implementada através de estruturas organizacionais, de processos e de sistemas, podendo ser descrito através de nove blocos constitutivos básicos que cobrem quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestruturas e viabilidade financeira, e que mostram a lógica de como uma empresa tem intenções de ganhar dinheiro. “Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor “ (Osterwalder; Pigneur, 2010, p.14).

Um modelo de negócio é uma ferramenta conceptual que contém um conjunto de elementos e as suas relações que permitem expressar a lógica do negócio de determinada empresa. É a descrição do valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes, da arquitetura da empresa, da rede de parceiros de negócios, do marketing para entregar esse valor relacional e para gerar receitas rentáveis e sustentáveis (Osterwalder; Pigneur, 2010).

No estudo publicado por Zott, Amit e Massa (2010, p. 6) conclui-se que existe uma falta de “consistência e clareza na definição do modelo de negócio, que gera confusão e promove a dispersão em vez de uma convergência de perspectivas, obstruindo assim, o progresso da investigação nesta área”. O termo tem sido utilizado frequentemente para “explicar três fenómenos: i) o fenómeno do negócio eletrónico e o uso das tecnologias de informação nas organizações; ii) as questões estratégicas relativas à criação de valor, vantagem competitiva e performance empresarial; e iii) na gestão da inovação e tecnologia” (Zott, Amit e Massa, 2010, p. 7).

Segundo Zott, Amit e Massa (2010, p.18) não existe um consenso quanto à definição de modelo de negócio por parte dos académicos mas, existe uma clarificação quanto ao que um

¹ Os modelos de negócio geram ciclos virtuosos entre os vários elementos distintos que os compõem: ciclos de realimentação que em cada iteração fortalecem o valor e posição dos seus elementos e afetam diretamente a evolução dos benefícios medidos através da seguinte equação: $\text{Benefício} = (\text{preço} - \text{custo variável}) * \text{volume} - \text{custos fixos}$.

modelo de negócio não é: ” i) o modelo de negócio não envolve um mecanismo linear de criação de valor dos fornecedores da empresa para os seus clientes. A criação de valor através de modelos de negócio envolve um conjunto mais complexo, interconectado de relações de troca e atividades entre vários jogadores; ii) o modelo de negócio não é o mesmo que estratégia de produto-mercado (i.e., não se refere ao posicionamento da empresa nos mercados de produtos baseados na diferenciação ou liderança de custo em certas atividades), nem a estratégia corporativa (i.e., não descreve ou prescreve as áreas de negócio em que uma empresa se torna ativa); iii) o modelo de negócio não pode ser reduzido a questões que concernem à organização interna das empresas (i.e., controlo de mecanismos, sistema de incentivos)”. De qualquer forma, o modelo de negócio pode ser gerador de vantagens competitivas para a empresa, ao enfatizar a importância das atividades centradas nas necessidades dos consumidores, o que é uma perspetiva relativamente rara na literatura de estratégia (Zott, Amitt, Massa, 2010).

Segundo um artigo publicado na revista *Administración & Desarrollo* por Mariana Preciado e Edison Oliva (2011, pág. 29), o tema dos modelos de negócio defendido por Casadesus-Masanell e Ricart (2011) explica que “o êxito ou fracasso de um modelo de negócio, depende em grande medida da forma como atua com outros modelos do mesmo setor”. “O erro consiste em que muitas vezes as empresas constroem o seu modelo de negócio sem pensar nas competências”. “A evolução dos modelos de forma isolada leva a uma apreciação equivocada das suas forças e debilidades e por isso a más decisões”. Segundo estes autores “quando se analisa o modelo de negócio deve-se ter em atenção a interação tática; o que afeta as organizações dentro dos limites fixados por um modelo de negócio e a interação estratégica”. Segundo Siqueira e Crispim (2011, p. 8) “os modelos podem ser implementados de diversas maneiras, e além disso, uma empresa pode combinar diversos modelos diferentes, como parte da sua estratégia global de negócios. A falta de consistência e de clareza na definição de modelo de negócio torna difícil a obtenção de apenas uma definição e gera a dispersão e obstrução da investigação científica (Zott, Amit e Massa, 2010).

Como decorre da análise efetuada anteriormente, cada definição ou conceito de modelo de negócio foca diferentes características desse modelo, não sendo pois de estranhar que existam várias definições propostas por vários autores. O quadro 1 sistematiza as diferentes definições de modelo de negócio que foram identificadas na revisão de literatura sobre o tema, ordenando-se pelo ano em que foram publicadas, de forma a evidenciar a evolução temporal.

Quadro 1 - Definições de modelos de negócio por ordem cronológica de publicação

Autores	Ano	Definição de modelo de negócio
Accenture	2000	Um modelo de negócio é a lógica de uma organização criar valor. "Quando as pessoas falam em modelos de negócios, falam de facto em três aspetos distintos: componentes de um modelo de negócio, modelo de negócio operacional e modelo de mudança".
Hedman e Kalling	2001	Um modelo de negócio descreve de forma clara como o negócio está estruturado, que tipo de pessoas são necessárias para aquele negócio e quais os papéis que elas desempenham.
Amit e Zott	2001	Um modelo de negócio é a descrição dos conteúdos, estrutura, governança e de operações concebidas de forma a criar valor através da exploração de oportunidades de negócios. "Um modelo de negócio conta uma história lógica que explica quem são os seus clientes, o que valorizam, e como fazer dinheiro ao dar-lhes esse valor".
Chesbrough e Rosenbloom	2001	Um modelo de negócio consiste em articular a proposição de valor, identificar um segmento de mercado, definir a estrutura de cadeia de valor, estimar a estrutura de custos e potenciar os benefícios; descrever a posição da empresa na rede de valor e formular a estratégia competitiva.
Magreta	2002	Um modelo de negócio conta uma história lógica que explica quem são os seus clientes, o que valorizam, e como fazer dinheiro e dar-lhes esse valor.
Zott e Amit	2004	O desenho de modelo de negócio é relevante para o desempenho de empresas empreendedoras e é uma unidade útil para a investigação sobre organizações.
Chung, Yam e Chan	2004	O modelo de negócio é uma nova forma de abordar o funcionamento das organizações, permitindo identificar e definir ligações entre diversos elementos (recursos, processos, produtos, clientes, atividades,...) e compreender a lógica económica que explica a forma como a organização distribui valor aos seus clientes a um custo adequado.
Ramon Casadesus-Masanell	2004	Um modelo de negócio consiste num conjunto de ativos, atividades e uma estrutura de gestão dos ativos.

Autores	Ano	Definição de modelo de negócio
Rajala e Westerlund	2005	A maneira de criar valor para os clientes e a maneira em que o negócio converte as oportunidades de mercado em benefício através de grupos de atores, atividades e colaborações.
Morris, Shindehutte e Allen	2005	Um modelo de negócio é uma representação concisa de como um conjunto de variáveis de decisão relacionam áreas de estratégia de risco, arquitetura e economia de forma a criar uma vantagem competitiva sustentável em mercados bem definidos.
Christoph Zott	2006	Um modelo de negócio elucidada como uma organização está ligada e como ela se envolve com outros parceiros de negócio de forma a criar valor para ambos.
Keen e Qureshi	2006	É um produto resultado da era "dot com", praticamente desconhecido da literatura que tratava do desenho organizacional, estratégia empresarial e teoria dos negócios até meados dos anos noventa.
Baden-Fuller <i>et al.</i>	2008	O modelo de negócio é a lógica da empresa, a maneira como cria e captura valor para o seu grupo de interesse.
Al-Debei <i>et al.</i>	2008	O modelo de negócio é uma representação abstrata de uma organização, de todos os acordos básicos interrelacionados, desenhados e desenvolvidos por uma organização na atualidade e no futuro, assim como todos os produtos básicos e/ou serviços que oferece a organização, ou vai oferecer, sobre a base de estes acordos necessários para alcançar as suas metas e objetivos estratégicos.
Zott e Amit	2009	A forma em que uma empresa faz negócios com os seus clientes, sócios e fornecedores; é dizer, se trata do sistema de atividades específicas que a empresa foca ou os seus sócios levam a cabo para satisfazer as necessidades percebidas no mercado, como essas atividades estão relacionadas entre si, e quem leva a cabo essas atividades.
Demil e Lecoqc	2009	Combinação de recursos e competências, organização das atividades, e proposição de valor, introduzimos a dinâmica mostrando como mudanças distintas desejadas ou emergentes alteram a forma positiva ou negativa a sua consistência.
Osterwalder e Pigneur	2009	Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor.

Autores	Ano	Definição de modelo de negócio
Casadesus-Masanell e Ricart.	2010	Um modelo de negócio consiste num conjunto de decisões e um conjunto de consequências derivadas dessas decisões. Existem três tipos de eleições: recursos, políticas e a gestão de ativos e políticas. As consequências, podem ser classificadas como flexíveis ou rígidas. (intrinsecamente dinâmica).
Osterwalder e Pigneur	2010	Um modelo de negócio é uma ferramenta conceptual que contém um conjunto de elementos e as suas relações que permitem expressar a lógica do negócio de determinada empresa.
George e Bock	2011	Desenho da estrutura organizacional que representa uma oportunidade comercial.

Fonte: Elaborado pela própria a partir de Accenture (2000); Casadesus-Masanell (2004); Preciado e Oliva (2011); Zott e Amit e Massa (2010); Casadesus-Masanell, Orofino (2011); Osterwalder e Pigneur (2010).

Após a diversidade de definições apresentadas no quadro 1, pode-se sintetizar a definição de modelo de negócio como uma representação concisa de uma organização com o objetivo de criar e proporcionar valor de forma sustentável durante a sua existência.

2.2 – Componentes do modelo de negócio

Muitos dos autores estudados anteriormente, para além de definirem o modelo de negócio também identificam diferentes componentes desse modelo. Para Morris *et al.* (2005, pág. 734) “um modelo que ignora um ou mais dos seus componentes, sofrerá em termos da sua integralidade, enquanto a inconsistência se manifestar em termos de ajuste entre as áreas de decisão de uma dada componente, bem como, entre o ajuste entre as várias componentes”.

O quadro 2 apresenta os componentes de um modelo de negócio de acordo com as diferentes conceções propostas pelos vários autores e o ano de publicação.

Quadro 2 - Definições de componentes de modelos de negócio

Autores	Ano	Componentes de um modelo de negócio
Accenture	2000	As componentes de um modelo de negócio abordam modelos de rendimento, proposições de valor e relações comerciais. Cada um destes componentes poderá ser uma parte importante do modelo de negócio, mas não o todo.
Deloitte Consulting and Deloitte & Touche	2000	Um modelo de negócio inovador deverá focar-se em três aspetos: 1) contexto (fatores externos e capacidades internas que podem ser exploradas); 2) dimensão da inovação (a quem oferecer, o que oferecer e como agir); 3) sustentabilidade (como criar um modelo de negócio de sucesso difícil de imitar).
Hedman e Kalling	2001	Identifica três componentes: o conceito que descreve as oportunidades; o valor que mede o retorno para investidores e outros acionistas e as necessidades que definem os recursos necessários para transformar conceitos em realidade.
Applegate	2001	Identifica três componentes; 1) o conceito que descreve as oportunidades de mercado (produtos e serviços, dinâmica competitiva, estratégia para capturar uma posição dominante e opções estratégicas para desenvolver o negócio); 2) A Capacidade que descreve as pessoas e os parceiros, a cultura organizacional, o modelo operacional, o modelo de vendas e de marketing, o modelo de gestão, e o modelo de infraestruturas; 3) O valor que descreve os benefícios devolvidos aos “stakeholders” e a empresa, a partilha de mercado e a performance, a marca e reputação e a performance financeira.
Rappa	2001	Identifica quatro componentes: Sustentabilidade, fluxo de receitas, estrutura de custos e cadeia de proposição de valores.
Morris, Shindehutte e Allen	2005	Identificam seis componentes: 1) Fatores relacionados com a oferta (Como criamos valor?); 2) Fatores de mercado (para quem é que criamos o valor?); 3) Fatores de capacidade interna (quais são as nossas fontes de competência ou vantagem?); 4) Fatores de estratégia competitiva (como nos diferenciamos ou posicionamos?); 5) Fatores económicos (como fazemos dinheiros?); 6) Fatores pessoais e investidores (quais as nossas ambições em termos de tempo e dinheiro?).

Autores	Ano	Componentes de um modelo de negócio
Brousseau & Penard	2006	Identificam sete componentes: Custos, fluxo de receitas, criação sustentável de rendimento, produção de produtos e serviços e trocas, estratégia de preços, relação de procura e oferta, externalidades de rede.
Okkonen & Suhonen	2010	Identificaram três componentes: objetivos do negócio e ganhos esperados; desenho da arquitetura do produto e serviço e construção da lógica de rendimentos.
Wikstrom et al.	2010	Agruparam em seis categorias: proposição de valor, organização e estrutura da entidade, natureza da inovação e mecanismos de crescimento, distinção de competências, participação dos clientes e contexto relacional e mecanismos de colaboração.
Osterwalder e Pigneur	2010	Identificam nove componentes: segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relações com os clientes, fluxos de rendimento, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estruturas de custos. Os nove blocos cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestruturas e viabilidade económica.
Eyring et al.	2011	Consideraram quatro componentes: a proposta de valor para o cliente, a fórmula de lucro, os processos-chave e os recursos-chave.

Fonte: Elaborado pela própria a partir de Preciado e Oliva (2011); Zott e Amit e Massa (2010); Casadesus-Masanell, Orofino (2011); Osterwalder e Pigneur (2010).

Segundo a Accenture (2000, p.2) as componentes de um modelo de negócio incluem os modelos de receita ou rendimento, as propostas de valor para as estruturas organizacionais e as regras de relações comerciais, “cada uma destas componentes pode significar uma importante parte de um modelo de negócio, mas não o todo”. A *internet* teve um enorme impacto na forma de criação de proposições de valor, novos canais e obtenção de receitas, dando origem a uma nova forma de pensar os negócios. No quadro 3, são apresentadas as componentes de um modelo de negócio referidas pela Accenture (2000).

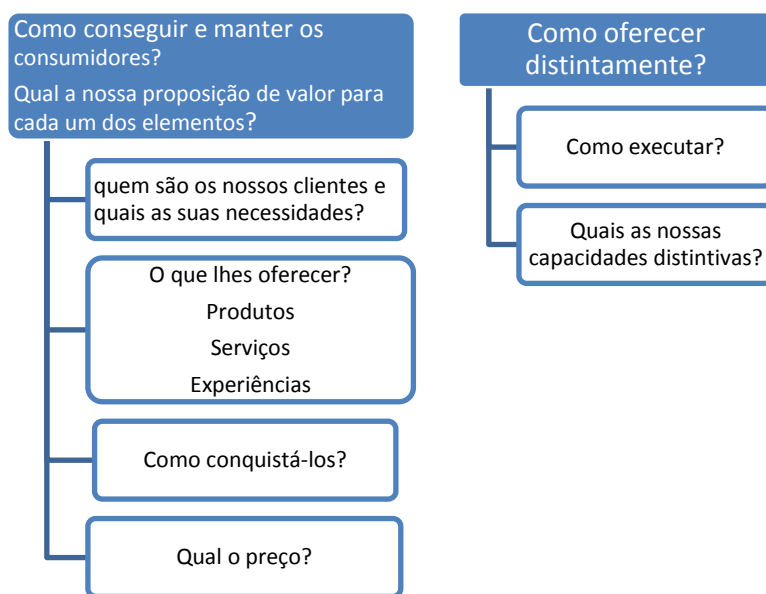
Quadro 3 - Componentes de um modelo de negócio

Modelo de preço
Modelo de receitas
Modelo de canais
Modelo de processo de comércio
Relação e-commerce
Forma de organização
Proposição de valor

Fonte: Adaptado de Accenture (2000).

O quadro 4 explicita as componentes operacionais do modelo de negócio colocando algumas questões relevantes. As respostas às questões deverão ser identificadas e analisadas gerando impacto nas receitas, nos custos e nos ativos. E as variáveis deverão ser analisadas tendo em atenção a estrutura financeira da organização.

Quadro 4 – Modelo de negócio operacional



Fonte: Adaptado de Accenture (2000)

Para Applegate (citada por Hedman; Kalling, 2001, p.52) as componentes de um modelo de negócio são três: i) o conceito que descreve as oportunidades; ii) o valor que mede o retorno para investidores e outros acionistas; e iii) as necessidades que definem os recursos indispensáveis à transformação dos conceitos em realidade.

Morris et al (2005) desenvolveram um quadro padrão que permite identificar as várias componentes de um modelo de negócio desde a criação de valor, a identificação do destinatário do valor a ser entregue, passando pela fonte de vantagem competitiva e competência que a suporta, até ao modo de diferenciar o negócio, fazer dinheiro e objetivos de mercado. O quadro 5 engloba seis questões que combinam um conjunto de decisões críticas para a formulação do modelo de negócio. O uso desta ferramenta poderá encorajar o empreendedor a focar-se no valor que pode ser criado pela resposta a cada uma das questões.

Quadro 5 – Questões críticas para a formulação de um modelo de negócio

Questões críticas necessárias à formulação de um modelo de negócio	
a) Como criar valor?	Não existe um negócio sem uma proposta de valor definida e a criação de valor fornece uma justificação para a entidade empresarial.
b) Para quem é criado o valor?	Esta pergunta foca a natureza do negócio em que as empresas competem, para quem é que produzem e em que cadeias de valor deverão atuar. Há a necessidade de conhecer o tipo de consumidores, a sua dispersão geográfica e a sua interação que traduzem o tipo de organização em causa e o que vende
c) Quais são as fontes de competência ou vantagem?	<p>Uma empresa pode tentar construir uma vantagem em torno de uma ou mais competências através da identificação das fontes gerais de competência ou vantagens competitivas, como por exemplo, uma boa gestão de logística para determinados setores é considerada uma vantagem competitiva. Identificamos os seguintes fatores internos de uma organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de produção / operação; • Venda / Marketing; • Gestão de informação, acondicionamento ou embalagem, exploração; • Tecnologia / Investigação e Desenvolvimento / Capacidade criativa ou intelectual; • Transações financeiras / arbitragem; • Gestão da cadeia de abastecimento; • <i>Networking</i> / alavancagem de recursos.

Questões críticas necessárias à formulação de um modelo de negócio

d) Diferenciar o negócio?	<p>O modelo de negócio deve traçar a forma de como os empreendedores pretendem adquirir ou identificar vantagens perante os concorrentes. O desafio consiste em identificar vários aspetos diferenciadores e consistentes. O empresário deverá definir um único nicho de forma a mitigar os acontecimentos do meio, atenuando a imitação.</p> <p>As empresas poderão adotar um dos seguintes fatores de competição estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none">• Imagem de excelência operacional, consistência, dependência e rapidez;• Qualidade do produto ou serviço, seleção, atributos e disponibilidade;• Líder de inovação;• Custo baixo e eficiência;• Relação íntima com o consumidor e experiência.
e) Como fazer dinheiro?	<p>Para fazer dinheiro é necessário a existência de um modelo económico consistente e credível de forma a obter lucros. A atenção aos custos fixos e variáveis, capacidade financeira, capacidade de produção, identificação de margens de lucro baixas ou elevadas são elementos a ter em consideração numa estrutura empresarial. Destacam-se os seguintes fatores económicos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Preço e fontes de receita;• Alavancagem operacional;• Volume;• Margem.

Questões críticas necessárias à formulação de um modelo de negócio	
f) Quais as ambições em termos de tempo, dimensão e cobertura?	<p>Os diferentes tipos de empreendimentos dependem do estilo de vida de uma organização e têm implicações na estratégia, na arquitetura da empresa, na gestão de recursos, na criação de competências internas e performances económicas. Um modelo de negócio deve capturar o tempo, extensão e o tamanho de ambição do empreendedor de forma a definir o tipo de investimento necessário. Referem-se os seguintes fatores pessoais (investidor):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de subsistência; • Modelo e rendimento; • Modelo de crescimento; • Modelo especulativo.

Fonte: Adaptado de Morris *et al* (2005).

Segundo Morris *et al.* (2005), os vários fatores referidos no quadro permitem ao utilizador desenhar, descrever, categorizar, criticar e analisar o modelo de negócio para qualquer tipo de empresa. Como é óbvio, cada uma das componentes afeta e é afetada pelas outras componentes do modelo.

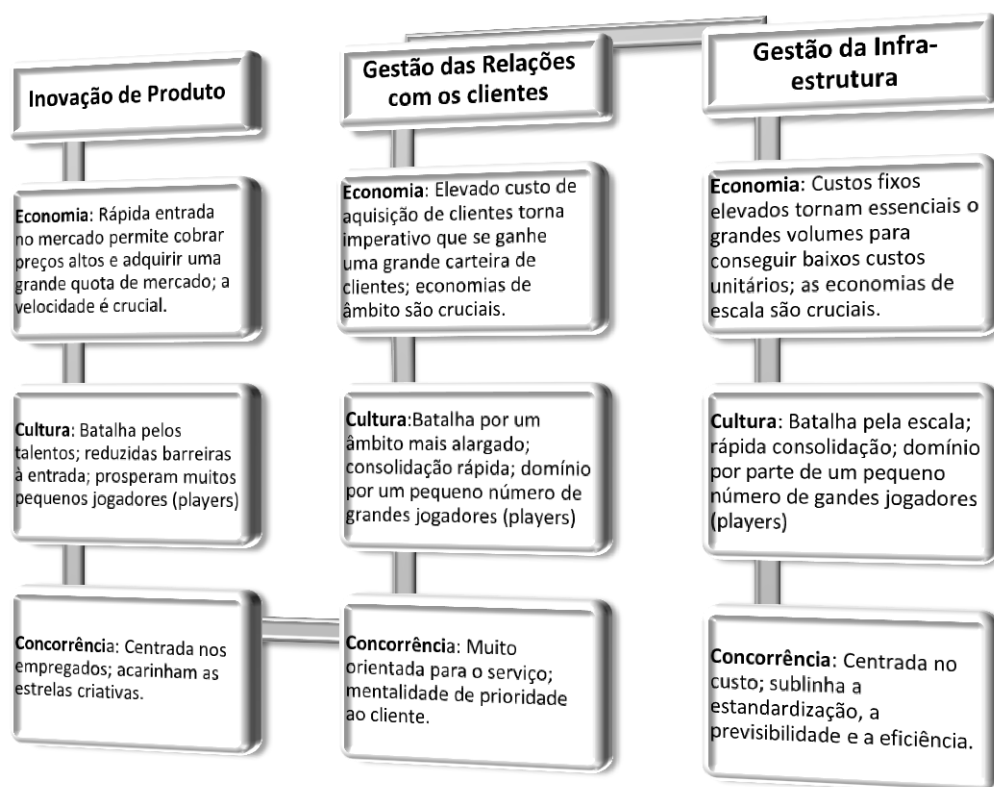
Casadesus-Masanell e Ricart publicaram em 2010 (citado por Preciado e Oliva, 2011) três recomendações acerca da forma como as empresas podem reconfigurar os seus modelos de negócio: i) identificar e fomentar os círculos virtuosos nos seus modelos de negócio, de forma a permitir à sua organização criar e capturar valor, antecipar-se às mudanças; ii) identificar e corrigir os círculos viciosos geralmente gerados por inconsistências no modelo de negócio que, poderiam ser virtuosos se fossem acompanhados de opções complementares de correção; iii) considerar que os modelos de negócios atuam em interação com os modelos de outras empresas, em que, três soluções podem ser adotadas: reconfigurar o modelo de negócio para agregar valor em espaços abertos, onde existe pouca interação negativa com outros atores da indústria; criar interações positivas complementares sempre que possível; e reduzir as interações negativas ou neutraliza-las através de decisões táticas.

Identificadas as componentes de um modelo de negócio, analisa-se de seguida algumas das tipologias mais frequentes de modelo de negócio.

2.3 – Tipologias de modelos de negócio

Para compreender a dinâmica da criação dos modelos de negócio é necessário abordar alguns tipos-base de modelos de negócio. Osterwalder e Pigneur (2010) apresentam o conceito de empresa desagregada (*unbundled*) defendida por Hagel e Singer que significa a existência de três tipos de negócios diferentes: negócios de relações com os clientes, negócios de inovação de produtos e negócio de infraestruturas. Estes modelos de negócio podem existir isoladamente, mas também podem coexistir ao mesmo tempo na mesma empresa. O quadro 5 seguinte identifica os três tipos de negócio propostos por Hagel e Singer.

Quadro 5 - Três principais tipos de negócios defendidos por Hagel e Singer



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

Hagel e Singer defendem que as empresas devem separar cada tipo de negócio e centrarem-se internamente apenas num dos três, uma vez que, cada negócio é movido por fatores diferentes e podem entrar em conflito ou criar *trade-offs* (mecanismos de compensação) (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Zott, Amit e Massa (2010) evidenciaram a importância da *internet* no surgimento de novos modelos de negócio. Os avanços verificados nas novas tecnologias de informação aliados à expansão da *internet* permitiram uma diminuição de custos com a comunicação e o surgimento de novas formas de criar e entregar valor, novas arquiteturas de transação e mecanismos de troca. Vários autores tentaram classificar os modelos de negócio eletrónico ao longo dos anos, identificando alguns tipos de modelos e descrevendo-os. Nesta dissertação não se pretende aprofundar os modelos de negócio eletrónico pelo que se apresentam os mais relevantes para a temática em análise.

Quadro 6 – Tipologia de modelos de negócio eletrónicos

Timmers, 1998	
<i>E-shop</i>	Suporte para a <i>Web</i> , promoção e marketing de uma empresa ou loja virtual, incluindo a possibilidade de efetuar pagamentos.
<i>E-procurement</i>	Licitação (leilões) eletrónica e aquisição de bens e serviços. Voltado para o <i>business to business</i> .
<i>E-mails</i>	Conjunto de lojas virtuais com um enquadramento comum.
<i>E-Auctions</i>	Tratam de licitações entre consumidores através de um <i>site</i> que permite a compra (<i>consumer to consumer</i>)
<i>Collaboration Platforms</i>	Uso da internet para colaboração entre empresas através do fornecimento de ferramentas e ambiente de trabalho no grupo.
<i>Value Chain Integrators</i>	Representa as empresas que se concentram para integrar as várias etapas da cadeia de valor, com o potencial para explorar o fluxo de informação entre os passos como mais um valor acrescentado.

Timmers, 1998	
<i>Value Chain Service Providers</i>	Lojas virtuais para empresas que se especializam numa função específica da cadeia de valor, tal como, o pagamento eletrónico ou logística.
<i>Information Brokerage</i>	Abrange toda uma gama de novos serviços de informação que estão surgindo para agregar valor às enormes quantidades de dados disponíveis sobre redes abertas ou provenientes de negócios integrados.
<i>Trust and Other Third Parties</i>	Lojas virtuais de confiança tais como notários eletrónicos, certificações <i>online</i> e outras entidades de confiança.

Tapscott, Lowy, & Ticoll, 2000	
<i>Agora</i>	Aplica-se aos mercados onde compradores e vendedores se encontram para negociar livremente e atribuir valor aos bens
<i>Aggregation</i>	Na agregação de negócios eletrónicos existe um líder que tem a responsabilidade em selecionar produtos e serviços, identificar segmentos de mercados-alvo, estabelecer preços e garantir o cumprimento.
<i>Value Chain</i>	Pretende obter uma cadeia de proposição de valor altamente integrada, na qual, o vendedor tem a palavra final na fixação de preços.
<i>Alliance</i>	Esta aliança visa que os seus participantes desenhem bens e serviços, criem conhecimento e dinâmica e partilhem experiências. As alianças dependem de regras.

Applegate, 2001	
<i>Focused Distributors</i>	Fornecer produtos e serviços a indústrias específicas ou nichos de mercado. Existem cinco tipos de modelos de negócio focados nos distribuidores: retalhistas, mercado, agregadores, “infomediários” e trocas.

Applegate, 2001	
<i>Infrastructure Distributors</i>	Infraestrutura focada nos retalhistas, no mercado e nas trocas. Reúne compradores e vendedores que se diferenciam pela sua presença de venda <i>online</i> , preços online, fontes de receita e estruturas de custos.

Rappa, 2001	
<i>Brokerage Model</i>	Um corretor junta compradores e vendedores de forma a facilitar as transações.
<i>Merchant Model</i>	Algumas empresas funcionam como “infomediários” ou intermediários de informação em que recolhem informações acerca dos consumidores, dos produtores e seus produtos e posteriormente vendem esses dados a outras empresas que os utilizam para melhor servir os seus clientes.
<i>Manufacturer Model</i>	Os fabricantes podem chegar diretamente aos compradores através da internet (canal de distribuição)

Weill & Vitale, 2001	
<i>Content Providers</i>	Fornecer conteúdo (informação, produtos e serviços) através de intermediários.
<i>Direct to Customer</i>	Fornecer bens e serviços diretamente ao consumidor, ignorando muitas vezes os membros dos canais tradicionais.
<i>Intermediary</i>	Reúne compradores e vendedores através da concentração de informação
<i>Shared Infrastructure</i>	Partilha conjunta da mesma infraestrutura de tecnologia de informação.

Fonte: Adaptado de Zott, Amit e Massa, (2010, p.p. 8-10).

As tipologias de modelos de negócio embora tivessem surgido inicialmente nos negócios eletrónicos (jornais online, lojas virtuais, etc.), rapidamente começaram a ser transpostas para

os negócios tradicionais. Por exemplo, muitas das lojas que têm presença física nos centros comerciais e ruas das cidades, lançaram uma loja virtual para vender *online* os produtos que têm à venda na loja física. Do mesmo modo, as redes sociais que começaram por surgir associadas a negócios que se desenvolviam no mundo virtual, começam a ser usadas pelas lojas físicas para comunicarem com os seus clientes.

Dado que o caso de estudo se irá centrar na inovação do modelo de negócio no setor grossista alimentar, o quadro 6 descreve as várias tipologias de negócio que em princípio poderão servir de *benchmarks* na inovação do negócio da distribuição.

CAPÍTULO III

COMPONENTES DE UM MODELO DE NEGÓCIO

3.1 – O Modelo da tela

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), a adoção de um instrumento prático que promova a compreensão, a discussão, a criatividade e a análise, é o ponto de partida para a elaboração de um bom modelo de negócio. São várias as questões que se colocam no momento de pensar no modelo mais adequado (Osterwalder; Pigneur, 2010):

- i. Satisfazer uma necessidade não atendida do mercado;
- ii. Trazer uma nova tecnologia, produto ou serviço ao mercado ou explorar uma propriedade intelectual existente;
- iii. Aperfeiçoar o mercado, romper ou melhorar o mercado existente;
- iv. Criar um negócio ou um mercado inteiramente novo.

A tela do modelo de negócio permite a visualização gráfica do modelo, descrição e elementos de interação que conduzem a uma visão relacional entre os processos e o objetivo do negócio. Para desenhar a tela, os autores do livro “Criar Modelos de Negócio” recomendam um processo de *brainstorming* inicial para a geração de ideias e possibilidades, e depois uma fase de discussão e consolidação. O processo de *brainstorming* consiste num processo criativo para gerar um grande número de ideias de modelos de negócio e isolar as melhores (*ideation*). A elaboração de ideias tem duas fases principais: i) a quantidade de ideias geradas; ii) a síntese, na qual as ideias são discutidas, combinadas e reduzidas a um pequeno número de opções viáveis (Osterwalder, Pigneur, 2010). O principal desafio na criação de novos modelos de negócio consiste em “ignorar o *status quo* e suspender as preocupações sobre questões operacionais” de forma a poder gerar ideias novas, consiste em não só “olhar para trás, porque o passado indica pouca coisa sobre o que é possível em termos de modelos de negócio do futuro” (Osterwalder, Pigneur, 2010, p.136). O objetivo é preencher a tela com as principais definições de cada componente e descrever o modelo de um negócio. Na tela estão dispostos os nove

blocos constitutivos de um modelo de negócio: segmentos de clientes, proposições de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos-chave, parcerias-chave e estruturas de custos. A imagem abaixo ilustra como essas componentes se relacionam na tela.

Quadro 7 – Estrutura de um modelo de negócio segundo o modelo da tela

Parceiros chave	Atividades chave	Proposta de valor	Relações com os clientes	Segmentos de clientes
	Recursos chave		Canais	
Estrutura de custos		Fluxos de rendimento		

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

O quadro 7, representa um modelo de negócio que “descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.14). Esta relação abrange as nove áreas distintas referidas anteriormente. Mediante a tipologia de negócio, o mercado em que se insere e quais os seus processos chave, alguns destes elementos poderão adquirir uma maior ou menor importância na perspectiva estratégica do negócio.

De forma a compreender o modelo de negócio interessa aprofundar os elementos associados a cada uma destas componentes.

3.2 – Componentes do modelo de negócio

Um bom modelo de negócio “segundo Peter Drucker deverá responder às seguintes questões: Quem são os clientes (who)?; O que significa o valor do cliente?; Como é que fazemos dinheiro neste negócio?; Qual é a lógica económica subjacente, que explica como nós podemos entregar valor aos clientes a um custo apropriado?” (Magreta, 2002, p. 4).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p.15), “um modelo de negócio pode ser bem descrito com nove blocos constitutivos básicos que mostram a lógica de como uma empresa tem intenções de ganhar dinheiro”. Os nove blocos ou componentes de um modelo de negócio cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestruturas e viabilidade financeira conforme o descrito no quadro 8:

Quadro 8 – As nove componentes de um modelo de negócio

Principais áreas de negócio	Componentes	Descrição
Oferta	Proposição de valor	Descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor (benefícios) para um Segmento de Clientes específico.
Clientes	Segmentos de clientes	Define os vários grupos de pessoas ou as organizações que uma empresa visa atingir.
	Canais	Descreve como uma empresa comunica e tenta influenciar os seus Segmentos de Clientes para proporcionar uma Proposta de Valor.
	Relações com os clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre a mesma e os Segmentos de Clientes específicos.
Gestão de infraestruturas	Atividades-chave	Descreve a organização das atividades e recursos necessários para criar valor para os clientes.
	Recursos-chave	Descreve os ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio.
	Parcerias-chave	Descreve a rede de fornecedores e de parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.
Viabilidade financeira	Estrutura de custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio.
	Fluxos de rendimento	Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes.

Fonte: elaborado pela autora adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

3.2.1 – Grupo *who* (quem)

Este grupo corresponde a quem elabora e faz parte do modelo de negócio: o segmento de clientes, as relações com o cliente e os canais.

3.2.1.1 – Segmento de clientes

Uma empresa pode agrupar os clientes “em segmentos distintos de acordo com necessidades comuns, comportamentos comuns ou outros atributos”, isto significa que os segmentos de clientes se justificam quando (Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 20):

- a) “As suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente”;
- b) “São contactados por canais de distribuição diferentes”;
- c) “Exigem tipos de relações diferentes”;
- d) “Têm lucratividades substancialmente diferentes”;
- e) “Aceitam pagar por aspetos diferentes da oferta”.

Uma organização deverá identificar os grupos de pessoas ou organizações que pretende alcançar e para isso deverá colocar as seguintes questões (Santos, 2012, p. 1): Para quem está a criar valor?; Quais as características desse segmento alvo? e Quem são os seus potenciais clientes?

3.2.1.2 – Relações com os clientes

Esta componente descreve o tipo de relacionamento pretendido, se pessoal ou automatizado. As motivações da organização para definir o tipo de relacionamento podem ser com o intuito de: aquisição de clientes, retenção de clientes e aumento das vendas.

As relações com os clientes deverão ser bem definidas de forma a manter ou aumentar a fidelização pretendida por parte dos clientes.

A organização deverá colocar as seguintes questões (Santos, 2012, p.2):

- i. Que tipos de relacionamento os clientes de cada segmento podem esperar?
- ii. Qual é o custo de cada um deles?
- iii. Como é que está integrado no modelo de negócio como um todo?
- iv. O que e pode esperar em termos de aquisição, retenção e *up-selling* (vendas complementares) para esse tipo de relacionamento?

3.2.1.3 – Canais

Esta componente descreve como uma empresa comunica e tenta influenciar os seus segmentos de clientes de forma a proporcionar uma proposta de valor. Segundo Osterwalder e Pigneur os canais servem para consciencializar os clientes acerca dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, proporcionar-lhes um apoio pós-venda, ajudar o segmento alvo a avaliar a proposta de valor, entregar uma proposta de valor aos clientes e oferecer produtos e serviços específicos.

Uma organização deverá colocar as seguintes questões (Santos, 2012, p. 2):

- i. Quais os canais que os segmentos de clientes pretendem ser abordados?
- ii. Como é que esses canais estão integrados no modelo de negócio?
- iii. Qual é o custo/benefício da utilização de cada canal?

Os canais dividem-se em canais diretos e indiretos e em canais próprios e canais de parceiros. Para apresentar uma proposta de valor aos clientes é fundamental estabelecer a combinação mais eficaz para contactá-los. O ideal é encontrar o equilíbrio certo de forma a maximizar os rendimentos, reduzir os custos e proporcionar satisfação aos clientes.

3.2.2 – Grupo what (o quê)

Este grupo refere-se ao que o modelo de negócio se propõe fazer e é composto pela proposição de valor.

3.2.2.1 – Proposição de valor

Esta componente descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p. 22) “a proposta de valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa e não outra”, “resolve os problemas dos clientes ou satisfaz-lhes as necessidades”. Uma proposta de valor cria vários tipos de valor, nomeadamente, a novidade, o desempenho e a adaptação ao cliente (customização). Certas propostas de valor podem ser idênticas a outras ofertas já existentes no

mercado, mas com atributos adicionais. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p. 23), “uma proposta de valor cria valor para um segmento de clientes através de uma combinação específica de elementos orientados para as necessidades desse segmento”, ou seja, “os valores podem ser quantitativos (por exemplo, preço, rapidez de serviço, redução de custos, redução de risco) ou qualitativo (por exemplo, design, experiência dos clientes, marca, estatuto social, conveniência, facilidade de uso).

3.2.3 – Grupo how (como)

Este grupo é constituído pelas seguintes componentes: as parcerias chave, as atividades chave e os recursos chave.

3.2.3.1 – Parcerias-chave

Esta componente descreve a rede de fornecedores e de parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. As organizações estabelecem alianças de forma a otimizarem os seus modelos de negócio, de reduzirem o risco ou de adquirirem recursos. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p. 39) existem três motivações para criar parcerias:

- i. Otimização e economias de escala: parceria obtida com o objetivo de reduzir custos através de aquisição fora da empresa (outsourcing) ou a partilha de infraestruturas;
- ii. Redução do risco e da incerteza: parcerias criadas a fim de reduzir o risco em ambientes competitivos caracterizados pela incerteza;
- iii. Aquisição de recursos e atividades específicas: parcerias com outras empresas de forma a adquirir conhecimento, licenças ou acesso a clientes.

Os autores em análise distinguem quatro tipos diferentes de parcerias:

- i. Alianças estratégicas entre não concorrentes;
- ii. Cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- iii. Empreendimento conjunto para desenvolver novos negócios;
- iv. Relação comprador-fornecedor para garantir fornecimentos regulares e confiáveis.

Uma empresa deverá colocar as seguintes questões (Santos, 2012, p. 3):

- i. Quais deverão ser os parceiros chave da organização?
- ii. Quais deverão ser e/ou quais são os fornecedores chave?
- iii. Quais os recursos chave está a empresa a obter deles?
- iv. Que atividades-chave produzem os parceiros chave?

3.2.3.2 – Atividades-chave

As atividades-chave correspondem às atividades e processos que estão na base da criação da oferta e que cumprem a criação da proposta de valor. As atividades-chave podem ser categorizadas da seguinte ordem:

- i. Produção: concepção, *design*, fabricação e entrega de um produto em quantidades substanciais e/ou de qualidade superior;
- ii. Resolução de problemas: encontrar soluções para os novos problemas individuais dos clientes;
- iii. Plataforma / rede: redes, plataformas de encontro, *software* e marcas.

A conjugação entre os recursos-chave, atividades-chave e relações com os clientes que permite a criação de valor na proposta.

Uma organização deverá colocar as seguintes perguntas:

- i. Quais são as atividades chave para a proposição de valor da empresa?
- ii. Quais são as atividades chave para os canais?
- iii. Quais são as atividades chave para os relacionamentos com os clientes?
- iv. Quais são as atividades chave para implementar as fontes de receita?

3.2.3.3 – Recursos-chave

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p. 34) “esta componente descreve os ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio”. Os recursos-chave estão distribuídos em 4 diferentes tipologias:

- i. Físicos: instalações de fabrico, edifícios, veículos, máquinas, sistemas de ponto de venda e redes de distribuição;
- ii. Intelectuais: marcas, patentes e direitos de autor, parcerias e base de dados de clientes;
- iii. Humanos;
- iv. Financeiros: recursos financeiros, garantias financeiras.

Os recursos-chave podem pertencer à empresa, serem alugados ou obtidos junto de parceiros chave. Estes recursos permitem à organização criar e oferecer uma proposta de valor a um segmento específico de forma a estabelecer um relacionamento com o cliente e obter rendimentos.

Segundo manual da *startup* (Santos, 2012, p. 3), uma empresa deverá colocar as seguintes perguntas:

- Quais são os recursos chave para a proposição de valor da empresa?
- Quais são os recursos chave para os canais?
- Quais são os recursos chave para os relacionamentos com os clientes?
- Quais são os recursos chave para implementar as fontes de receita?

3.2.4 – Grupo how much (que rendimento)

3.2.4.1 – Fluxo de rendimento

Os fluxos de rendimento resultam da obtenção de receita do negócio e não deve ser confundido com lucro. Um modelo de negócio envolve dois tipos diferentes de fluxos de rendimento (Osterwalder; Pigneur, 2010, p. 30):

- 1- “Rendimento de transações resultantes de pagamentos feitos de uma só vez pelo cliente”;
- 2- “Rendimentos recorrentes resultantes de pagamentos continuados por entrega de uma proposta de valor ao cliente ou por proporcionar apoio ao cliente na fase pós-venda”.

Existem diversas formas de gerar fluxos de rendimento, através de (Osterwalder; Pigneur, 2010, p. 31):

- i. Venda de ativos: venda de direitos de propriedade sobre um produto físico;
- ii. Taxa de utilização: gerado pela utilização de um serviço específico;
- iii. Assinaturas: gerado pela venda de acesso contínuo a um serviço;
- iv. Empréstimos / arrendamento / *leasing*: é gerado através da cedência temporária do direito exclusivo ao uso de um ativo específico durante um período fixo de tempo em troca de uma remuneração;
- v. Licenciamento: é gerado pela permissão dada aos clientes para usarem direitos protegidos de propriedade intelectual em troca de pagamento de licenças;
- vi. Comissões de intermediação: advém de serviços de intermediação levados a cabo por conta de duas ou mais partes;
- vii. Publicidade: resulta de comissões cobradas pela publicidade a um produto específico, um serviço ou uma marca.

No momento da elaboração e pensamento do modelo de negócio, uma empresa deverá colocar as seguintes questões (Santos, 2012, p. 2):

- i. O que é que o cliente valoriza mais e está disposto a pagar?
- ii. Qual o valor que o cliente tem pago ultimamente para resolver o mesmo problema?
- iii. De que forma o cliente prefere pagar pelo valor gerado?
- iv. Qual é a parcela de contribuição de cada fonte de receita para a receita total esperada?

3.2.4.2 – Estrutura de custos

De acordo com o modelo de negócio adotado será necessário identificar os custos mais importantes a ter em consideração, nomeadamente, custos fixos (associados aos funcionamento do equipamento e de salários), custos variáveis (associados à variação da produção), economias de escala (decrécimo generalizado do custo proporcional ao aumento de produção), economias de âmbito (associadas à utilização dos mesmos recursos chave ou atividades chave por vários departamentos dentro da mesma organização). A estrutura de custos reflete os custos do negócio tendo a sua base nos recursos-chave, atividades-chave e nos parceiros-chave (Osterwalder; Pigneur, 2010, pp. 40-41):

A estrutura de custos de um modelo de negócios pode ser dividida em duas classes: Modelos de negócio movidos pelos custos que recorrem a propostas de valor de baixo preço e maximização da automação e aquisições no exterior (outsourcing); Modelos de negócio movidos pelo valor: recorrem a propostas de valor de elevada qualidade e elevado grau de serviços personalizados.

As nove componentes de construção de um modelo de negócio defendido por Osterwalder e por Pigneur formam a base da ferramenta para orientar o processo de criação de um modelo de negócio. De uma forma simples e prática, a empresa deverá colocar as seguintes questões (Santos, 2012, p. 3):

- i. Quais são os custos mais importantes inerentes ao modelo de negócio?
- ii. Quais são os recursos chave mais dispendiosos?
- iii. Quais as atividades chave mais caras?

CAPÍTULO IV

INOVAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIO

4.1 – Definição de inovação

A palavra inovar deriva do Latim *in + novare*, que significa fazer novo, renovar ou alterar.

Schumpeter (1934) afirma que “a inovação dos modelos de negócio pode complementar a inovação em produtos e serviços, métodos de produção, distribuição ou comercialização e mercados” (citado por Zott e Amit, 2006).

“Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 1997, p.55).

O trabalho de Joseph Schumpeter influenciou bastante as teorias da inovação, tendo defendido que o desenvolvimento económico é conduzido pela inovação através de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado de “destruição criadora”. Schumpeter (1939) elegeu a inovação como uma das forças propulsoras do crescimento económico porque sem ela não há crescimento e desenvolvimento, nem nas empresas nem nas sociedades (Jorge, 2009). Segundo Schumpeter, as inovações “radicais” engendram ruturas mais intensas, enquanto inovações “incrementais” dão continuidade ao processo de mudança. Schumpeter (1934) propôs uma lista de cinco tipos de inovação (OCDE, 1997):

- i) Introdução de novos produtos ou de uma nova característica num produto, com a qual os consumidores ainda não estão familiarizados;
- ii) Introdução de novos métodos de produção;
- iii) Abertura de novos mercados;
- iv) Desenvolvimento de novas fontes de matérias-primas, e de outros consumos;
- v) Criação de novas estruturas ou organizações de mercado na indústria.

De acordo com esta visão, pode-se afirmar que o desenvolvimento económico é visto como uma sucessão de desequilíbrios introduzidos pela inovação.

Segundo a OCDE (1992), “a inovação é caracterizada pela transformação de uma ideia num novo produto, num processo operacional para a indústria ou para o comércio, ou um novo método social” (citado por Jorge, 2009, p. 21).

Segundo Rosenber (1994) a decisão de inovar geralmente ocorre sob grande incerteza (OCDE, 1997, p.38).

4.2 – Tipos de inovação

O Manual de Oslo foi realizado pela OCDE e o Eurostat, reunindo um conjunto de especialistas de cerca de trinta países com o objetivo de criar um conjunto de diretrizes indicadoras de inovação, definindo quatro tipos de inovações (OCDE, 1997, p.23):

- i) Inovações de produto – envolvem mudanças significativas nos produtos e serviços, incluem bens e serviços novos e transformações dos produtos existentes;
- ii) Inovações de processo – tratam de mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição;
- iii) Inovações organizacionais – mudanças nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa;
- iv) Inovações de *marketing* – mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

Os tipos específicos de inovação podem diferir muito em relação aos seus impactos sobre o desempenho da empresa e sobre a mudança económica. Por esse motivo, é importante saber identificar a implementação e os impactos dos diferentes tipos de inovação.

O Manual de Oslo (OCDE, 1997) apresenta uma estrutura de mensuração da inovação com base na i) inovação na empresa; ii) nas interações com outras empresas e instituições de pesquisa; iii) na estrutura institucional onde as empresas trabalham; e iv) o papel da procura.

4.3 – Construção de modelos de negócio inovadores

Segundo a Deloitte Consulting (2000), os gestores deverão seguir um conjunto de passos para construir um modelo de negócios inovador e saber de que forma responder ao que devem examinar primeiro, o *who* (clientes), o *what* (produto, serviço oferecido e a experiência do consumidor perante o que é oferecido) ou o *how* (operações, relações com os fornecedores, etc.) de uma empresa. A fórmula apresentada neste estudo, defende que, as empresas para serem bem-sucedidas deverão focar-se em três questões:

- i. Contexto – Quais os fatores externos e as capacidades internas que podem ser exploradas?
- ii. Dimensão de inovações – A quem servir, o que oferecer e como agir de forma rentável e inovadora?
- iii. Sustentabilidade – Como criar um modelo de negócios difícil de imitar?

A capacidade de sustentar a inovação de um modelo de negócio depende de dois fatores (Deloitte Consulting, 2000):

- i) Na medida em que o inovador cria vantagens reais;
- ii) Na existência de desvantagens reais ou psicológicas entre a concorrência do inovador. Os gestores devem ser capazes de identificar de forma rigorosa as vantagens da organização que podem criar, e a desvantagem de existir competição.

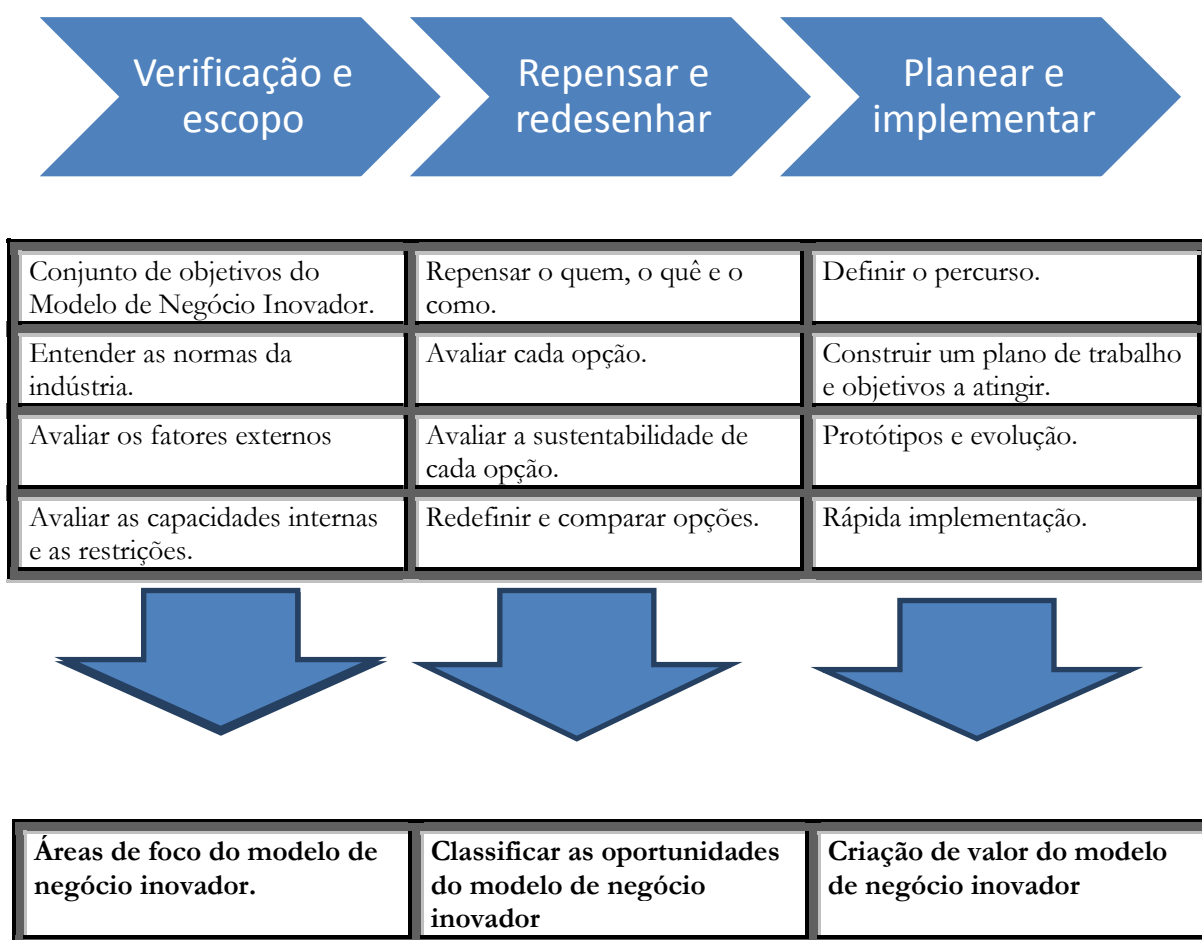
Os riscos de um modelo de negócio inovador incluem (Deloitte Consulting, 2000):

- i) Imaturidade;
- ii) Tecnologia;
- iii) Relutância por parte dos consumidores em aceitar uma nova oferta;
- iv) Resistência organizacional e a possível interrupção das operações de negócios existentes.

Segundo a Deloitte Consulting (2001, p. 22) “não existe um modelo de negócio ideal” pois o desenvolvimento de um modelo de negócio requer um trabalho analítico focado em repensar as normas da indústria, identificando os segmentos de clientes não servidos, e decidir onde aplicar as lições aprendidas com os inovadores de sucesso.

Os empreendedores deverão capturar vantagens competitivas através da criação de economias de escala, da curva da experiência, da fidelização de clientes e capacidade para criar valor. A inovação é a palavra-chave para redefinir um modelo de negócio conforme o descrito no quadro 9 (Deloitte Consulting, 2001):

Quadro 9 – Funcionamento de um modelo de negócio inovador.



Fonte: adaptado de Deloitte Consulting, 2001.

Linder e Cantrel (citados por Accenture, 2000) identificam três modelos de inovação conforme o quadro 10:

Quadro 10 – Modelos de inovação

<p>Produtos incomparáveis</p>	<p>Usar a I&D para desenvolver uma tecnologia própria de forma a oferecer produtos únicos e com elevadas margens. Maximizar as aplicações através de vários mercados. Ex. Polaroid em 1960, Genzyme.</p> <p>Incrementar a produção de forma a permanecer à frente dos concorrentes na curva de custos e volume de forma a controlar os preços. Ex. Dupont.</p> <p>Fazer acordos com os comerciantes mais fortes para assumir o desenvolvimento do produto de forma a maximizar o valor agregado com a I&D. Ex. Aquila Biopharmaceuticals.</p>
<p>Serviços incomparáveis</p>	<p>Usar de agressividade na identificação de oportunidades para vender serviços únicos. Eliminar uma linha de serviços que se tornou banal e preço competitivo.</p> <p>Modelo de velocidade. Técnicas de emergência, fazê-lo já e criar atitude. Garantir o direito do equipamento a bom preço. Ex. Evergreen Aviation.</p>
<p>Mercados inovadores</p>	<p>Investir na abertura de novos mercados para ganhar temporariamente um monopólio. Solidificar o mercado antigo através de distribuição intensiva e de margens contidas de preço e operações eficientes.</p> <p>Modelo de inovação de produto. Combinar mercados inovadores com novos e diferentes produtos. Ex. AIG Insurance.</p>

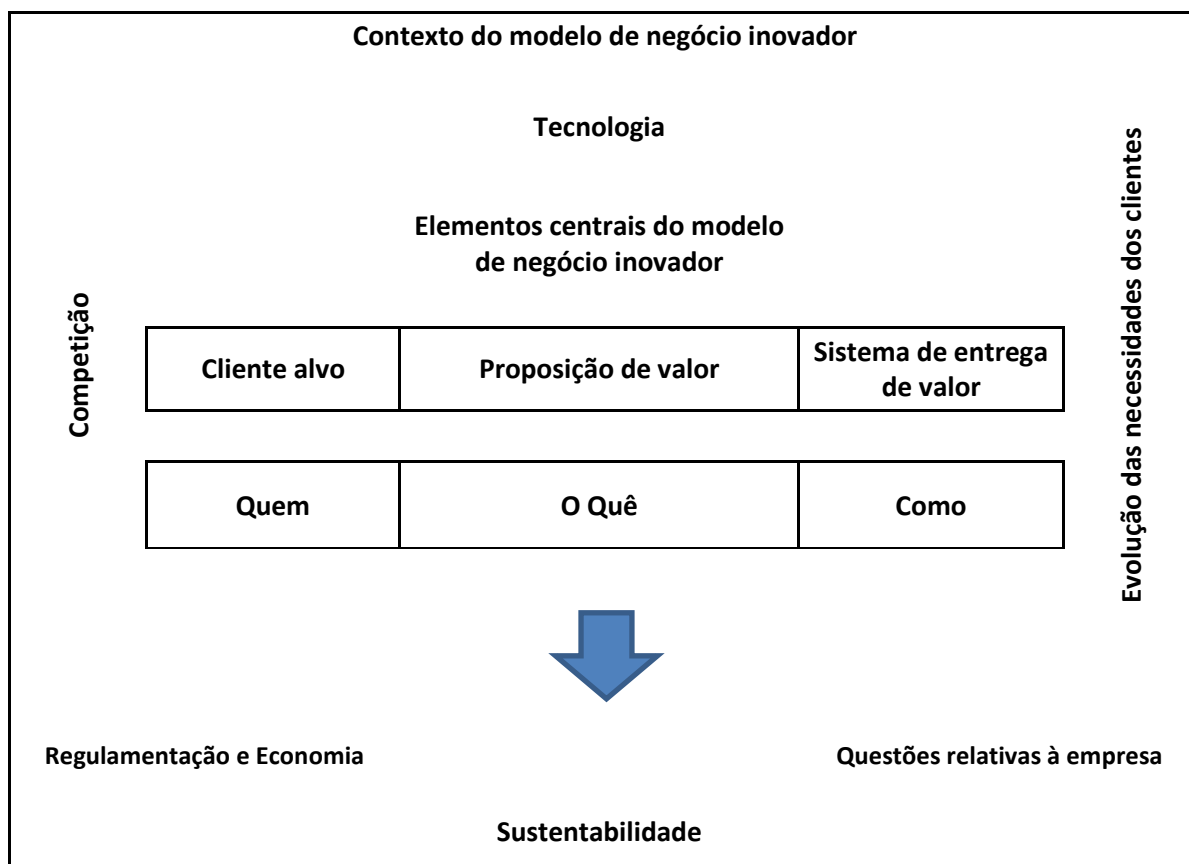
Fonte: adaptado de Accenture (2000).

Um modelo de negócios inovador bem-sucedido necessita de três aspetos (Mahadevan, 2002):

- i) Reconhecer a necessidade de migrar o modelo de negócio para um novo modelo à medida que se verifica uma redução de criação valor;
- ii) Explorar novas oportunidades de criação de valor para o novo modelo;
- iii) Escolher cuidadosamente as componentes de um modelo de negócio de forma a sustentar a inovação por um longo período.

Estes três aspetos referidos deram origem ao quadro 11 proposto por Mahadevan (2002) que representa um “framework” para o modelo de negócio inovador:

Quadro 11 – Quadro para um modelo de negócio inovador.



Fonte: Adaptado de Mahadevan (2002).

As práticas inovadoras permitem às organizações descobrir novas oportunidades de criação de valor. O quadro do modelo de negócio inovador fornece uma base para a implementação de opções relacionadas com a tecnologia, produto, mercado, cadeias de fornecimentos alternativas e ativos para proporcionar vantagens exclusivas para a organização.

Silva, Raposo, Ferrão e Moreno (2005, pp. 16-17) efetuaram uma investigação em empresas industriais portuguesas tendo em conta os dados obtidos no inquérito de inovação às empresas – CIS II (1999) de forma a perceber quais são os principais parceiros no âmbito da inovação empresarial e concluíram que:

- i. “As empresas que estabelecem relacionamentos com parceiros de negócios: cliente, fornecedores e empresas de grupo, têm mais propensão em desenvolver avanços inovadores do que as empresas que não estabelecem tais relacionamentos”;

- ii. “As Universidades e outras instituições de Ensino Superior através da produção de conhecimento independentes das considerações económicas têm um papel fundamental no desenvolvimento de avanços inovadores produzidos pelas empresas pois são mais estimulados pela colaboração com estas instituições do que com os restantes parceiros da ciência”;
- iii. “Os relacionamentos estabelecidos com instituições de investigação e empresas de consultoria não incentivam as empresas a empreender avanços inovadores”.

Várias abordagens teóricas desenvolvidas nos últimos anos, sustentam que “a inovação resulta de um processo não linear, evolucionário, complexo e interativo entre a empresa e o seu meio envolvente, em que os relacionamentos externos no âmbito da inovação influenciam a capacidade inovadora empresarial” (Silva, Raposo, Ferrão e Moreno, 2005, p. 6).

Segundo Teece (2007) “um modelo de negócio inovador pode constituir uma vantagem competitiva por si só, em especial quando é difícil de imitar” (citado por Lecocq, Demil e Ventura, 2010, p. 217).

Wang, Luy Chen (2007) mostram como a inovação influencia positivamente o desempenho da organização medida pela sua capacidade de gerar riqueza, tendo proposto uma classificação das capacidades de inovação em cinco categorias (citado por Robledo, López, Zapata e Pérez, 2010):

- i) A capacidade de I&D;
- ii) A capacidade de decisão em relação à inovação;
- iii) A capacidade de mercado;
- iv) A capacidade de produção;
- v) A capacidade financeira.

Robledo, Gómez e Restrepo (2008) propuseram uma classificação das capacidades de inovação em sete categorias (citado por Robledo, López, Zapata e Pérez, 2010):

- i) Capacidade de direção estratégica – formular e implementar estratégias com o objetivo de construir uma organização inovadora;

- ii) Capacidade de Investigação e Desenvolvimento (I&D) – gerar ideias, investigar e desenvolver, proteger, negociar e contratar tecnologia;
- iii) Capacidade de produção – inovar nos processos produtivos que satisfazem as necessidades de mercado;
- iv) Capacidade de mercado – publicar e realizar valor das inovações com base no conhecimento das necessidades das partes interessadas;
- v) Capacidade de aprendizagem organizacional – gerir o conhecimento advindo do ambiente circundante e incentivar a aprendizagem da organização;
- vi) Capacidade de gestão de recursos – identificar, adquirir e assinalar apropriadamente os recursos (capital, experiência, tecnologia e processos) necessários para inovar;
- vii) Capacidade de relacionamento – inserir-se nos sistemas de inovação internacional, nacional, regional e setorial de acordo com os critérios definidos pela estratégia da empresa.

Mutis e Ricart (2008) sugerem que “os mercados distribuem-se em forma de pirâmide”, onde o topo identifica as pessoas com maior poder de aquisição e a base corresponde ao segmento de mercado mais abundante e mais pobre, que pode ser aproveitado através do desenho de produtos e estratégias inovadoras, de forma a obter elevadas margens de rentabilidade, e contribuir com o desenvolvimento social e sustentável do país (Preciado e Oliva, 2011, p. 27). Johnson, Christensen e Kagerman (2008) defendem que “empresas estabelecidas não deveriam realizar a inovação do modelo de negócio de modo inconsequente. Tais empresas, muitas vezes podem criar novos produtos que perturbam os concorrentes sem alterar fundamentalmente o seu modelo de negócio.”, e que, “O que caracteriza a mudança do modelo de negócio são mudanças significativas ao nível das quatro componentes centrais do atual modelo: proposição de valor para o cliente, fórmula de lucro, recursos chave e processos chave” (citado por Siqueira e Crispim, 2011, p. 11).

Segundo Morris (2009), “a inovação nos modelos de negócio é um fator crítico de sucesso, no atual panorama complexo e em mudança, a sobrevivência de uma empresa depende da sua capacidade de adaptação” (citado por Preciado e Oliva, 2011, p. 27). Morris (2009) entende que “a inovação consiste em concentrar a atenção nas relações com os clientes criando experiências atrativas para os clientes, em vez de se concentrar em produtos e serviços” (citado por Preciado e Oliva, 2011, p. 27).

A atenção dos estudiosos “centra-se frequentemente nas capacidades de inovação” devido ao elevado impacto que têm sobre a competitividade e as capacidades da empresa para implementar com êxito novos produtos, processos e formas de organização e marketing, ou melhorar significativamente os existentes (Robledo, López, Zapata e Perez, 2010, p. 135). Estes autores contribuíram para o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação das capacidades de inovação tendo em consideração de que, uma adequada avaliação de capacidades é uma condição indispensável para construir um sistema organizacional robusto de gestão de Investigação e Desenvolvimento.

O conceito de modelos de negócio também foi abordado pelo domínio da inovação e da gestão tecnológica, em que, certas empresas comercializam novas ideias e nova tecnologia através dos seus modelos de negócio (Zott, Amit e Massa, 2010). O modelo de negócio representa uma nova dimensão da inovação que abrange os meios tradicionais de processo, produto, inovação organizacional e envolve novas formas de cooperação e colaboração (Zott, Amit e Massa, 2010).

A inovação é uma componente fundamental na construção dos modelos de negócio atuais, já que se parte do princípio que só gerará valor se tiver um elemento diferenciador no mercado (Preciado e Oliva, 2011).

Segundo George e Bock (2011), “a inovação não é um elemento fundamental do modelo de negócio” porque certos tipos de modelos de negócio centram-se na inovação e novidade e os modelos com ofertas bem estruturadas de baixo grau de complexidade podem-se concentrar na eficiência: produtividade, velocidade e fiabilidade (Wikstrom et al., 2010) (citados por Preciado e Oliva, 2011).

Amit e Zott (2012), referem a importância de inovar em áreas onde a competição não atua, e onde se obtêm os maiores benefícios. Os gestores devem considerar as oportunidades oferecidas pela inovação de um modelo de negócio para complementar ou substituir certas atividades. Apresentam três razões para apostar num modelo de negócio inovador:

- i) Representa muitas vezes uma fonte de valor futuro subutilizado;
- ii) Os concorrentes poderão ter maiores dificuldades em imitar ou replicar uma área totalmente nova do que um único processo inovador para um produto;
- iii) O modelo de negócio inovador pode representar uma ferramenta poderosa e competitiva.

Girotra e Netessine (2011) introduziram “o fator risco na análise da inovação nos modelos de negócio”, segundo estes autores, “a inovação impulsionada pelo risco pode ser abordada de forma sistemática e com poucos gastos, ao prestar uma maior atenção à avaliação do risco” (citado por Preciado e Oliva, 2011, p. 27). Ao atrasar o compromisso de produção, transferir os riscos para terceiros ou melhorar a qualidade de informação, muitas vezes é possível diminuir o risco (Preciado e Oliva, 2011, p. 27).

Um modelo de negócios “é um conjunto de atividades específicas, um sistema de atividades realizadas para satisfazer necessidades percebidas, juntamente com a identificação das partes (empresa e parceiros de negócios), das atividades a realizar e a respectiva relação entre elas” (Amit e Zott, 2012, p. 42). Estes autores sugerem que um modelo de negócios inovador pode surgir das seguintes formas:

- i) Conteúdo (*Content*) – o conteúdo de um sistema de atividades refere-se à seleção de atividades a serem realizadas, (ao adicionar novas atividades por exemplo);
- ii) Estrutura (*Structure*) – ligação de atividades. A estrutura de um sistema de atividade descreve como as atividades estão ligadas e em que sequência;
- iii) Governança (*Governance*) – a administração de um sistema refere-se a quem executa as atividades. Por exemplo, o *franchising* que representa uma possibilidade de aproximação de um sistema de administração de atividades inovador.

Segundo Amit e Zott (2012, p. 44), “o conteúdo, a estrutura e a administração são os três elementos de *design* que caracterizam o modelo de negócio da empresa, ao alterar um ou mais elementos, altera-se o modelo”.

Existem histórias de inovação no modelo de negócio de empresas que conseguiram o sucesso, como por exemplo, a Apple (Siqueira e Crispim, 2011). Esta empresa lançou em 2003 o iPod com o iTunes Store e conseguiu revolucionar o entretenimento portátil ao criar um novo mercado. Em três anos, a combinação iPod / iTunes respondeu a quase 50% das receitas da Apple. Em 1998, a empresa Diamond Multimédia introduziu “The Rio” e em 2000 a empresa Best Data introduziu o “Cabo 64”, tratava de portáteis elegantes que funcionavam bem mas não obtiveram o sucesso da Apple.

O sucesso da Apple reside na construção de um modelo de negócio inovador que combinava *hardware*, *software* e serviço, ou seja, lançou as músicas do iTunes com baixa margem de lucro e promoveu a venda do iPod com alta margem de lucro.

De acordo com Zott e Amit (2012), um modelo de negócio inovador pode ocorrer de várias formas:

- i) Adicionando novas atividades;
- ii) Ligando atividades a novas formas;
- iii) Mudando uma ou várias partes de uma atividade.

Criaram seis questões relevantes que os gestores deverão considerar para inovar um modelo de negócio:

- i. Quais são as necessidades percebidas que podem ser satisfeitas de acordo com o novo *design* do modelo?
- ii. Quais são as novas atividades necessárias para satisfazer as necessidades percebidas (Conteúdo inovador do modelo de negócio)?
- iii. Como poderiam as atividades necessárias serem ligadas umas às outras de diferentes formas (Estrutura inovadora do modelo de negócio)?
- iv. Quem deverá realizar cada uma das partes que fazem parte do modelo de negócio? Deveria ser a empresa? Os parceiros de negócios? Os clientes? Que alterações deveriam ser efetuadas ao nível da Governança (Governança do modelo de negócio inovador)?
- v. Como é criado novo valor através do novo modelo de negócio para cada um dos participantes?
- vi. Que modelo de receitas se enquadra no modelo de negócio da empresa, a parte apropriada do valor total que ajuda a criar?

Os empreendedores e os gestores deverão olhar para além do produto e do processo, e focarem-se em novas formas de inovar os seus modelos de negócio. Um novo modelo de negócio deverá ser capaz de criar e explorar oportunidades de obtenção de novos rendimentos, declinar certos proveitos e aumentar as margens de lucro. Citando as palavras de

Amit e Zott (2012, p. 49) “quando inovar, olhe para a floresta, e não para as árvores – e obtenha a concepção global do seu sistema de atividade certa antes de otimizar os detalhes”, isto significa que ao responder às seis questões propostas, as empresas conseguem identificar com maior clareza o contexto das redes e ecossistemas em que atuam.

Face aos desafios que se colocam às empresas, a inovação assume-se como um fator chave de competitividade empresarial. Uma empresa é o elemento central do processo inovador, necessita de saber movimentar-se num quadro complexo, onde os estímulos internos e externos serão determinantes da sua capacidade para inovar. Através da inovação, a empresa constrói no presente as bases do seu desenvolvimento futuro. Podemos concluir que são as atuais iniciativas inovadoras que dão origem a novos produtos, serviços e processos de organização que sustentam o seu crescimento a médio e longo prazo. Podemos deduzir do exposto que a principal função da inovação é de acompanhar e antecipar, a evolução das necessidades dos clientes, para a empresa os poder servir com propostas de valor renovadas. Pretende-se que a empresa crie uma oferta distintiva, que lhe permita diferenciar-se da concorrência no mercado. As relações com os fornecedores, clientes, parcerias e outras entidades são fundamentais pois acrescentam conhecimentos externos à empresa de forma a inovar.

CAPÍTULO V

METODOLOGIA

5.1 – Considerações gerais

A metodologia é o processo através do qual se pode realizar a investigação e a sua escolha depende i) do fenómeno a investigar; ii) dos pressupostos do investigador relativamente à natureza da realidade do fenómeno a investigar (ontologia); iii) da forma de alcançar o conhecimento sobre o fenómeno (epistemologia) (Silva, 2010).

A metodologia “consiste na descrição da estrutura de um estudo empírico, ou seja, na exposição dos procedimentos, métodos e técnicas necessárias ao desenvolvimento de um estudo” (Gordienko, 2011, p. 40).

A investigação quantitativa e a investigação qualitativa estão associadas a paradigmas, cada método está ligado a uma perspectiva paradigmática distinta e única (Carmo e Ferreira, 2008).

A investigação quantitativa está associada à investigação experimental ou quasi-experimental o que pressupõe a observação de fenómenos, a formulação de hipóteses explicativas desses mesmos fenómenos, o controlo de variáveis, a seleção aleatória dos sujeitos de investigação (amostragem), a verificação ou rejeição das hipóteses mediante uma recolha rigorosa de dados, posteriormente sujeitos a uma análise estatística e uma utilização de modelos matemáticos para testar essas mesmas hipóteses (Carmo e Ferreira, 2008).

Segundo Carmo e Ferreira (2008), a metodologia qualitativa apresenta as seguintes características:

- Indutiva – São desenvolvidos conceitos que conduzem à compreensão dos fenómenos a partir de padrões provenientes da recolha de dados (de forma indutiva);
- Holística – Os indivíduos, os grupos e as situações não são reduzidas a variáveis mas são vistos como um todo, sendo estudado o passado e o presente dos sujeitos de investigação;
- Naturalista – O investigador interage também com os sujeitos de uma forma natural e discreta. A fonte direta de dados são situações consideradas “naturais”;

- Humanística – O investigador estuda os sujeitos de uma forma qualitativa tentando conhecê-los como pessoas e experimentar o que eles experimentam na sua vida diária;
- Descritiva – A investigação qualitativa deve ser rigorosa e resultar diretamente dos dados recolhidos. Os dados incluem transcrições de entrevistas, registos de observações, documentos escritos (pessoais e oficiais), fotografias e gravações vídeo. Os investigadores analisam os dados recolhidos, respeitando, tanto quanto possível, a forma segundo a qual foram registados ou transcritos.

A investigação qualitativa privilegia a descrição dos dados procurando, através deles, determinar a forma de pensar e/ou agir das amostras em análise, ao contrário da investigação quantitativa que se baseia e suporta dados de natureza numérica de onde derivam variáveis (Carmo e Ferreira, 2008).

Os dados qualitativos são importantes para “compreender a justificação ou teoria subjacente revelada nos dados quantitativos ou, pode sugerir diretamente a teoria que poderá ser reforçada pelo suporte quantitativo” (Jick, 1979 citado por Eisenhardt, 1989, p. 538).

Segundo Merriam (1988), “na investigação qualitativa os suspeitos” não são “reduzidos a variáveis isoladas mas antes entendidos e interpretados como apenas uma parte de um todo de um contexto natural”, ou seja, através da investigação qualitativa o investigador tem que analisar, interpretar os fatos e também, ter em consideração as várias envolvências geográficas, sociais e económicas (Gordienko, 2011, p. 41).

5.1.1 – Estudo de caso

Segundo Eisenhardt (1989, p. 534), “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica presente dentro de uma única configuração” e que combina “métodos de recolha de dados, tais como, arquivos, entrevistas, questionários e observação”.

Yin (1988) refere que “não se pode confundir o estudo de caso com a pesquisa qualitativa, pois é uma estratégia de investigação que pode incorporar técnicas qualitativas, quantitativas ou mistas” (citado por Gordienko, 2011, p. 43).

Yin (2002, p. 1) refere que “em geral, os estudos de caso são a estratégia preferida para questões “como” e “porquê” quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando é referido um fenómeno contemporâneo dentro do contexto real”.

O “estudo de casos explicativos podem ser complementados por estudos de caso exploratórios e descritivos” (Yin, 2002, p. 1).

Einsenhart (1989, p. 538) salienta a “combinação de dados qualitativos com dados quantitativos” e o “uso alternativo de termos qualitativos e estudo de caso (e.g., Yin, 1981)”.

Para Einsenhart (1989, pp. 534-535), o estudo de caso pode envolver “dados qualitativos (texto), ou dados quantitativos (numérico) ou ambos”.

Merriam (1988), subdivide o estudo de casos em 5 categorias (citado por Carmo e Ferreira, 2008):

- i. - Particular: focaliza-se numa determinada situação, acontecimento, programa ou fenómeno;
- ii. - Descritivos: a descrição do fenómeno que está a ser estudado;
- iii. - Heurístico: conduz à compreensão do fenómeno que está a ser estudado;
- iv. - Indutivo: a maioria do estudo de casos tem como base, o raciocínio indutivo;
- v. - Holístico: tem em conta a realidade na sua globalidade.

Yin (1988) define as questões de investigação (citado por Carmo e Ferreira, 2008):

- i. - As proposições que focalizam a atenção do investigador sobre algo que deverá ser observado durante o estudo;
- ii. - As unidades de análise que poderão ser: um ou mais programas, acontecimentos, indivíduos, processos, instituições ou grupos sociais conforme se trata do estudo de um ou de múltiplos casos;
- iii. - A lógica que liga os dados às proposições;
- iv. - Os critérios utilizados na interpretação dos resultados.

Segundo Einsenhart (1989, p. 539), “a análise de dados é o coração da construção do estudo de caso, sendo a mais difícil e a mais codificada”.

Uma das táticas aconselhada por Einsenhart (1989, p. 540), consiste em “seleccionar um conjunto de casos e listar as semelhanças e diferenças encontradas”, desta forma, “o

investigador é obrigado a olhar para as semelhanças e diferenças subtis” encontradas nos casos de estudo que poderão conduzir a novas categorias e conceitos não previstos pelo investigador.

Relativamente ao estudo de caso de natureza qualitativa, Merriam (1988) afirma que numa primeira fase, o investigador deverá definir o problema de investigação, o qual será com frequência proveniente da sua própria existência ou de situações ligadas à sua vida prática, revisão de literatura, questões sociais ou políticas e só depois, formulará as questões de investigação acerca de processos (porque é que algo acontece e como) e da tentativa de compreensão dos acontecimentos (o que aconteceu, porquê e como) (citado por Carmo e Ferreira, 2008).

Para Yin (2003:40) o estudo de caso qualitativo é “uma descrição, uma análise intensiva e holística de uma única entidade, fenómeno ou unidade social” (citado por Gordienko, 2011, p. 43). Segundo Yin (1994; 2003) existem quatro tipos de desenhos de estudo de caso: casos únicos, múltiplos casos, holístico e incorporado (citado por Gordienko, 2011, p. 43).

Um estudo de caso é definido por Yin (1988) como uma abordagem empírica que “investiga um fenómeno atual no seu contexto real quando, os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são claramente evidentes e, no qual, são utilizadas muitas fontes de dados”, (Carmo e Ferreira, 2008).

Yin (1988) salienta ainda que o estudo de caso constitui “a estratégia preferida quando se quer responder a questões de como ou porquê”, visto a investigação focalizar-se num fenómeno atual no seu próprio contexto (Carmo e Ferreira, 2008).

No estudo de caso utilizam-se diferentes técnicas de recolha de dados tais como: a observação, a entrevista, a análise documental e o questionário (Carmo e Ferreira, 2008).

A observação compreende o conjunto de operações através das quais o modelo de análise é submetido ao teste dos fatos e confrontado com dados observáveis: observar o quê? (dados pertinentes ou dados definidos pelos indicadores², necessários para testar as hipóteses); Em quem? (o campo de análise e a seleção das unidades de observação); Como? (instrumentos de observação e a recolha de dados).

Os instrumentos de observação pretendem produzir ou/e recolher a informação prescrita pelos indicadores (pontos de referência) e pode ser direta ou indireta (Carmo e Ferreira, 2008).

A observação direta consiste na recolha direta pelo investigador sem se dirigir aos sujeitos interessados através de um guião de observação que se destina apenas ao observador. A

² Um indicador é “um instrumento construído com o objetivo de revelar certos aspetos pertinentes de uma dada realidade, de outro modo não perceptíveis, com o fito de a estudar, de a diagnosticar e/ou de agir sobre ela” (Carmo e Ferreira, 2008).

observação indireta relaciona o observador com o sujeito para obter a informação através de um instrumento (questionário ou um guião de entrevista) constituído por perguntas sobre os indicadores previamente definidos e métodos de análise (quantitativos ou/e qualitativos) complementares (Carmo e Ferreira, 2008). O instrumento de investigação deverá ser claro, preciso, testado e ensaiado.

Yin (1988) indica 5 características de um bom estudo de caso: ser relevante, completo, considerar perspetivas alternativas de explicação, evidenciar uma recolha de dados adequada e suficiente e ser apresentado de uma forma que motive o leitor (Carmo e Ferreira, 2008).

Segundo Yin (2003, p. 15), “ o estudo de caso pode ser construído por diferentes motivos, incluindo a simples apresentação de casos individuais ou chegar a generalizações com base em provas de estudo de caso”.

O estudo de caso “trata de um método de investigação que oferece a possibilidade de estudar no seu próprio meio, fenómenos contemporâneos de que o investigador tem pouco ou nenhum controlo” (Yin, 2003, p. 15).

5.1.2 – Procedimentos

Tendo em conta a natureza da problemática do estudo a realizar e a base teórica que o suporta, adotou-se uma abordagem qualitativa, com base no método do estudo de caso. Este método foi escolhido por permitir o estudo aprofundado da empresa Alfa, identificando cada um dos componentes do seu modelo de negócio e a necessidade e impacto que a inovação poderá ter no seu modelo de negócio atual.

Segundo Yin (2003), o estudo de um caso único poderá ser escolhido por refletir uma situação da vida real que os cientistas não foram capazes de estudar no passado, e por isso, ser um caso visto como uma descoberta e como objeto de estudo exemplar.

Yin (2003) apresentou seis estruturas ilustrativas que poderão ser utilizadas para cada tipo de estudo de caso, conforme o quadro 12.

Quadro 12 – Seis estruturas e as suas aplicações a diferentes propostas de estudos de caso.

Tipo de Estrutura	Proposta de estudo de caso (único ou casos múltiplos)		
	Explicativo	Descritivo	Exploratório
Analítico - Linear	X	X	X
Comparativo	X	X	X
Cronológico	X	X	X
Construção de Teoria	X		X
Expetativa	X		
Sem sequência		X	

Fonte: Yin (2002, p.152), “Case Study Research Design and Methods”.

O tipo de estrutura utilizado nesta dissertação é do tipo Analítico – Linear visto iniciar-se com a questão do estudo e revisão da literatura. De seguida, identifica os métodos utilizados, a informação recolhida e analisada, as conclusões e implicações dos dados descobertos.

Partindo dos objetivos propostos foi utilizada a observação, uma entrevista não estruturada e sobretudo, a análise documental da empresa Alfa.

Segundo Serrano (2004, p. 253) “a fonte documental mais importante para conhecer e acompanhar a evolução do conhecimento em qualquer campo técnico, é constituída pelo conjunto dos periódicos que publicam artigos originais e de revisão”.

As “fontes secundárias são fontes documentais onde é possível obter informação bibliográfica sobre determinada área técnico-científica” (Serrano, 2004, p. 254).

Para esta dissertação foram utilizadas fontes primárias (observação e entrevista não estruturada), fontes secundárias [documentação da empresa, reuniões na empresa, ações de formação frequentadas (Academia PME – IAPMEI)].

No âmbito deste estudo exploratório e descritivo foi utilizada a entrevista livre e não estruturada, com questões abertas que pretendiam conhecer as eventuais ideias de inovação para a empresa em estudo por parte do seu responsável e gestor.

O objetivo da pesquisa consistiu em analisar em que medida a aplicação da estrutura analítica do modelo de negócio contribui para a inovação, em particular no setor grossista, do ramo alimentar e, descrever modelos de negócio posicionados num ambiente extremamente concorrencial, introduzindo novas dinâmicas, organização e reestruturação.

Com esse objetivo será realizada a análise do modelo de negócio da empresa Alfa descrita, recorrendo ao modelo da tela de Osterwalder e Pigneur (2010).

O uso do método do estudo de caso produzirá dados qualitativos que serão analisados de acordo com as técnicas qualitativas existentes. Os resultados a alcançar consistirão na deteção dos pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças no modelo de negócio analisado e nas propostas de melhoria de eficiência e de diferenciação resultantes das oportunidades observadas.

Este estudo procurará tirar partido da disponibilização por parte da empresa em estudo de documentos internos e de interlocutores, nomeadamente o conhecimento e trabalho desenvolvido na empresa pelo investigador de forma a registar as observações.

Ao longo do trabalho, a estratégia do estudo pautar-se-á por utilizar sempre os interesses de inovação da empresa como ponto de partida para a análise a realizar.

5.1.3 – Especificações do estudo

A recolha de dados da empresa foi suportada na análise detalhada de relatórios de gestão, balanços, demonstração de resultados, informação empresarial simplificada e fluxos de caixa ao longo dos últimos cinco anos.

Foi analisado o quadro da empresa e do setor enviado pela Central de Balanços do Banco de Portugal e elaborado um quadro comparativo entre a posição da empresa e um universo de cerca de 260 empresas do mesmo setor de atividade durante os anos de 2009 e 2010 (Anexo D).

Foi possível frequentar uma ação de formação “Programa Academia de PME” ao longo de nove meses com a CH Business Consulting, S.A., entidade parceira do IAPMEI³. Este programa financiado no âmbito da Tipologia 3.1.1 do POPH⁴ teve como principais objetivos:

- Aumento de competências de gestão e áreas complementares nos empresários;
- Mudanças efetivas nas variáveis de gestão das pequenas e médias empresas;
- Obtenção de benefícios claros nas pequenas e médias empresas, com evidências na resolução de problemas diagnosticados ou em atos de desenvolvimento realizados.

As áreas de intervenção privilegiadas foram a estratégia, gestão e organização de empresas tendo sido usadas como metodologias de ensino, o *E-learning*, a formação personalizada

³ Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação.

⁴ Programa Operacional potencial Humano.

através de consultoria realizada na empresa e de formação em sala através de sete *workshops* temáticos:

- Arranque e Diagnóstico;
- Planeamento Estratégico;
- Liderança e Organização do Trabalho;
- Gestão Comercial;
- Gestão Financeira;
- Marketing e Comunicação;
- Gestão de Recursos Humanos.

Foi frequentado um seminário intitulado MAX, o nascimento de um herói numa marca de sempre: a marca Olá na *Business School* da Católica do Porto.

Como complemento à observação direta participada, à análise de documentação da empresa e da participação em ações de formação foi realizada uma entrevista livre e não estruturada ao sócio maioritário da empresa, com questões abertas que procuraram situar as preocupações do responsável da empresa na inovação do modelo de negócio.

CAPÍTULO VI

MODELO DE NEGÓCIO ATUAL DA EMPRESA ALFA

6.1 – Apresentação da empresa

A empresa objeto de estudo teve a sua génese nos anos noventa, e cuja atividade se assemelhava à desenvolvida atualmente. A empresa individual durante o período referido cresceu a todos os níveis de uma forma sistemática e pronunciada, que cedo se tornou necessário um conjunto de investimentos ao nível técnico, humano e organizacional. No âmbito dessa reestruturação foi criada em 1996, a empresa que será apelidada de Alfa⁵. (a fim de preservar a sua identidade), com um capital social de cinco mil euros.

O principal objeto da sociedade é desde então, o comércio por grosso de produtos alimentares e outros não especificados, e a título residual o comércio por grosso de equipamentos de frio. Desde a criação da empresa destacam-se várias alterações ao pacto social, tendo sido realizados vários reforços do capital social, que se mantém atualmente num valor de cerca de um milhão de euros.

Desde 1996, a empresa tem mantido uma tendência de crescimento sustentado, para tal, muito tem contribuído a componente estratégica de maximização da qualidade do serviço prestado ao cliente, associada a métodos de trabalho eficientes e dinâmicos. O principal eixo evolutivo da empresa tem consistido na constante adequação da sua dotação de meios à realidade global que a cada momento se lhe apresenta. Tendo em conta a importância estratégica que assume a performance dos equipamentos detidos na eficiência desejada para a atividade, os principais investimentos realizados até à data, prendem-se com aquisição de equipamento básico de apoio a atividade, nomeadamente equipamentos de conservação de alimentos que recorrem a sistemas de frio, adequados às exigências em termos de qualidade, higiene e estado de conservação desses mesmos alimentos. A empresa tem também efetuado investimentos em equipamentos de carga e transporte, para fazer face ao aumento da procura. Os veículos que a empresa possui estão munidos de caixas de carga frigorífica, tacógrafos e registo de temperaturas de modo a estarem preparados para a entrega aos clientes, nas melhores condições.

⁵ Por razões de confidencialidade não é referido o nome da empresa.

As decisões de financiamento resultam de um *mix* de capitais próprios e alheios, sendo que o peso do endividamento bancário tem vindo a diminuir. A empresa Alfa tem como principais clientes: supermercados, minimercados, restaurantes, talhos, cooperativas, escolas, fundações, associações e parceiros de negócio. Em termos de abrangência geográfica, podemos destacar os principais concelhos de atuação: Penafiel, Paredes, Paços de Ferreira, Lousada, Marco de Canaveses, Castelo de Paiva, Felgueiras, Amarante e Valongo.

Missão

Atender e superar as expectativas dos nossos clientes e parceiros, fornecendo produtos com qualidade diferenciada, através de um serviço de excelência e de pessoal qualificado. Atuar com responsabilidade social e ambiental e gerar valor para os nossos clientes, parceiros, empregados e sociedade.

O nosso objetivo é a excelência. Valorizamos muito a honestidade e a clareza. Estamos empenhados em construir relações fortes e duradouras com os nossos clientes e fornecedores, fundamentadas em confiança e benefício mútuo. Fazemos negócio com integridade.

Visão

Ser reconhecida como uma empresa de excelência no mercado português, por comercializar produtos com alta qualidade, em todos os seus segmentos, com marca própria, e com o compromisso de aperfeiçoamento contínuo na oferta e serviço, e com o desenvolvimento sustentável e rentabilidade nos seus negócios.

Segundo uma análise efetuada pela Central de Balanços do Banco de Portugal entre os anos de 2009 e 2010, é possível constatar-se uma posição favorável face à média do setor, conforme o indicado no anexo I.

6.2 - O Modelo de negócio atual

Tendo por base os parâmetros do modelo da tela do modelo de negócio, serão analisadas as várias componentes do modelo de negócio da empresa Alfa. Esta análise tem como objetivo perceber o atual modelo de negócio da empresa de forma a explorar novas abordagens, propostas de melhoria de eficiência e oportunidades no futuro. Pretende-se com este estudo responder à pergunta inicial: em que medida a aplicação da estrutura analítica do modelo de negócio contribui para a inovação no setor grossista, tendo por base que a estrutura integra nove componentes anteriormente descritas.

6.2.1 – Segmentos de clientes

Ao longo da análise do modelo de negócio segundo a perspetiva do modelo da tela e após análise dos dados cedidos pela empresa, foram identificados cinco grupos distintos de Segmentos de Clientes:

- 1- Setores com fins lucrativos: supermercados, minimercados, peixarias, restaurantes, talhos, hotéis, empresas de serviços de *catering* e fundações;
- 2- Setores sem fins lucrativos: associações, clubes desportivos e Instituições Particulares Sem fins Lucrativos;
- 3- Escolas e creches;
- 4- Fornecedores;
- 5- Particulares.

Esta divisão resulta de diferentes hábitos de consumo e de diferentes necessidades encontradas.

6.2.2 – Fluxos de rendimento

Em termos de Fluxos de rendimento, podemos agrupar os produtos em nove grupos distintos:

- 1- Produtos ultracongelados;
- 2- Produtos congelados de peixe e marisco;
- 3- Produtos congelados de carne;
- 4- Bacalhau seco e afins de bacalhau;
- 5- Charcutaria;
- 6- Sobremesas geladas e semifrios;
- 7- Legumes congelados;
- 8- Laticínios;
- 9- Equipamentos de frio.

Cada um destes grupos corresponde a uma família de produtos com maior ou menor rentabilidade. O grupo mais rentável em termos de vendas é o das sobremesas, sobretudo os bolos devido a uma margem acima da média do setor e por apresentar um binómio preço/qualidade muito apetecível. Os gelados apesar de apresentarem uma margem superior à das sobremesas é um produto sazonal e que apresentam uma das gamas com bastante procura pelos clientes. O grupo menos rentável é a família do bacalhau por ser um produto de elevado preço, sazonal, com elevadas perdas de peso e de margens de lucro muito baixas. Os restantes grupos apresentam uma margem abaixo da média praticada neste setor. Quanto aos equipamentos existem para oferecer um produto que sirva de complemento para a comercialização dos produtos vendidos pela empresa, sobretudo na conquista de novos clientes.

6.2.3 – Recursos-chave

Os Recursos-chave da empresa Alfa são de ordem: físicos e humanos. Em termos físicos apresenta umas câmaras frigoríficas de armazenamento que ocupam uma vasta área que tornam a empresa autossuficiente, não tendo que recorrer ao aluguer de frio e com elevado grau de isolamento, portas isotérmicas, básculas e piso antibacteriano e eficiência energética. As câmaras frigoríficas estão equipadas com um sistema computadorizado com registo de temperaturas que permite um maior controlo da energia despendida e assim, uma maior racionalização da mesma. Este entreposto frigorífico permite à empresa Alfa dedicar-se à importação de produtos de origem animal a preços muito mais competitivos, à aquisição intracomunitária e de compras a nível nacional de elevadas quantidades, de forma a obter descontos financeiros e bónus de produto. A empresa cumpre com todas as regras de segurança, climatização, higiene alimentar controlado por um engenheiro alimentar e cumpre com as normas de *Hazard analysis and critical control points* (HACCP).

Em termos de equipamentos, a empresa apresenta um ativo fixo constituído por empilhadores, porta paletes, gerador, posto de combustível, máquina de limpar e secar automática, aspirador profissional e outros equipamentos necessários à sua atividade.

Ao nível administrativo e informático possui equipamento de apoio à organização e gestão da empresa, permite a centralização de toda a informação relativa à contabilidade, à gestão de *stocks*, faturação e controlo de gestão.

Relativamente ao Recurso-chave humanos a empresa Alfa apresenta uma força de vendas com larga experiência e que representa o motor do negócio. Os comerciais mantêm um contacto

direto e personalizado com os clientes e um conhecimento alargado de toda a gama de produtos.

6.2.4 – Proposta de valor

A empresa Alfa reúne um conjunto alargado de produtos selecionados e uma assistência rápida e eficaz que satisfaz as exigências de vários segmentos de clientes. A sua proposta de valor apesar de similar a outras ofertas existentes na área de ação, distingue-se pela entrega imediata do produto (em 24 horas após a encomenda), pela qualidade e baixo preço do produto. O elevado desempenho do serviço de entrega e as visitas semanais presenciais efetuadas pelos comerciais tem sido tradicionalmente um modo de criar valor.

O preço baixo dos produtos alimentares torna a respetiva aquisição acessível a segmentos de clientes com sensibilidade ao preço, uma vez que o mercado de produtos alimentares se apresenta bastante competitivo devido à existência das cadeias de distribuição que abundam por todas as cidades de atuação da empresa.

A existência de uma especialização em termos de gama de produtos com grande variedade dentro de cada uma das gamas permite um maior grau de fidelização por parte dos clientes, pelo facto de poderem aceder a um leque variado de produtos do mesmo fornecedor.

6.2.5 – Canais

A empresa Alfa contacta os seus clientes através de canais próprios e diretos (força de vendas constituída por comerciais e de uma entrega ao domicílio em vinte e quatro horas). Para aumentar a consciência geral acerca dos produtos, a empresa oferece produto a clientes que efetuem determinado volume de compras ou no caso de se tratar de produtos novos e que necessitem de experimentação. Também são colocadas arcas de frio mediante um contrato de fidelização que obriga o cliente a comprar gelados da empresa ou outros produtos fornecidos pela empresa.

6.2.6 – Relações com os clientes

As relações com os clientes baseiam-se na interação humana através de um representante da empresa, o comercial, que visita todas as semanas os mesmos clientes. O comercial conhece as necessidades de cada um dos seus clientes, os consumos regulares e apresenta os produtos novos e campanhas promocionais em vigor. Trata-se pois, de uma relação de dedicação, personalizada, direta e mais íntima que se prolonga por vários anos.

6.2.7 – Atividades-chave

Para a empresa Alfa, as atividades-chave são a oferta de um leque alargado de produtos de elevada qualidade a preços baixos, um serviço de excelência que se destaca pela sua rapidez na entrega dos produtos, cumprimentos das normas de HACCP⁶, uma rede alargada de fornecedores que lhe permite adquirir produtos substitutos na eventualidade de surgirem ruturas.

6.2.8 – Parceiros-chave

A empresa mantém diversas parcerias com determinados fornecedores de mercadorias com o objetivo de garantir os fornecimentos regulares (semanais, quinzenais, mensais e anuais) de produtos perecíveis com prazos de validade reduzidos, e assim, beneficiar de diversos descontos financeiros e comerciais. Também mantém parcerias com empresas prestadoras de serviços no que concerne à manutenção e conservação do equipamento de frio, frota automóvel, equipamento administrativo, elétrico e eletrónico.

6.3 – Diagnóstico do modelo de negócio da empresa Alfa

A evolução do meio envolvente reflete-se continuamente em novas tendências que, por definição, representam oportunidades para as empresas que as souberem aproveitar (Freire, 1995). A questão-chave consiste em identificar como a tendência pode ser explorada pela

⁶ HACCP – Hazard analysis and critical control points. É uma certificação de análises de perigo e os pontos críticos de controlo. É um sistema internacionalmente aceite e documentado pelo CODEX Alimentarius que define os requisitos para o controlo eficaz da segurança alimentar.

empresa em benefício próprio. “Os gestores não se devem limitar a atuar passivamente em função das tendências identificadas”, mas sim, “reforçar as competências das suas empresas, transformando assim aparentes ameaças em novas oportunidades” (Freire, 1995, p. 143).

Segundo Freire (1995, p. 145), “as empresas devem concentrar as suas atenções na melhoria das suas competências, para, no *timing* certo, tirar o máximo proveito possível das janelas de oportunidade”. O modelo da tela de Osterwalder e Pigneur está construído em nove blocos ou componentes que iremos relacionar com a análise SWOT. Enquanto a análise SWOT desenvolvida no Capítulo V proporciona quatro perspectivas para a avaliação dos elementos de um modelo de negócio, a tela do modelo de negócio proporciona uma focagem necessária a uma discussão estruturada (Osterwalder e Pigneur, 2010).

De uma forma simples, o modelo SWOT que será apresentado, relaciona as tendências detetadas no meio ambiente com a avaliação das capacidades da empresa Alfa, sugerindo de seguida, vias para tirar partido das oportunidades e dos pontos fortes, e minorando os pontos fracos e as ameaças latentes (Freire, 1995).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010) “a análise SWOT proporciona uma boa base para discussões adicionais, para tomada de decisões e, no limite, para a inovação em torno dos modelos de negócio” através de apenas quatro perguntas, as duas primeiras que identificam as áreas positivas: quais são os pontos fortes e os pontos fracos da organização e avaliam internamente a organização. As outras duas que identificam as áreas negativas: que oportunidades e potenciais ameaças que enfrenta a organização e avaliam a posição da organização em relação ao seu meio envolvente.

Os quadros 13 e 14 resumem de forma clara, cada uma das componentes de um modelo de negócio a adotar por qualquer organização identificando os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades da empresa.

Quadro 13 – Síntese da análise SWOT (forças e fraquezas) da empresa Alfa

Componentes	Forças	Fraquezas
Segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Leque alargado de clientes de diferentes setores; -Poder negocial; -Reduzida dependência dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dificuldade em chegar a alguns segmentos (escolas, fundações, empresas e hotéis).
Propostas de valor	<ul style="list-style-type: none"> -Gama diversificada de produtos; -Capacidade de resposta (entrega do produto em 24 horas nas instalações do cliente); -Qualidade do serviço prestado; - Capacidade de armazenagem; - Capacidade financeira para manter elevados <i>stocks</i>; -Produto com binómio preço-qualidade; -Produtos substitutos; -Visitas semanais e presenciais (modo tradicional); -Conhecimento do mercado, know-how da atividade; -Aposta na marca própria. 	<ul style="list-style-type: none"> -Custo elevado com energia elétrica e combustível; -Produtos facilmente imitáveis; -Stock elevado. -Mercado geográfico de atuação pode limitar o crescimento potencial da marca própria; -Dificuldade em antecipar alterações no consumo (produtos que deixam subitamente de ter procura).
Canais	<ul style="list-style-type: none"> -Canais próprios e diretos através de uma força de vendas e entrega ao domicílio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Carga horária elevada;
Relações com os Clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Acompanhamento regular e personalizado; -Obtenção de feedback constante junto dos clientes; -Taxa de abandono de clientes é baixa; -Aquisição de novos clientes regular. 	<ul style="list-style-type: none"> -Devido a uma carteira de clientes elevada por comercial, não há tempo para divulgar mais produtos e novos produtos.
Fluxos de rendimento/ Estrutura de custos	<ul style="list-style-type: none"> -Obtenção de rendimentos através de uma oferta alargada de produtos de diversos grupos de produtos; -Oferta de produtos substitutos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dependência bancária; -Margens baixas.

Componentes	Forças	Fraquezas
Recursos-chave	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos de ordem física e humana; -Equipamento e câmaras frigoríficas com capacidade para armazenagem de 1200 toneladas de produto e com tecnologia moderna; -Elevado rigor no controlo de temperaturas quer nas descargas quer nas cargas; -Base de dados de clientes (cerca de 1000 clientes ativos); -Recursos financeiros e garantias financeiras; -Autonomia financeira (35%) -PME Excelência em 2011 e PME Lider em 2010 e 2011; -Marca própria e marcas conhecidas no mercado; -Cumprimentos das regras HCCP; -Equipamento de transporte e de manuseamento de mercadoria atual. 	<ul style="list-style-type: none"> -Baixa escolaridade e formação dos funcionários; -Elevados custos com energia devido à dimensão das câmaras frigoríficas e da frota de automóveis pesados equipados com frio; -Necessidade de modernização a nível de software de gestão de stocks e registo de encomendas; -Necessidade de formação no âmbito das novas tecnologias de informação. -Falta de controlo dos tempos de entrega e de visitas a clientes.
Atividades-chave	<ul style="list-style-type: none"> Oferta de uma gama alargada de produtos de marca conhecida do mercado, marca própria e substitutos. Representação de marcas conhecidas no mercado nacional. Entrega do produto em 24 horas. Diferenciação no serviço de encomenda e entrega prestado. Elevada carteira de fornecedores não permite dependência destes. Elevada carteira de clientes ativos. Conhecimento profundo do mercado e hábitos de consumo. Forte implantação no mercado que opera. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldade em manter regular o fornecimento de certos produtos devido a falhas na entrega do produto por parte dos fornecedores. Subida de preços devido à escassez de produtos resultante de intempéries (ervilha, batata, couves, queijo, etc.).

Componentes	Forças	Fraquezas
Parcerias-chave	<ul style="list-style-type: none"> -Forte poder negocial resultante da capacidade financeira que lhe permite negociar prazos de pagamento mais curtos; -Parcerias permitem o fornecimento regular e atempado; -Parcerias que permitam alternativas de fornecimento para a maioria dos produtos, nomeadamente a marca própria. 	<ul style="list-style-type: none"> -Elevado rácio de prazos médios de recebimento.

Fonte: Mapa elaborado pela própria.

Quadro 14 – Síntese da análise SWOT (oportunidades e ameaças) da empresa Alfa

Componentes	Oportunidades	Ameaças
Segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Novos clientes; -Explorar novas áreas geográficas ampliando o raio de ação. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conjuntura económica e social; -Elevado número de grandes superfícies; -Aumento de clientes em mora; -Desconhecimento dos clientes das novas zonas geográficas e hábitos de consumo.
Propostas de valor	<ul style="list-style-type: none"> -Novos produtos com marca própria e de qualidade; -Oferta de novos produtos; -Expansão da zona de atuação; -Venda de produtos a preço líquido e a preço líquido escorrido; -Imagem de produto melhorada; -Utilização de código de barras Data Matrix (permite leitura fiável e com imenso conteúdo). 	<ul style="list-style-type: none"> -Concorrência (produtos e preços); - Introdução crescente de produtos de origem estrangeira no mercado; - Instabilidade dos preços de combustíveis e energia elétrica; -Elevada sensibilidade ao preço por parte dos clientes; -Instabilidade económica; -Rutura de encomendas sobretudo com marca própria. - Elevada carga fiscal através do imposto sobre o valor acrescentado.

Componentes	Oportunidades	Ameaças
Canais	-Redução da carga horária através da utilização de PDAS e GPS (controlo dos tempos de visitas e de entregas).	-Custos elevados de manutenção de equipamento fixo e móvel.
Relações com os clientes	-Aumentar o tempo de visita por cada cliente de forma a possibilitar a apresentação de um leque de produtos mais alargado (possível com a introdução de PDAS)	-Proximidade das grandes superfícies e grandes campanhas de promoção; -Outros concorrentes.
Fluxos de rendimento e estrutura de custos	-Comercializar novos produtos e importar diretamente determinados produtos a fim de oferecer preços mais competitivos.	-O baixo preço dos produtos oferecidos pelos concorrentes; -Grandes superfícies (existência de elevado número).
Recursos-chave	-Instalação de uma central fotovoltaica de 90 KW de forma a reduzir os custos energéticos em 45%; -Implementação de um sistema de gestão de frotas. -Utilização de PDAs para permitir melhorar os processos internos. Implementação de <i>software</i> de gestão de stocks, -Eliminar desperdícios de tempo no transporte de mercadorias e nas visitas aos clientes através de aplicação de GPS em todas as viaturas (controlo dos tempos)	-Elevado custo de energia e combustíveis; -Elevados custos com manutenção de elevados <i>stocks</i> ; -Prazos de validade dos produtos perecíveis; -Dificuldade de controlo de stocks devido à elevada gama de produtos; -Dificuldade em manter a qualidade da marca própria; -Dificuldade em manter as parcerias com certos clientes chave; -Necessidade de formação constante e atualizada dos funcionários. -Baixa escolaridade e formação dos funcionários.
Atividades-chave	-Aposta na marca própria; -Diversificação de produtos de marca própria.	-Concorrência.

Componentes	Oportunidades	Ameaças
Parcerias-chave	<p>-Estabelecer parcerias com fornecedores diversos de forma a garantir a manutenção dos equipamentos, fornecimento de combustíveis a preços mais constantes e previsíveis;</p> <p>-Criar parcerias com fornecedores de mercadorias de forma a garantir o fornecimento regular de mercadorias e não haver ruturas.</p>	<p>-Parcerias entre parceiros da empresa e concorrentes ex. fornecimento de grandes superfícies a preços mais baixos;</p> <p>-Rutura no fornecimento de produtos de marca própria.</p>

Fonte: Mapa elaborado pela própria.

CAPÍTULO VII

INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO DA EMPRESA ALFA

7.1 – Inovação nos segmentos de clientes

A inovação para ser bem-sucedida exige uma profunda compreensão dos clientes, das suas necessidades, da sua rotina, das suas aspirações e preocupações (Osterwalder e Pigneur, 2010). Outros dos desafios das empresas atuais consiste em identificar quais os clientes a manter, conquistar e abandonar. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p. 129) “os modelos de negócio inovadores devem evitar centrar-se exclusivamente nos segmentos de clientes já existentes e estabelecer o seu interesse nos segmentos novos ou ainda não descobertos”, por vezes, “várias inovações dos modelos de negócio tiveram sucesso precisamente porque satisfaziam as necessidades não satisfeitas dos novos clientes”.

No Capítulo V desta dissertação foram identificados cinco segmentos de clientes com necessidades distintas. As escolas, as freguesias, as associações sem fins lucrativos (lares de idosos, clubes desportivos, Instituições Particulares de Solidariedade Social e creches) têm necessidade de fornecimentos regulares e constantes mensais ou quinzenais, obedecem a uma ementa rigorosa e têm necessidades de prazos de pagamento mais alargados. O segmento de entidades com fins lucrativos (supermercados, cafés, restaurantes, ...), têm necessidades de fornecimentos semanais, estão dispostos a comprar novos produtos, solicitam promoções, descontos comerciais e financeiros. O segmento de fornecedores necessita de comprar em quantidade beneficiando por isso de descontos em quantidade ou bônus de produto. Relativamente ao segmento de consumidores finais ou particulares, poder-se-iam enquadrar num mercado de massas pois recorrem à empresa para beneficiarem de preços mais baixos, uma vez que se trata de um grossista.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p. 128), “a inovação bem sucedida exige uma profunda compreensão dos clientes, incluindo o meio envolvente, as rotinas diárias, as preocupações e as aspirações” que pode “levar à descoberta de oportunidades totalmente novas”.

A fim de implementar um modelo de negócio com base na ótica dos clientes, seria necessário implementar uma ferramenta que permitisse identificar as características demográficas de um cliente, compreender o seu meio envolvente, o seu comportamento, as suas preocupações e as

suas aspirações. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p. 131), o conhecimento do perfil de um cliente permite guiar o processo de *design* de melhores propostas de valor, de meios mais convenientes de chegar aos clientes e de relações mais apropriadas com estes, ou seja, “permite perceber melhor o que é que o cliente está verdadeiramente disposto a comprar”.

A elaboração de perfis de clientes através de um conjunto de perguntas pertinentes (Mapa de Empatia), poderá gerar respostas para questões como: “Esta proposta de valor resolve realmente os problemas dos clientes? Estará o cliente verdadeiramente disposto a pagar para ter isto? Como é que ele gostaria de ser contactado?” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 131).

O mapa da empatia permite ir além das características demográficas de um cliente, permite traçar um perfil do cliente que permitirá conduzir todo o processo de design de propostas de valor, de meios mais convenientes para conquistar os clientes e do estabelecimento das melhores relações com o cliente (Osterwalder e Pigneur, 2010).

7.2 – Inovação na proposta de valor

Osterwalder e Pigneur (2010) descrevem a proposta de valor como “a forma como a empresa se diferencia dos seus concorrentes e é a razão pela qual os clientes compram a uma empresa e não a outra”. A proposta de valor inserida no plano de oferta, explica que os valores a passar aos clientes podem ser quantitativos ou qualitativos sendo eles a novidade, o desempenho, a adaptação ao cliente, o *design*, a marca, o preço, a redução de custos, a redução do risco, a acessibilidade e a facilidade de uso. Ron Johnson salienta que “uma loja deve ser muito mais do que um simples espaço para comprar mercadorias”, “deverá ajudar as pessoas a enriquecer as suas vidas” (Johnson, 2011, p. 80). Este exemplo defendido por Johnson para o negócio do retalho na Apple teve como principal objetivo criar novos tipos de valor para os consumidores e não apenas preencher uma necessidade específica de produto (Johnson, 2011).

No caso da empresa em análise, a proposta de valor poderá ir mais além do que, satisfazer apenas as necessidades dos seus clientes. Segundo Johnson, “se uma loja pode ajudar os consumidores a encontrarem os produtos, isto fá-los-á sentir melhor” e “ao dar-lhes uma sugestão, poderá alterar a forma como eles comunicam” (Johnson, 2011, p. 80). O desempenho do serviço de entrega é um dos pontos fortes que se destacam e acrescenta valor à proposta devido à entrega atempada em 24 horas após a encomenda. Outro ponto forte consiste no binómio preço/qualidade resultante de um leque alargado de produtos de referência, com marcas nacionais e marcas próprias para satisfazer um mercado sensível ao preço. A existência de produtos de substituição é um ponto forte a preservar caso exista rutura

no produto encomendado. A empresa Alfa necessita de reforçar a sua presença através da marca própria que lhe permitem obter margens mais elevadas do que os produtos similares, que também comercializa.

7.3 – Inovação nos canais de distribuição

Segundo Osterwalder e Pigneur os canais descrevem “como uma empresa comunica e tenta influenciar os seus segmentos de clientes para proporcionar uma proposta de valor.

A empresa Alfa apresenta um canal próprio direto pois contacta os seus clientes semanalmente através de um vendedor. Cada comercial tem uma carteira de clientes organizada por rotas e por dias, significando que os clientes sabem qual o dia em que serão contactados para realizarem as suas encomendas e os seus pagamentos de faturas.

Após uma análise efetuada à carteira de clientes verificou-se que existe uma taxa de abandono reduzida e que é rapidamente substituída por novos clientes. Ao longo dos anos tem sido constante a média de clientes ativos, o que reforça a ideia atrás referida.

Uma questão que se coloca neste bloco consiste em saber de que forma é que certos segmentos de clientes da empresa Alfa querem ser contactados? Se a forma como os clientes estão a ser contactados é suficiente e eficiente?

Com base na análise da base de dados de clientes e das encomendas da empresa Alfa, constatou-se de que existem retalhistas que utilizam regularmente a *internet* como ferramenta de negociação, dispondo mesmo de presença através de *site*.

Uma possível solução de inovação consistiria em aliar a força de vendas da própria empresa com um sítio na *internet* que permitisse aos clientes interessados efetuarem as suas pesquisas e encomendas a qualquer hora do dia. Desta solução poderiam resultar: i) margens mais altas resultantes da redução de custos com viaturas e deslocações; ii) carteira de clientes mais reduzida para cada comercial, mais tempo para dedicar ao cliente e consequentemente, mais vendas.

A presença na *internet* é fulcral nos dias atuais como forma de divulgar a sua localização, contactos, produtos, assim como, participar em feiras regionais e patrocinar certos eventos sociais e desportivos.

Apesar da forte concorrência existente, destacando-se a grande distribuição que tem vindo a ameaçar o volume de vendas nos últimos anos, a empresa tem mantido a sua quota de mercado devido aos fortes laços existentes com os clientes. Para além do citado

anteriormente, a concorrência oferece apenas um produto substituto, enquanto, a empresa em análise oferece um produto de qualidade que obedece às normas de análise de perigos e pontos críticos de controlo (HACCP), um serviço de qualidade, entrega imediata e/ou atempada.

7.4 – Inovação nas relações com os clientes

A relação de dedicação existente entre o comercial e o cliente é um dos pontos fortes da empresa, pois existe um conhecimento relativo dos hábitos de consumo e necessidades do cliente mas que carece de aprofundamento. Um dos pontos fracos identificado consiste na falta de tempo por parte dos comerciais para apresentar um leque mais alargado de produtos devido à existência de uma grande carteira de clientes. Apresentam-se três soluções para atenuar ou eliminar este ponto fraco:

- i. - A utilização de *personal digital assistants* (PDA) de forma a aumentar a eficiência e o tempo disponível do comercial. Desta forma, cada encomenda seria enviada *online* para a empresa, que deixaria de aguardar pela receção das notas de encomenda ao final do dia para faturar, e o comercial teria mais tempo para se dedicar à prospeção de novos clientes e apresentar toda a gama de produtos;
- ii. - A implementação de uma plataforma informática de encomendas permitiria que certos clientes da empresa tivessem acesso imediato ao leque de produtos, preços, promoções, bónus e informações relevantes relativamente à atividade da empresa. Para além de possibilitar o registo de sugestões, reclamações e hábitos de consumo por parte desses clientes, permitiria estudar de forma mais aprofundada o perfil do cliente para futuras negociações. Esta solução libertaria uma determinada percentagem de consumidores da carteira de clientes dos comerciais;
- iii. - A implementação de um manual de qualidade permitiria conhecer toda a estrutura da empresa através do desenho de fluxogramas e de estabelecimento de regras internas. Um dos aspetos a destacar consiste na elaboração de inquéritos de avaliação da satisfação de clientes que permitirá aprofundar as necessidades dos clientes e os aspetos a melhorar na empresa.

7.5 – Inovação nos fluxos de rendimento

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p. 30) “as empresas têm de se perguntar a si próprias, que valor é que cada segmento de clientes está verdadeiramente disposto a pagar? A resposta acertada a esta pergunta permite que a empresa gire um ou mais fluxos de rendimento provenientes de cada segmento de clientes”. No caso em estudo, o modelo de negócios envolve um fluxo de rendimento de transações resultante da venda de produtos perecíveis e de equipamento de frio.

No início do ano de 2012, o aumento da taxa de imposto sobre o valor acrescentado para quase todos os produtos alimentares comercializados pela empresa que passaram automaticamente de 13% para 23% provocou um ligeiro decréscimo nas vendas, sobretudo no segmento de clientes onde se incluem os restaurantes. A retração da economia, as alterações introduzidas pelo governo na função pública através do corte nos subsídios de férias e de natal e o corte nos subsídios atribuídos a Câmaras Municipais, Freguesias e Associações acarretou um menor poder de compra com reflexo nas vendas da empresa.

A oportunidade de gerar maiores rendimentos só é possível mediante o aumento das margens de lucro. Isto só é possível mediante a aposta na venda de produtos mais rentáveis e aumento da quota de mercado. Para tal, a sugestão por nós apresentada passa por incentivar os comerciais a venderem mais produtos com maiores margens de lucro mediante a atribuição de comissões salariais variáveis, atribuindo aos produtos com baixas margens de lucro menores taxa de comissão e para os produtos mais rentáveis, maiores comissões. Outra solução passa por vender maiores quantidades de produtos com baixas margens de lucro de forma a melhorar a performance do negócio que exige o aumento da quota de mercado e por consequência, a eventual contratação de novos comerciais.

O poder negocial com os fornecedores poderá permitir uma maior cooperação e partilha de custos promocionais e assim fazer frente às grandes cadeias de distribuição portuguesas e estrangeiras. A empresa tem como tradição, honrar todos os seus compromissos e pagar atempadamente a todos os seus fornecedores nas datas estipuladas. Esta capacidade de liquidar os seus compromissos nos prazos estipulados que medeiam os 30 dias, torna a empresa mais atrativa para certas indústrias de produtos alimentares, visto estas sofrerem cada vez mais da pressão por parte das cadeias de distribuição que causam graves problemas de tesouraria. A pressão das cadeias de distribuição verifica-se através do esmagamento dos preços de compra, do alargamento dos prazos de pagamento, da imposição de descontos e

abatimentos suplementares e ainda da exigência de comparticipação em campanhas promocionais ao longo do ano.

A dificuldade dos industriais do setor alimentar poderá ser vista como uma oportunidade para a empresa em análise de melhorar as suas negociações de compra.

Segundo Jorge (2009, p. 141) “o mercado dos produtos alimentares encontra-se em Portugal, à semelhança do que acontece na União Europeia, numa fase de maturidade, com um crescimento inferior ao do conjunto da economia, caracterizando-se por uma oferta pulverizada, em que um dinamismo empresarial significativo se consegue à custa de ganhos de quotas de mercado...”, esta situação traduz-se em elevados níveis de rivalidade. A transparência de preços e desaparecimento do risco cambial, associados à liberdade de circulação de bens e serviços, pessoas e capitais, a existência de centrais europeias de negociação e de compra de produtos oriundos de outros países têm contribuído para este aumento de rivalidade (Jorge, 2009, p. 142). A solução passa pela criação de parcerias e alianças que possibilitem o aproveitamento de complementaridades.

7.6 – Inovação nos recursos-chave

A empresa Alfa apresenta como principal recurso-chave, um entreposto de frio com capacidade de armazenamento de várias toneladas de mercadoria, que lhe permite comprar grandes quantidades, e beneficiar de descontos de quantidade e financeiros. O consumo de energia elétrica é uma das fraquezas da empresa visto ser elevado, com destaque para a estação do verão que exige maiores consumos. Por isso, está a ser estudada a possibilidade de construir uma central fotovoltaica com capacidade de 90 KW de forma a produzir e vender energia à EDP Comercial e diminuir em cerca de 45% os custos energéticos. Outra das fraquezas identificada relativamente à componente recurso-chave consiste na falta de controlo na receção e expedição de mercadorias que dá origem a determinados desvios no controlo de *stocks*. Sugere-se o investimento em novo *software* de gestão, controlo de stocks e logística, otimização de stocks acautelando sempre o mínimo de ruturas através de uma adequação precisa entre a duração média das existências e a procura e de reabastecimento automáticos baseados em históricos de vendas. Para tal, é necessário um conhecimento e acompanhamento pormenorizado relativamente à sazonalidade de cada tipo de produto. A introdução de *Personal digital assistants* (PDA) para leitura de códigos de barras de toda a mercadoria, colocação de etiqueta própria no momento de receção e expedição da mercadoria e balanças eletrónicas ligadas ao *software* para pesos variáveis permitiria, através de uma leitura dos códigos de barras

reduzir as trocas de referências de produtos muito semelhantes mas com características diferentes. Sugere-se a criação de etiquetas próprias com código de barras Data Matrix ou QR-Code que permite uma leitura mais viável, ágil e com mais informação, conforme as imagens seguintes:



Data Matrix



QR-Code

Estes códigos de barras permitem a leitura (do peso, data de validade, referência, entre outros) de uma unidade, de uma caixa, de um conjunto de caixas e de uma ou mais paletes, controlando melhor o produto existente em qualquer momento nas câmaras frigoríficas e reduzindo a margem de erro nos pesos, visto possibilitar a contagem a peso líquido e a peso líquido escorrido. Desta forma, poderá oferecer aos clientes as duas soluções conforme a necessidade do cliente. Ao utilizar as etiquetas com códigos de barras deixaria de ser necessário etiquetar manualmente o produto e evitaria erros humanos.

Sugere-se a utilização de *personal digital assistants* por parte dos comerciais para registar as encomendas e o controlo dos débitos dos clientes, desta forma será possível enviar *online* a qualquer momento do dia todas as encomendas, melhorando o tempo e eficiência do circuito das encomendas. Durante o dia seriam organizadas as encomendas que seriam enviadas para o servidor (*software*) e no final do dia com apenas um *click* seriam emitidas todas as faturas, algo que atualmente não acontece porque as encomenda são feitas manualmente por escrito e só no final do dia, no regresso do comercial é que é possível tratar da expedição por ordem de rotas e de viaturas, tornando este processo moroso e com elevadas margens de erro. A criação de uma plataforma informática de encomendas de clientes e a fornecedores surge como uma solução para modernizar o setor em causa. A implementação de uma plataforma informática permitiria efetuar encomendas *online* para alguns clientes que já utilizam a *internet* como ferramenta de trabalho (de acordo com dados recolhidos na empresa) que poderiam efetuar as suas encomendas a qualquer momento sem necessidade da visita do comercial. Esta solução permitiria uma redução de custos com pessoal, pois não necessitaria de um comercial, redução

em custos de conservação, reparação e impostos de viaturas, redução de custos com combustíveis, eliminação de erros no registo das encomendas e caso existindo, seriam da inteira responsabilidade do cliente, seria uma possível solução inovadora que aumentaria a margem de lucro da empresa.

Outro aspeto vantajoso da implementação do sistema informático consistiria na possibilidade dos auxiliares de armazém poderem organizar e transportar de uma só vez, toda a mercadoria, evitando deslocções constantes às câmaras frigoríficas e menores dispêndios de energia resultantes da frequente abertura das portas das instalações de frio.

Sugere-se o investimento em tecnologias de sistema de posicionamento global ou geográfico (GPS) nas viaturas (geolocalização) como forma de controlo das rotas e circuitos efetuados por parte dos comerciais e distribuidores e a localização dos veículos no caso de roubo.

Os recursos humanos deverão receber formação adequada para utilização do equipamento anteriormente citado em todas as áreas e aprenderem uma nova cultura de inovação.

7.7 – Inovação nas atividades-chave

A empresa em análise comercializa produtos alimentares congelados⁷ e ultracongelados⁸, tendo para oferecer uma gama alargada de produtos citados no Capítulo V e com um serviço rápido e eficiente. A principal fraqueza constatada verifica-se na impossibilidade de controlar a data de entrega das aquisições intracomunitárias e importações. Relativamente aos fornecedores da União Europeia constata-se uma falta de gestão e organização das entregas, nunca cumprindo com os prazos e originando ruturas de *stocks*. A criação de uma plataforma informática com registo das encomendas dos clientes e a fornecedores permitiriam um controlo das datas de entrega, dos produtos, preços negociados, promoções e informações relevantes.

⁷ Decreto –lei nº 37/2004 de 26 de fevereiro - «Produto congelado» todo o produto da pesca que sofreu uma congelação que permite obter uma temperatura no seu centro térmico de pelo menos -18o C, após estabilização térmica;

⁸ Decreto-Lei nº 251/91 de 16 de julho – “Entende-se por alimentos ultracongelados os géneros alimentícios submetidos a um processo de adequada congelação, dito «ultracongelação», que permite ultrapassar, tão rapidamente quanto necessário, consoante a natureza do produto, a zona de cristalização máxima, fazendo com que a temperatura do produto em todos os seus pontos – e após estabilização térmica - se mantenha, sem interrupção, a níveis iguais ou inferiores a - 18° C, e comercializados com a indicação desta característica”.

7.8 – Inovação nas parcerias-chave

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p. 38), “as empresas criam alianças a fim de otimizarem os respetivos modelos de negócios, de reduzirem o risco ou de adquirirem recursos”.

No caso em estudo, a empresa já estabelece diversas parcerias de otimização com fornecedores de mercadorias, fornecedores de equipamento, materiais, *software* e *hardware*, consultoria, clientes, concorrentes de forma a garantir a entrega regular de produtos, prestação de serviços e de resolver problemas que possam surgir.

A criação de parcerias com Universidades também permitiriam a cooperação e desenvolvimento de programas informáticos na gestão logística e robótica para a gestão de *stocks*, novas soluções energéticas e novas teorias de organizacionais. Segundo um estudo publicado pela Universidade Técnica de Lisboa (Silva, Raposo, Ferrão e Moreno, 2005, p. 15) acerca da importância das parcerias como fator gerador de avanços tecnológicos, concluíram que “as empresas que estabelecem relacionamentos com parceiros de negócios: cliente, fornecedores e empresas de grupo, têm mais propensão em desenvolver avanços inovadores do que as empresas que não estabelecem tais relacionamentos”. Conclui-se que “os relacionamentos verticais estabelecidos com parceiros de negócios estimulam o desenvolvimento da capacidade inovadora, ao nível dos avanços inovadores”, assim como, as parcerias com as universidades permitem o desenvolvimento de avanços inovadores através de novos conhecimentos isentos de considerações económicas (Silva, Raposo, Ferrão e Moreno, 2005, p. 17).

Todas estas parcerias funcionam como fontes de informação (mercado, tecnologias, concorrência, entre outros) necessárias à modernização da empresa.

7.9 – Inovação na estrutura de custos

Existem três custos que têm assumido uma importância relevante na estrutura da empresa em análise: os custos da mercadoria, os custos financeiros e os custos logísticos.

Através do incremento do poder negocial perante os fornecedores será possível a obtenção de um preço de compra mais baixo, o que se refletiria numa melhoria da margem de lucro.

A existência de empréstimos bancários de médio e longo prazo acarretam custos financeiros acentuados que num prazo de 3 anos estarão completamente amortizados, visto ser o prazo estimado, logo uma diminuição de custos da estrutura a médio prazo.

O investimento realizado na ampliação das câmaras frigoríficas nos últimos anos permitiu aumentar a eficiência do armazém, mas carece ainda, de introdução de procedimentos internos organizacionais e de inovação tecnológica para minimizar os erros, a ausência de rutura de stocks, melhor produtividade e optimização do *layout*. A ampliação das instalações permitiu uma maior capacidade de armazenamento, e conseqüentemente um aumento da fatura energética, custos de conservação e manutenção do equipamento. A construção de uma central fotovoltaica permitirá a redução dos custos energéticos em cerca de quarenta e cinco por cento.

Relativamente ao transporte e distribuição, a empresa poderá adotar novas tecnologias de informação como ferramenta de suporte para a optimização das infraestruturas, optimização das rotas e utilização dos veículos.

Sugere-se a elaboração de parcerias com empresas prestadoras de serviços (*outsourcing*) no que concerne à manutenção e conservação de equipamento: automóvel, administrativo, instalações de frio, painéis fotovoltaicos. Relativamente ao combustível, a existência de um depósito de combustível com elevada capacidade de armazenagem, permite a compra por grosso a preços mais competitivos do que os preços em vigor no mercado, e o pagamento atempado permite um maior poder de negociação nos dias atuais.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA

8.1 – Conclusões

A revisão da literatura evidenciou que o modelo de negócio é uma ferramenta útil para representar os processos de identificação dos segmentos de clientes, dos canais de distribuição, das relações com clientes, da proposta de valor, dos recursos, atividades e parcerias chave, da estrutura de custos e dos fluxos de rendimentos de uma empresa.

A análise realizada ao modelo de negócio da empresa Alfa, assim como a análise SWOT a cada uma das componentes, permitiu construir uma visão global sobre este mesmo modelo e o posicionamento da organização perante clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio. Esta análise permitiu concluir que os grandes fatores de sucesso deste modelo de negócio se resumem a:

- i) A experiência e o conhecimento do mercado de atuação;
- ii) Capacidade de armazenamento;
- iii) Produtos substitutos, representação de marcas conhecidas no mercado nacional e marca própria;
- iv) Capacidade de resposta face às encomendas, e entregas em 24 horas;
- v) Poder negocial junto dos fornecedores;
- vi) Reduzida dependência dos clientes;
- vii) Parcerias.

As ameaças identificadas devem ser encaradas como desafios que serão colmatados com forças internas desenvolvidas, e forças externas decorrentes da boa relação com clientes, fornecedores, consultores, universidades e outros parceiros de negócio.

As vantagens competitivas conduzem a performances superiores duráveis, que no caso em análise só são possíveis através da inovação e da criação de mais valor.

Para a construção de um modelo de negócio inovador foi necessário efetuar a análise SWOT associada ao modelo da tela como ferramenta de trabalho para identificar os pontos fortes e

fracos da empresa Alfa, assim como, as oportunidades e ameaças ao negócio. Associada a esta análise, a missão e visão da empresa Alfa deverá ser bem definida e declarar quais os objetivos da organização e a área de negócio em que atua, e que deverá ser vivida e preconizada por todos os colaboradores e parceiros de negócios. A empresa Alfa tem como desafio, ser capaz de utilizar o vasto potencial de conhecimento para criar valor, utilizando o *know-how* como fonte de vantagem competitiva de forma a aumentar as suas vendas.

A empresa Alfa necessita de implementar alterações significativas nos processos de logística de bens e serviços através da aquisição de equipamento, *hardware*, *software* para usar nos serviços, otimização de stocks através da adequação precisa entre a duração média das existências (rotação de stocks) e a procura, de ferramentas que possibilitem a detecção e reabastecimento de *stocks* automático, e introdução de novos procedimentos de fornecimento dos produtos (inovação do processo).

Pretende-se com a inovação de processos e inovação organizacional: reduzir custos, reforçar ainda mais a diferenciação no serviço que é prestado, conquistar quota de mercado, aproximar-se das necessidades dos clientes e conseqüentemente aumentar as vendas.

Associada à inovação, existe a necessidade de criar uma atitude empresarial centrada na inovação, resultado das rápidas e imprevisíveis mudanças no panorama nacional e mundial.

Da análise efetuada à empresa Alfa concluímos que são necessárias mudanças na atividade, de valor avultado, de forma a reforçar as capacidades já existentes, incrementando a inovação.

A constatação de determinados procedimentos muito cimentados tais como: a acomodação a tarefas rotineiras, o perfil do empresário, a baixa qualificação da mão de obra, a rigidez da estrutura de decisão, a dificuldade na criação de um ambiente interno favorável à inovação e a falta de disseminação de uma cultura de inovação são barreiras identificadas a nível interno e que poderão ser atenuadas mediante a formação dos recursos humanos.

Outra questão pertinente diz respeito à forma como a organização Alfa deverá medir o sucesso e o impacto da sua atividade junto dos clientes, e como conquistar novos clientes. Pretende-se identificar melhor e registar as características, comportamento e aspirações dos clientes, assim como, do meio envolvente de forma a proceder a estudos mais aprofundados que permitam conduzir a novas e melhores ofertas capazes de captar nova quota de mercado.

A utilização de uma plataforma informática juntamente com a implementação de determinados indicadores específicos relativos aos contactos com clientes, permitiria identificar quais as necessidades dos clientes, o valor que é percebido pelo cliente, as necessidades deste, a imagem que têm da marca própria e da empresa. A implementação de uma plataforma informática permitiria aos clientes efetuar encomendas *online*, dar opiniões,

pesquisar todo produto disponível, preços e promoções e ainda, um conjunto de informações que permitiriam identificar potenciais necessidades ainda não satisfeitas, potenciais erros, falhas humanas. A empresa Alfa deverá ser capaz de conduzir os consumidores, antecipar e criar necessidades; “Fazer aquilo que ainda não foi feito” (Johnson, 2011, p. 82).

A inovação tecnológica necessária exige investimentos avultados em *software* e *hardware* capaz de oferecer uma solução eficaz para o controlo dos *stocks*, evitar os desperdícios, reduzir o tempo despendido por parte dos comerciais e assim, agilizar todo o processo logístico. Por isso, a solução da compra de *personal digital assistants*, formação adequada, criar parcerias com os fornecedores que terão de desenvolver um *software* à medida da empresa, são formas de melhorar o modelo de negócio atual.

Outro aspeto inovador consiste na colocação de painéis fotovoltaicos de forma a reduzir os custos energéticos em cerca de quarenta e cinco por cento do custo total e dar uma imagem de preocupação ambiental.

O estabelecimento de relacionamentos externos com parceiros de negócio e com as universidades no âmbito da inovação, influênciam a capacidade inovadora empresarial, quer ao nível dos avanços inovadores quer ao nível das inovações incrementais (Silva, Raposo, Ferrão e Moreno, 2005). Ao promoverem a introdução de inovações incrementais, estarão a gerar inovações novas para a empresa independentemente de já existirem no mercado.

A necessidade de inovação em termos de tecnologia e de procedimentos internos obriga à implementação de planos de formação nas mais diversas áreas da empresa de forma a eliminar a acomodação a tarefas rotineiras e a organização burocrática e conservadora.

A implementação de uma política de qualidade exigirá a criação de um conjunto de regras, desenho de fluxogramas e novas competências que poderão reforçar a imagem da empresa, assim como, a elaboração de inquéritos regulares efetuados a clientes e fornecedores que permitiriam identificar melhor as fraquezas da organização.

A empresa necessita de divulgar uma imagem de preocupação social, uma vez que, contribui com diversos donativos monetários e em espécie a diversas instituições sem fins lucrativos e uma preocupação ambiental com a produção de energia ecológica e utilização de gás ecológico na refrigeração das câmaras.

A inovação ao nível dos produtos provocada pela procura de segurança alimentar, frescura e capacidade nutritiva dos alimentos, novas soluções de consumo é uma exigência do consumidor atual, algo que a empresa terá de garantir. Para tal, deverá estar atenta às novas tendências do mercado através do conhecimento profundo dos hábitos dos seus clientes e procurar satisfazer rapidamente essas necessidades da sociedade atual.

Nenhum modelo de negócio deve estar limitado a determinadas linhas imutáveis visto necessitarem de constantes apostas em inovação, que conduzam a diferenciação e qualidade de produto e serviço.

Em resposta à questão de base desta dissertação, em que medida a aplicação da estrutura analítica do modelo de negócio contribui para a inovação, podemos concluir que as organizações necessitam entender qual o seu propósito e quais as necessidades daqueles a que se dirigem. Atrevemo-nos a defender que a sustentabilidade e competitividade de uma empresa no mundo atual só são possíveis através de inovação. O diagnóstico efetuado à empresa Alfa permitiu identificar cada uma das componentes do modelo de negócio existente, através da utilização do modelo da tela e assim traçar um conjunto de medidas inovadoras aplicáveis à estrutura existente.

8.2 – Limitações

Este estudo sofre de algumas limitações, embora no decurso da sua elaboração se tenha procurado ir de encontro aos objetivos da investigação. O estudo de um caso único poderá ser considerado um fator limitativo pois não permite a comparação da empresa Alfa com outras empresas do mesmo setor que desenvolvem a mesma atividade. Por outro lado, o fato da autora do estudo trabalhar na empresa Alfa pode ter enviesado algumas das observações realizadas ao modelo de negócio da empresa. Por razões de confidencialidade não foi possível concretizar e aprofundar muitos dos aspetos financeiros e operacionais da empresa Alfa que teriam ajudado a perceber melhor alguns dos problemas com que a empresa se debate.

8.2 – Sugestões de Investigação futura

Algumas propostas de investigação futura prendem-se com o papel da inovação nos modelos de negócio das empresas nacionais, não apenas do setor grossista alimentar, nem dos serviços, mas de uma forma geral a pequenas e médias empresas industriais e comerciais. Como é evidente sugerem-se outros estudos de caso no setor grossista alimentar nacional, de modo a poderem ser realizadas análises comparativas dos modelos de negócio. O modelo da tela mostrou virtualidades na compreensão do funcionamento do negócio grossista alimentar, mas maior investigação será necessária no que concerne à inovação do modelo de negócio nas suas diversas componentes. Metodologias de inovação, como o mapa de empatia para o

desenvolvimento de novos segmentos de clientes ou prototipagem para a geração de novos produtos são ainda insuficientes para proporcionar novas fontes de inovação para a empresa. Será no vetor da inovação no modelo de negócio, em particular nos negócios *online*, onde se preconiza um maior foco da investigação a realizar no futuro.

BIBLIOGRAFIA

- Amit, R.; Zott, C. (2012), “Creating Value Through Business Model Innovation”, *Sloan Management Review*, Vol. 53, pp. 1-50.
- Barbieri, C.; Vasconcelos, I.; Tales, A.; Vasconcelos, F. (2010), “Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições”, *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Vol. 50, nº 2, Abril-junho, pp. 146-154.
- Bueno, G. (2010), “Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios – Artículo Ventaja Competitiva de Henry Chesbrough”, *Université Libre des Sciences de l’Entreprise et des Technologies de Bruxelles*, maio, pp. 1-15.
- Carmo, H.; Ferreira, M. (2008), *Metodologia da Investigação – Guia para Autoaprendizagem*, Lisboa, Universidade Aberta, 2ª Edição.
- Casadesus-Masanell, R. (2004), ” Dinámica competitiva y modelos de negocio”, *Universia Business Review*, cuarto trimestre, nº 8, pp.1-16.
- Cordeiro, A.; Vieira, F. (2011), “Inovação: Fator-chave na Competitividade das Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Uma Panorâmica das Barreiras à Inovação em Portugal”, *International Conference on Engineering*, Universidade da Beira Interior.
- Davenport, T.; Dreyfus, B.; Lueker, J. (2011), “Know What Your Customers Want Before They Do”, *Harvard Business Review*, dezembro, pp. 84-92.
- Deloitte Research (2001), “Deconstructing the formula for Business Model Innovation, Uncovering value-creating opportunities in familiar places”, *A Competitive Strategy*, Deloitte Consulting and Deloitte & Touche, pp. 1-22.
- Eisenhardt, K. (1989), “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº 4, outubro, pp. 532-550.
- Freire, A. (1995), *Estratégia Sucesso em Portugal*, Lisboa, Editorial Verbo.
- Gama, R.; Fernandes, R. (2008), “Inovação, Conhecimento e Indústria em Portugal: Uma Análise do Community Innovation Survey 4 (CIS 4)”, *Atas do 3º Congresso Luso-brasileiro para o planeamento Urbano*, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.

Gordienko, Y. (2011), *Modelo de Negócio da Empresa Fotosport, S.A.*, Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro.

Hedman, J.; Kalling, T. (2003), “The Business Model Concept”, *European Journal of information*, Vol. 12, pp. 49-59. Obtido em 8 de Dezembro de 2011.

(<http://www.palgrave-journals.com/ejis/journal/v12/n1/pdf/3000446a.pdf>).

Keegan, R.; O’Kelly, E. (2006), *Aplicar o Benchmarking para a competitividade- Guia prático para a competitividade*, Iapmei.

Keen, P.; Qureshi, S. (2006), “Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Models: A Framework for business Model Design”, *Working Paper*, Obtido em 19 de Novembro de 2011.

(<http://www.hicss.hawaii.edu/hicss39/best%20papers/os/08-14-05.pdf>).

Johnson, R. (2011), “Retail Isn’t Broken. Stores Are”, *Harvard Business Review*, dezembro, pp. 78-83.

Jorge, F. (2009), *Inovação, tecnologia e Competitividade na Indústria Alimentar em Portugal*, Tese de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa.

Lecocq, X.; Demil, B.; Ventura, J. (2010), “Business Models as a Research Program in Strategic Management: An appraisal based on Lakatos”, *Management*, Vol. 13, nº 4, pp. 214-225.

Linder, J.; Cantrel, S. (2000), “Changing Business Models Surveing the Landscape”, *Working Paper*, *Accenture*, Institute for Strategic Change, maio, pp.1-15.

Luciano, E. (2004), *Consolidação de Componentes de Modelos de Negócios para o Comércio Eletrónico de Produtos Virtuais*, Tese de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Obtido em 20 de Novembro de 2011 (<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/6764>)

Magretta, J. (2002), “Why Business Models Matter”. *Harvard Business Review*, Vol. 80, nº 5, pp. 86-92.

Mahadevan, B. (2002), “A framework for Business Model Innovation”, *Working Paper*, Indian Institute of Management Bangalore, Obtido em 13 de Dezembro de 2011 (<http://www.iimb.ernet.in/~mahadev/imrc2004.pdf>).

- Martins, C.; Costa, C.; Pacheco, O. (2009), “Fatores de Sucesso e Modelos de Negócio na Implementação de uma Estratégia de e-Business em Destinos”, *Working Paper*, Obtido em 15 de Novembro de 2011
(<http://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2237/1/Artigo%20confer%C3%A2ncia%20InterTIC%202009.pdf>)
- Morris, M.; Schindehutte, M.; Allen, J. (2005), “The entrepreneur`s business model: toward a unified perspective”. *Journal of Business Research*, vol. 58, pp. 726-735.
- Morris, L. (2009), “Business Model Innovation The Strategy of Business Breakthroughs”, *International Journal of Innovation Science*, Vol.1, nº 4, pp. 191-204.
- Nascimento, J. (2009), *E-business e as indústrias de Bens de Consumo*, Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro.
- OCDE (1997), “Manual de Oslo – Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação”, Terceira Edição, pp. 1-184.
- OECD (2005), “Oslo Manual – Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data”, OECD, 3eme Edition, pp. 1-164..
- Orofino, M. (2011), *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. Tese de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tuci, C. (2005), “Clarifying Business Models: Present, and Future of the Concept”. *Communication of the Association for Information Systems*, Vol. 15, Article, maio, pp. 1-40. Obtido em 15 de Novembro de 2011
(<http://citeseerX.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.83.7452&rep=rep1&type=pdf>).
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010), *Criar Modelos de Negócio*, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- Preciado, M.; Oliva, E. (2011), “Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad”. *Administration & Desarrollo*, vol. 53 (39), novembro, pp. 23-34.
- Pereira, A.; Poupa, C. (2008), *Como escrever uma Tese – Monografia ou livro científico usando o word*, Lisboa, Edições Silabo, 4ª Edição.

Pereira, J. (2009), *Desenvolvimento do Modelo de Negócio do pastreen*, Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro, Obtido em 15 de Novembro de 2011 (<http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1754/1/2010000601.pdf>).

Rigby, D. (2011), “The Future of Shopping”, *Harvard Business Review*, dezembro, pp. 62-76.

Robledo, J.; López, C.; Zapata, W.; Pérez, J. (2010), “Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación”, *Perfil de Coyuntura Económica*, Universidade de Antioquia, agosto, pp. 133-148.

Santos, E. (2012) “Manual da Startup - “Práticas sobre Lean Startups, Customer Development e empreendedorismo em geral”, Obtido em 1 de Abril de 2012 (<http://www.manualdastartup.com.br/blog/desenhando-o-modelo-de-negocio-da-startup>).

Santos, S. (2009), “*Orientações Estratégicas para o Comércio Grossista Tex-Mex: O caso Trivil, Lda*”, Projeto de Mestrado, ISCTE Business School

Santos, J. (2011), Apontamentos no âmbito da cadeira do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Sarkar, S. (2007), *Empreendedorismo e Inovação*, Lisboa, Escolar Editora, 2ª Edição.

Serrano, P. (1996), *Redação e Apresentação de Trabalhos Científicos*, Lisboa, Relógio D’Água, 2ª Edição.

Silva, M.; Raposo, M.; Ferrão, M.; Moreno, J. (2005), “Relacionamentos Externos no Âmbito da Inovação Empresarial: Modelo Aplicado aos Avanços Inovadores”. *Estudos de Gestão – Portuguese Journal of Management Studies*, vol. X, nº1, pp. 5-19.

Silva, P. (2010), “Métodos Qualitativos de Investigação em Marketing”, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.





























Siqueira, L.; Crispim, S. (2011), “Modelos de negócio na era digital”, XIV SemeAd Seminários em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, outubro, pp. 1-16.

Yin, R. (2003), “Case Study Research: Design and Methods”, *Sage Publications*, vol. 5, Terceira Edição, pp. 1-181.

Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2010), “*The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*”, “*Working paper*”, IESE Business School Univeristy of Navarra, junho, pp. 1-

43. Obtido em 20 de Novembro de 2011
(<http://www.iae.univlille1.fr/SitesProjets/bmcommunity/Research/AmitZottMassa.pdf>)
Zott, C.; Amit, R. (2006), *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*,
“*Working Paper*”, INSEAD & University of Pennsylvania. Obtido em 13 de Dezembro de 2011
(<http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2617>)

ANEXO I: Análise do quadro da empresa e do setor

Maturidade >= 10 anos	2009		2010	
	Nº empresas em estudo		268	
	Média agregado	Posição	Média agregado	Posição
CAPITAL PRÓPRIO	718.182,00		729.785,00	
Capital realizado	203.760,00		214.482,00	
Reservas e resultados transitados	367.293,00		366.573,00	
Resultado líquido do período	63.221,00		52.156,00	
PASSIVO	1.545.755,00		1.576.097,00	
PASSIVO NÃO CORRENTE	354.989,00		344.291,00	
Financiamentos obtidos	318.004,00		324.658,00	
PASSIVO CORRENTE	1.190.766,00		1.231.806,00	
Fornecedores	634.045,00		677.272,00	
Financiamentos obtidos	317.856,00		358.394,00	
RENDIMENTOS LÍQUIDOS	4.095.676,00		4.129.793,00	
Volume de negócios	4.020.218,00		4.049.448,00	
Total de rendimentos líquidos	4.095.676,00		4.129.793,00	
Vendas e serviços prestados ao exterior	305.009,00		467.361,00	

Maturidade >= 10 anos nº empresas em estudo	2009		2010	
	260		268	
	Média agregado	Posição	Média agregado	Posição
GASTOS LÍQUIDOS	4.032.455,00		4.077.652,00	
Custo das Mercadorias vendidas e matérias consumidas	3.143.771,00		3.209.467,00	
Fornecimentos e serviços externos	374.353,00		370.736,00	
Gastos com o pessoal	323.438,00		319.985,00	
Juros e gastos similares suportados	38.711,00		21.360,00	
Juros suportados de financiamento obtidos	26.953,00		19.344,00	
Imposto s/ o rendimento do período	27.144,00		23.561,00	
Compras de bens e serviços ao exterior	957.716,00		969.809,00	
VAB - Valor acrescentado bruto	510.626,00		491.662,00	
ATIVO	2.263.937,00		2.305.882,00	
Ativos fixos tangíveis	484.515,00		475.066,00	
Ativos intangíveis	25.541,00		27.998,00	
Investimentos financeiros	54.832,00		56.244,00	
Inventários	406.362,00		409.682,00	
Clientes	826.866,00		855.657,00	
Rendibilidade dos capitais próprios	8,8		7,15	

Fonte: Adaptado da Central de Balanços do Banco de Portugal.