



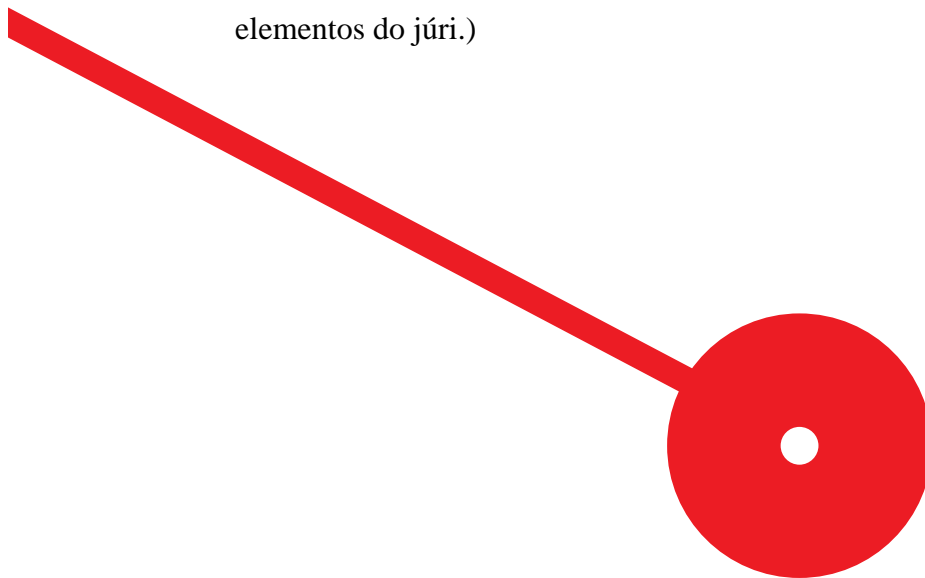
Os Modelos de Negócio como uma Ferramenta de Criação de Valor

Ana Rita Bourbon Martins Lopes da Rocha

OUTUBRO DE 2020

Versão Final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos
elementos do júri.)

Ana Rita Bourbon Martins Lopes da Rocha
Modelos de Negócio como uma Ferramenta
de Criação de Valor
Outubro de 2020



M

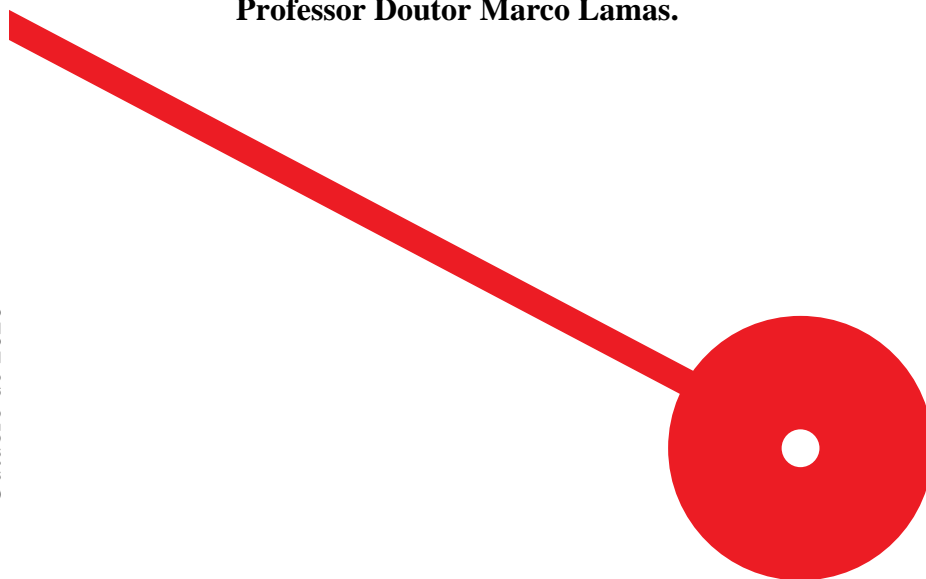
MESTRADO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

Os Modelos de Negócio como uma Ferramenta de Criação de Valor

Ana Rita Bourbon Martins Lopes da Rocha

**Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em
Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação de
Professor Doutor Marco Lamas.**

Ana Rita Bourbon Martins Lopes da Rocha
Modelos de Negócio como uma Ferramenta
de Criação de Valor
Outubro de 2020



Dedicatória

Para o meu Pai, porque a saudade já não cabe dentro do meu peito.

Acompanha-me, onde quer que estejas, que eu vou tentar fazer de tudo para continuar a ser o teu orgulho.

Tu continuas a ser o meu Herói, e eu serei sempre a tua menina, papá.

Com amor,

Rita

Agradecimentos

A elaboração da dissertação de final de Mestrado é uma tarefa árdua, difícil e longa. Durante quase mais de um ano de trabalho deparei-me com vários desafios, peripécias e dificuldades, que sozinha era impossível ultrapassar. Seja a nível científico, académico, pessoal ou emocional, sem a colaboração e o contributo de algumas figuras não teria conseguido chegar até onde cheguei. O desenvolvimento e conclusão deste percurso só foi possível com o apoio de várias pessoas, às quais estou profundamente grata.

Em primeiro lugar, ao meu orientador, **Professor Doutor Marco Lamas**, pelo seu trabalho cuidadoso e exemplar, pelo apoio incondicional e por toda a disponibilidade prestada ao longo da elaboração da dissertação. Com elevado rigor académico e científico, orientou-me e encaminhou-me durante todo este período, motivando-me e acreditando sempre em mim e nas minhas capacidades. A visão empreendedora e o grande profissionalismo enriqueceram todo o trabalho e contribuíram para o meu crescimento pessoal, académico e profissional.

Ao **Álvaro Barbosa** e ao **João Seabra**, pelo apoio que prestaram ao nível científico e de investigação, o que contribuiu para a valorização do trabalho

À minha Mãe, **Isabel Bourbon**, por toda a paciência e apoio que sempre demonstrou e por todos os sacrifícios que fez por mim ao longo da vida, juntamente com o meu Pai, que me fizeram tornar na pessoa que sou hoje.

À minha Avó, **Amélia Martins**, por ter sido sempre um dos meus maiores pilares e fontes de inspiração, tal como o meu falecido avô **Mário Martins**. Incentivou-me sempre a seguir em frente e a concretizar os meus sonhos, tendo sempre apoiado as minhas escolhas e decisões.

Ao meu Tio, **Jorge Martins**, pela sua figura paternal que representou na minha vida nos últimos meses, pelo apoio incondicional e por todo o carinho, compreensão e motivação.

Ao meu Primo, **Gustavo Martins**, que ao longo de toda a minha vida foi como um irmão para mim e sempre partilhou comigo as conquistas e os sucessos, e à minha Madrinha **Maria João Barbosa** por todo o carinho, amizade e apoio.

Ao meu namorado, **João Pereira**, pela enorme paciência que teve e por ter estado sempre do meu lado durante este percurso, tendo-se sempre esforçado por me compreender e entender e por garantir que eu nunca desistia, motivando-me e apoiando-me todos os dias.

Aos meus colegas de trabalho e, em especial, ao meu gerente durante quase todo este período, **Rúben Silva**, e à minha grande amiga **Marta Santos**, por toda a compreensão demonstrada, todo o apoio e todo o carinho que me deram. Não foi nada fácil escrever a dissertação ao mesmo tempo que trabalhava, e não o teria conseguido sem o apoio de toda a equipa.

E como não há amor mais puro e incondicional que o amor de um animal, às minhas duas cadelinhas, Shanna e Martha, que sempre se deitaram aos meus pés enquanto eu trabalhava e sempre me consolaram nos piores momentos, mesmo sem dizer uma palavra.

Aos demais familiares, colegas, amigos e a todos que de alguma forma, contribuíram para a elaboração e desenvolvimento do trabalho.

A todos o meu grande **OBRIGADA!**

Resumo

O sucesso das organizações está dependente de diversos fatores, tanto internos como externos. Com o surgimento da *internet* e dos negócios digitais as empresas viram-se obrigadas a repensar as estruturas dos seus negócios. Começa, então, a dar-se importância aos modelos de negócio e estes começam a ser destacados no mundo empresarial.

A evolução digital dos finais do século XX é acompanhada por alterações dos padrões de consumo, e a saturação dos mercados faz com que várias empresas produzam e vendam os mesmos produtos e serviços, ficando o cliente com um leque de escolhas muito maior. No entanto, a preferência do cliente recai sobre a empresa que tem mais valor para lhe entregar, o que nem sempre está relacionado apenas com o produto em si.

A proposta de valor é, por isso, uma das componentes mais importantes nos modelos de negócio e que deve ser adaptada em função dos segmentos de clientes a quem a empresa se dirige, podendo funcionar como um fator de diferenciação no mercado e até mesmo de fidelização do cliente. Muitas vezes os clientes estão até dispostos a pagar um preço mais alto por determinados elementos, extrínsecos ao próprio produto, que incrementam o seu valor.

A importância de orientar os modelos de negócio para a criação de valor deve ser pensada, não só para satisfazer o cliente, mas também para assegurar uma posição competitiva da empresa junto dos seus concorrentes.

Os modelos de negócio são também uma ferramenta de apoio no processo de internacionalização, permitindo uma leitura clara do negócio e uma maior organização e controlo. No entanto existem grandes diferenças entre os vários mercados, e o mesmo modelo negócio poderá não funcionar em dois países diferentes, o que exige uma cuidada análise e reajuste de certos componentes.

Palavras chave: Modelos de Negócio; Proposta de Valor; Criação de Valor; Internacionalização

Abstract

Organizational success is dependent on various factors, both external and internal. With the appearance of the internet and digital business, companies were forced to rethink their business structure. With this, business models start becoming more important and begin to stand out in the business world.

The digital evolution at the end of the 20th century is accompanied by changes to the consumption patterns and market saturation makes so that different companies produce and sell the same products and services, having the customer a wider span of choices available. Customer preference, however, leans towards the company that has more value to offer, which is not always related to the product itself.

Value proposition, being one of the most important components in business models, should be adapted to the target customer segments of the company and can work as a key factor to customer retention. Many times, customers are willing to pay a higher price for certain elements, external to the product itself, which increase its value.

Directing business models to value creation is important and should be sought out not only to satisfy the client, but also to ensure a company's competitiveness.

Business models are also a support tool in the internationalization process, allowing a clear read of the business as well as better organization and control. However, there are major differences between various markets, and the same business model might not work in two different countries, which demands a careful analysis and readjustment of certain components.

Key words: Business Models; Value Proposition; Value Creation; Internationalization

Índice Geral

Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	4
1.1. Noções gerais sobre modelos de negócio.....	5
1.1.1. Conceito de modelos de negócio	5
1.1.2. Evolução do conceito ao longo dos anos	16
1.1.3. Os modelos de negócio e a estratégia	18
1.2. Tipos de modelos de negócio	20
1.2.1. Modelos de Negócio Simples	21
1.2.2. <i>Peer to Peer</i> (P2P)	21
1.2.3. Modelo de Negócio de Retalho (<i>Walmart</i>).....	22
1.2.4. <i>Razor and Blade</i>	23
1.2.5. <i>Freemium</i>	24
1.2.6. Cauda Longa.....	26
1.3. Ferramentas de apoio à criação de modelos de negócio.....	29
1.3.1. Business Model Canvas	29
1.3.2. Business Model Framework	34
1.3.3. Business Model Navigator.....	36
Capítulo II – Importância dos Modelos de Negócio.....	40
2.1. Os modelos de negócio no ciclo de vida da empresa	41
2.1.1. Lançamento de um novo negócio	41
2.1.2. Negócios de maturidade avançada.....	44
2.2. Impacto dos modelos de negócio nas empresas	48
2.2.1. No contexto nacional	48
2.2.2. Na internacionalização de negócios.....	49
2.3. Os modelos de negócio e a vantagem competitiva.....	53
Capítulo III – Criação de Valor através dos Modelos de Negócio.....	57

3.1. O valor na ótica da empresa	58
3.1.1. Criação e apropriação de valor	59
3.2. O valor na ótica dos investidores ou potenciais investidores	61
3.3. O valor na ótica dos utilizadores/ consumidores	62
Capítulo IV – Modelos de Negócio: abordagem prática.....	65
4.1. Objetivos de Investigação.....	66
4.2. Problema e Questões de Investigação	67
4.2.1. Problema de Investigação	67
4.2.2. Questão de Investigação	68
4.3. Metodologia de Investigação.....	69
4.4. A empresa <i>Jump Willy</i>	71
4.4.1. Breve contextualização e evolução do Negócio	73
4.4.2. Modelo de Negócio Utilizado.....	77
4.4.3. Processo de Internacionalização	79
4.5. Discussão dos Resultados.....	81
Conclusão	85
Referências bibliográficas	88
Apêndices	96
Apêndice I – <i>Business Model Canvas</i>	97
Apêndice II – <i>Draft</i> da entrevista ao João Seabra	98
Apêndice III – Entrevista João Seabra (<i>Jump Willy</i>).....	99
Anexos	114
Anexo I – Bases Definition of Business Model	115
Anexo II – Balanço <i>Jump Willy</i> 2019.....	116
Anexo III – Demonstração de Resultados	117
Anexo IV – Rácios Europeus	118
Anexo V – Principais clientes <i>Jump Willy</i> (por setor).....	119

Índice de Figuras

Figura 1- Business Model Canvas	8
Figura 2 – Elementos Genéricos dos Modelos de Negócio	9
Figura 3 - As cinco questões mais importantes de Drucker.....	11
Figura 4 – O Círculo Dourado de Simon Sinek	12
Figura 5 - Mapa de Empatia.....	13
Figura 6 –Artigos sobre Modelos de Negócio (académicos e não académicos)..	16
Figura 7 - 5 P's de Mintzberg (sintetizados)	19
Figura 8 - Cauda Longa (exemplos)	27
Figura 9 - Modelo de Negócio Cauda Longa.....	28
Figura 10 - Business Model Framework.....	35
Figura 11 – Triângulo Mágico	37
Figura 12 - BMI, Inovação de Processos e Inovação de Produto	38
Figura 13 - Vendas Mensais da Uber e da Lyft nos EUA (<i>Market Share</i>).....	43
Figura 14 - Ciclo de Vida do Produto	45
Figura 15 - Matriz BCG	46
Figura 16 – Modelos de Negócio na Internacionalização.....	50
Figura 17 - As Cinco Forças Competitivas (Rentabilidade da Indústria).....	53
Figura 18 - Estratégias Genéricas	54
Figura 19 - Criação e Apropriação de Valor.....	60
Figura 20 - Hierarquia das Necessidades de Maslow	62
Figura 21 - Logótipo Jump Willy	71
Figura 22 - Conteúdo Criativo da Jump Willy.....	74
Figura 23 - Evolução do Volume de Negócios da Jump Willy (2007 - 2019)	75

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Funções dos Modelos de Negócio	7
Tabela 2 - Tipos de <i>Freemium</i>	25
Tabela 3 - Tipos e fases dos Canais de Distribuição.....	31
Tabela 4 - Tipos de Recursos-chave	32
Tabela 5 - Tipos de Atividades-chave.....	33
Tabela 6 - Tipos de Estruturas de Custos.....	34
Tabela 7 – Tipos de Segmentação de Mercado.....	49
Tabela 8 – Formas de Internacionalização.....	51
Tabela 9 - As Quatro Dimensões do Valor	64

Lista de abreviaturas

BMC	Business Model Canvas
BMF	Business Model Framework
BMI.	Business Model Innovation
BMN	Business Model Navigator
CGI	Computer-generated imagery
MN	Modelos de Negócio
PN	Plano de Negócios
VC	Vantagem Competitiva

O conceito de Modelos de Negócio (MN) é cada vez mais discutido nos dias de hoje, muitas vezes ligado ao empreendedorismo e à criação de empresas. A sua utilização é relativamente recente, e carece ainda de uma definição concreta e consensual. Embora seja um conceito que está presente praticamente desde sempre, passou a ser alvo de estudo e de discussão em maior escala nos finais do século XX, muito por consequência do aparecimento da *Internet*.

Assim, importa perceber o verdadeiro sentido dos MN e o impacto que estes têm nas iniciativas empresariais, sobretudo ao nível da criação de valor, não só para o cliente, mas também para a própria organização, potenciais investidores e restantes *stakeholders*. Ainda que os MN não garantam, por si só, o êxito do negócio, são os impulsionadores de um caminho orientado, o que potencia a probabilidade de sucesso no futuro.

Na presença de um mundo cada vez mais globalizado, outro tema que importa abordar é a internacionalização. Este processo está atualmente presente em grande parte das organizações, e pode ser um caminho necessário para a sobrevivência da empresa aos mercados nacionais cada vez mais saturados. Nesse sentido, torna-se necessário perceber o papel dos MN nesse processo bem como quais as componentes que necessitam de ser modificadas quando a empresa decide internacionalizar-se.

A presente dissertação tem como objetivo compreender o conceito dos MN e analisar o seu impacto nas empresas sobretudo na criação de valor, de forma a entender como é que os MN se transformam em ferramentas de criação de valor, tanto no contexto nacional como internacional.

Além da abordagem teórica e revisão literária, o objetivo é destacar a importância na abordagem prática, através da análise de uma empresa internacional (sobretudo o seu MN), com o intuito de entender de que forma toda a teoria é aplicada na vida real das empresas.

A dissertação está dividida em quatro capítulos, dos quais os três primeiros se centram no âmbito teórico. O último capítulo foca-se na abordagem prática.

No Capítulo I – Enquadramento Teórico, encontra-se toda a revisão literária sobre o conceito de MN. Começando pela definição do conceito em si, passa-se depois à

análise de alguns tipos de MN existentes e por fim à descrição de algumas ferramentas que servem de apoio à criação e ao desenvolvimento dos MN.

De seguida, o Capítulo II – Importância dos Modelos de Negócio, concentra-se na análise relativa ao impacto que os MN de negócio têm na vida das empresas, em diversos contextos tais como o período do ciclo de vida e os mercados onde está inserida (nacionais ou internacionais). No final do capítulo é feita referência a relação entre os MN e a Vantagem Competitiva (VC), no sentido de perceber como é que os MN se podem tornar numa fonte de VC.

No terceiro capítulo, Capítulo III – Criação de Valor através dos Modelos de Negócio, aborda-se toda a questão do valor, através da distinção do conceito segundo as várias óticas e perspetivas. As diversas perspetivas da criação de valor implicam que esta seja analisada tendo em conta os seus destinatários.

Por fim, o Capítulo IV – Modelos de Negócio: Abordagem Prática, é destinado ao estudo de caso de uma empresa internacional. A empresa escolhida é a *Jump Willy*, uma empresa portuguesa que desenvolve e produz conteúdos digitais inovadores e criativos para serem utilizados em anúncios, vídeos corporativos, entretenimento e animações de televisão. A empresa nasceu no Porto, mas já se internacionalizou para Londres, Los Angeles e Hong Kong, e atualmente trabalha para dezenas de marcas conhecidas tais como a BMW, a H&M e a Vodafone.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Noções gerais sobre modelos de negócio

1.1.1. Conceito de modelos de negócio

O conceito de MN é na verdade um conceito relativamente recente. Apesar de, em termos concretos, existir desde sempre, só há uns anos atrás é que começou a surgir na literatura académica e científica. Uma das razões apontadas para a literatura académica ter tardado em focar-se nos MN está relacionada com o facto de o conceito integrar uma variedade de disciplinas, mas até então, não ter apresentado destaque em nenhuma (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Uma das maiores dificuldades enfrentadas no estudo dos MN é a falta de informação concreta e clara e de definições precisas sobre o conceito. Num estudo conduzido por Christoph Zott, Raphael Amit e Lorenzo Massa, publicado em 2011, os autores reviram dezenas de publicações de forma a analisar os diversos usos do conceito. No entanto, não encontraram nenhuma clareza e consenso nas diversas definições, o que os levou a concluir que estavam perante a dispersão de perspetivas sobre MN, o que é suficiente para impedir o progresso das pesquisas (Zott, Amit, & Massa, 2011). Esta falta de evolução é bastante comum quando falamos de temas que têm poucos anos de pesquisa.

Por outro lado, a pesquisa e o desenvolvimento de conceitos teóricos pouco consensuais de difícil definição, promove o surgimento de diferentes interpretações, dependendo muitas vezes dos interesses e perspetivas dos investigadores (E. Cuc, 2019). Grande parte dos estudos sobre este conceito partilham muitas das referências bibliográficas, mas cada um atribui diferentes definições e valoriza diferentes aspetos no conceito de MN. Com base nas mesmas fontes, diferentes autores produzem interpretações completamente diferentes, alguns em uma página e outros em apenas uma frase. Para além dos conceitos tóricos, é muito comum encontrarem-se definições com base nas funções, nos elementos e nas características dos MN.

Não há lugar para este conceito na teoria económica, uma vez que esta se baseia em mercados de concorrência perfeita e tendem a esquecer a existência dos produtos intangíveis. De acordo com David Teece (Teece, 2010) a teoria económica assume que os produtos criam naturalmente o seu valor e a empresa consegue apropriar valor facilmente, vendendo os seus produtos nos mercados, que se assumem existentes para todo o tipo de produtos e invenções. Ainda assim, autor conclui que os MN têm um

lugar bastante aceitável nos estudos organizacionais e estratégicos e na ciência do marketing.

No entanto, é fácil perceber que mercados perfeitos são construções utópicas da teoria económica. A economia não é constante e existem inúmeras alterações e impedimentos práticos que não vêm especificados na literatura. Há aspetos que não são, sequer, considerados para os estudos económicos como por exemplo a proposta de valor, a estrutura de rendimentos e gastos ou mesmo os mecanismos de apropriação de valor.

Peter Drucker surpreendeu ao definir o conceito sem sequer o mencionar, em 1994, descrevendo os MN como pressupostos sobre pelos quais a empresa é paga. Esses pressupostos são sobre os mercados, sobre a tecnologia, sobre as forças e fraquezas da empresa, sobre identificar clientes e concorrentes e os seus valores e comportamentos. A tudo isto Drucker chama de “A Teoria do Negócio” (Drucker P. , 1994). Facilmente se pode constatar que as questões colocadas por Drucker neste artigo, com as quais os gestores se devem preocupar, são respondidas pela maioria das ferramentas de desenvolvimento de MN.

Peter Drucker dá mais importância aos pressupostos do que ao lucro ou ao dinheiro em si. O autor desenvolveu esta teoria do negócio para explicar que até as empresas mais inteligentes deixam de conseguir acompanhar as alterações nos mercados quando não conseguem evidenciar esses mesmos pressupostos (Ovans, 2015).

Isto leva-nos a admitir que, de facto, o conceito de MN sempre existiu, na prática, apesar de a sua conceção teórica ter surgido há pouco tempo. Se olharmos para os primórdios do comércio, os mercadores mais antigos também tinham uma forma de criar e entregar valor aos seus clientes.

Na realidade são vários os conceitos que se encontram sobre MN. Evgenya Gorevaya e Marina Khayrullina construíram uma tabela (Gorevaya & Khayrullina, 2015) onde reuniram cerca de 10 definições do conceito por vários autores. A tabela elaborada pelas autoras pode ser consultada em anexo (**Anexo I**).

Embora umas definições sejam mais curtas e diretas e outras mais complexas, uma coisa comum entre elas é que, em quase todas, está presente o conceito de criação de valor. Em sete das dez definições podemos encontrar a palavra valor associada aos

MN. E por valor entenda-se o sentido abstrato da palavra e não o sentido monetário. Os MN são uma importante ferramenta no que diz respeito a criação de valor, entrega desse valor aos clientes e captação do valor para a própria empresa.

O conceito é pouco claro e difícil de definir concretamente, e até os próprios autores enfrentam dificuldades nesse processo. Henry Chesbrough considera até que os MN são uma ferramenta capaz de transformar ideias e tecnologias em valor económico (Chesbrough, 2006). Para entender melhor o conceito, o autor classifica as funções que os MN exercem, que podem ser observadas na tabela seguinte (Chesbrough, 2010). Ou seja, não dizendo propriamente o que é um modelo de negócio, mas dizendo para que serve, podemos entender o seu significado.

Tabela 1 - Funções dos Modelos de Negócio

Funções dos Modelos de Negócio – Henry Chesbrough
1. Articular a proposta de valor, isto é o valor criado para os utilizadores com a oferta (de produtos/serviços)
2. Identificar um segmento de mercado, ou seja, os utilizadores para os quais aquilo que a empresa oferece é útil
3. Definir a estrutura da cadeia de valor que a empresa necessita para criar e distribuir a oferta e determinar outros ativos complementares necessários para sustentar a posição da empresa na cadeia
4. Estimar a estrutura de custos e o lucro potencial da produção, considerando a proposta de valor e a estrutura da cadeia de valor escolhidas.
5. Descrever a posição da empresa na rede de valor (também apelidada de “ecossistema”) que liga os fornecedores e os clientes, incluindo a identificação de potenciais parceiros e concorrentes
6. Formular a estratégia competitiva para a qual a empresa inovadora ganha e mantém vantagem sobre os rivais

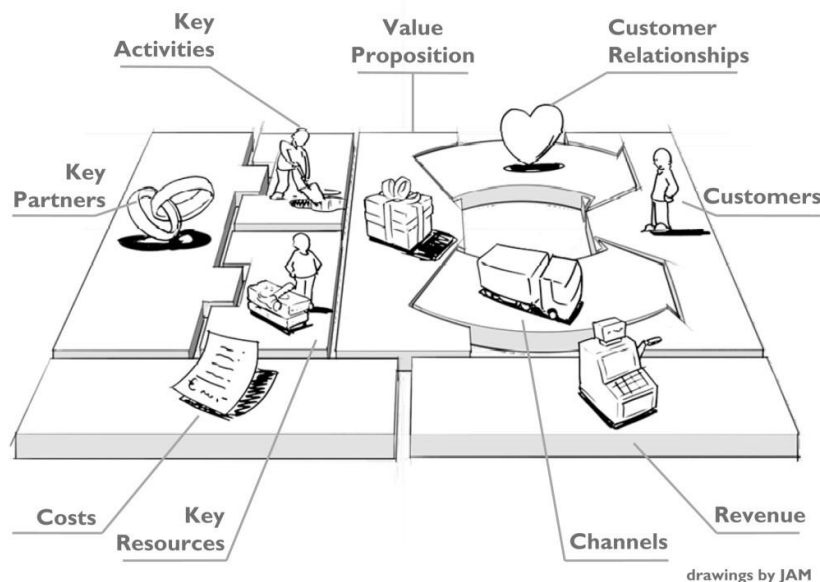
Fonte: (Chesbrough, 2010)

O autor destaca, logo no início do artigo, a articulação da proposta de valor (mais uma vez sublinho as relação dos dois conceitos) e neste sentido, aponta para a definição de o que é que o produto vai oferecer e de que maneira é que o cliente poderá utilizá-lo. É através da definição da proposta de valor que se revela a solução para a necessidade que se quer satisfazer. A definição da proposta de valor está intimamente relacionada

com o segmento de mercado escolhido, pois aquilo que a empresa vai oferecer depende de a quem vai oferecer e vice-versa.

Uma das definições mais simples e objetiva talvez seja a enunciada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, que referem que um modelo de negócio descreve a lógica da criação, entrega e apropriação de valor por parte de uma organização. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Alexander Osterwalder foi quem desenvolveu, inicialmente, o *Business Model Canvas* (BMC), que será alvo de análise adiante. Este instrumento, que nos ajuda também a compreender o conceito de MN, é uma espécie de quadro, dividido em 9 blocos. Na realidade, se olharmos para as funções que Henry Chesbrough atribuiu aos modelos de negócio, facilmente conseguimos identificar os blocos do BMC. Os nove blocos que fazem parte do modelo (**figura 1**) estão intimamente ligados com a criação de valor. Aliás, a criação de valor é um aspeto tão importante dos modelos de negócio que a parte central do modelo é a proposta de valor.

Figura 1- Business Model Canvas



Fonte: (Vieira, s.d.)

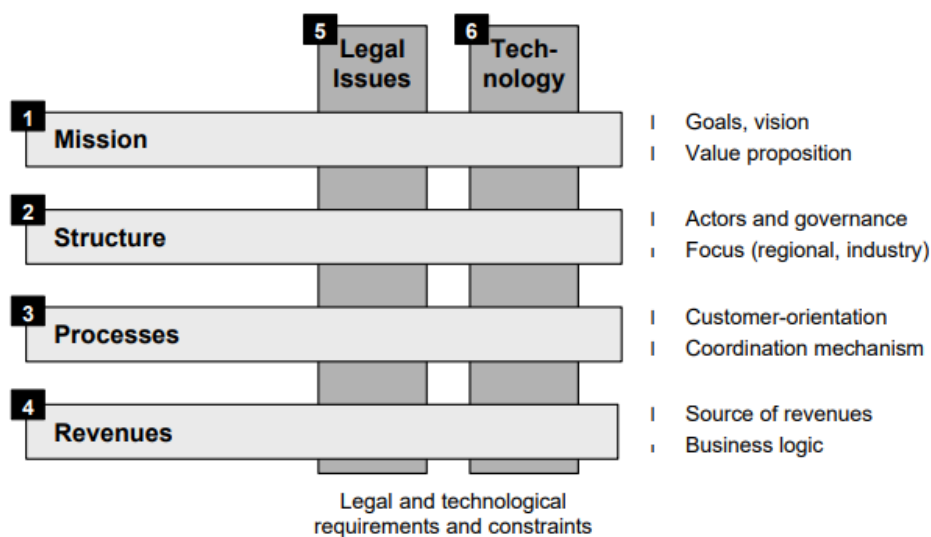
Os restantes blocos estão intimamente relacionados, têm sempre como base a proposta de valor e vão de encontro à definição dada pelos autores sobre o conceito de MN. Na parte esquerda do *Canvas* temos os parceiros-chave, as atividades-chave e os recursos-chave, que são os elementos responsáveis pela criação de valor. Na parte direita do quadro, encontram-se a relação com os clientes, os canais de distribuição e a segmentação de clientes, que fazem parte do processo de entrega de valor. Finalmente

na parte inferior do modelo estão a estrutura de custos e as receitas, que estão relacionados com a apropriação do valor.

A compreensão do BMC serve também para entender o conceito de modelo de negócio de uma forma mais interativa, uma vez que os elementos são todos perceptíveis e facilmente identificáveis, assim como as suas funções.

Rainer Alt e Hans-Dieter Zimmermann não tiveram em conta as funções dos MN, mas basearam-se em seis componentes principais para construir uma definição: missão, estrutura, processos, receitas, questões legais e tecnologia (Alt & Zimmermann, 2001).

Figura 2 – Elementos Genéricos dos Modelos de Negócio



Fonte: (Alt & Zimmermann, 2001)

Tal como é possível observar na **figura 2**, dentro dos seis componentes temos quatro componentes individuais e dois que são transversais aos restantes. Resumidamente, a missão descreve a visão geral e a proposta de valor; a estrutura define o setor da indústria, os clientes e os produtos; os processos fornecem uma visão mais detalhada da missão e da estrutura, com foco na criação de valor; e as receitas descrevem as fontes de rendimento do negócio (Krumeich, Loos, Burkhart, & Werth, 2011). As questões legais e a tecnologia são componentes transversais porque podem ter impacto na missão, na estrutura, nos processos e até mesmo nas receitas do negócio, não podendo, por isso, ser analisadas isoladamente.

Joan Magretta (Magretta, 2002) compara o conceito de modelo de negócio a uma história, que conta como é que a empresa funciona, mas se quisermos ser mais

minuciosos, o modelo de negócio é mais a sinopse da história. É algo curto, simples e objetivo que nos desvenda o que se passa num livro. Os MN são até muitas vezes apresentados a potenciais investidores ou financiadores como *pitch* do negócio, pois resumem em cerca de uma página os aspetos mais importantes da empresa.

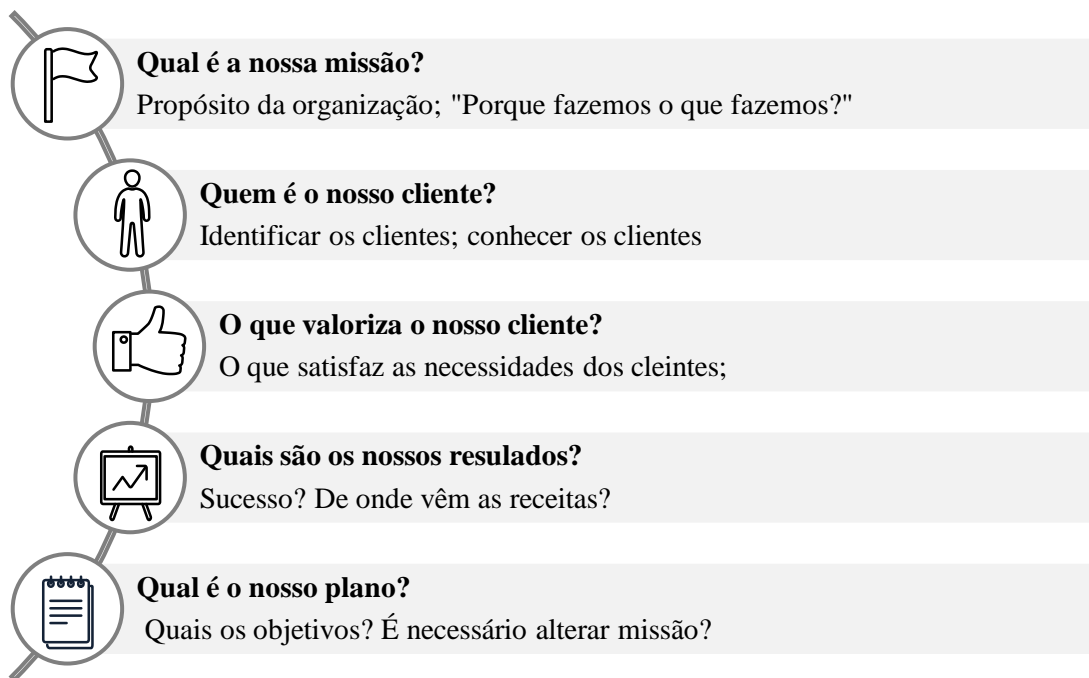
Um *pitch* de um negócio é uma apresentação de uma ideia de negócio ou de um negócio aos potenciais investidores. É muito comum ouvir também o termo *elevator pitch*, uma vez que a sua duração não deve ser superior à de uma viagem de elevador (Pincus, 2007). O objetivo é conseguir transmitir, de forma muito rápida e sucinta, uma ideia de negócio, de maneira a conseguir cativar investidores, parceiros ou até mesmo clientes. Os empreendedores devem estar sempre preparados para, em qualquer momento, como por exemplo num elevador, dar a conhecer o seu negócio. O objetivo do *pitch* é criar uma impressão positiva e memorável para abrir portas para uma conversa futura (Gaffey, 2014).

Ramon Casadesus-Masanell e Joan Enric Ricart referem-se ao conceito de MN comparando-o analogicamente a uma máquina, mais concretamente a um automóvel (Casadesus-Masanell & Ricart, 2009). De facto, os automóveis não funcionam todos da mesma forma nem criam o mesmo valor para os seus *stakeholders*, que neste caso são os condutores. Na ótica destes dois autores, cada automóvel corresponde a um modelo de negócio diferente, que funciona segundo uma determinada lógica de operações e cria determinado valor para os condutores.

É também possível iniciar a construção de um modelo de negócio partindo das 5 questões mais importantes que devemos colocar a uma empresa de Peter Drucker. Embora as questões sejam bastante simples e objetivas, existe uma enorme dificuldade na resposta (**figura 3**).

Segundo esta filosofia de gestão de Drucker, estas questões formavam uma ferramenta de autoavaliação essencial para as organizações (Drucker, et al., 2008). Embora estas questões tenham sido desenvolvidas para serem aplicadas às empresas do setor social, facilmente se percebe que podem ser utilizadas por qualquer organização

Figura 3 - As cinco questões mais importantes de Drucker



Fonte: elaboração própria, baseado em (Drucker , et al., 2008)

Em primeiro lugar, a missão da empresa é o seu propósito, a razão da sua existência. A missão está muito ligada às crenças e àquilo que achamos que é correto. Se não soubermos o porquê de a empresa existir e qual a sua finalidade, dificilmente conseguimos responder às questões seguintes. Muitas empresas não conseguem dizer qual a grande razão da sua existência e, embora isto pareça algo insignificante, serve para distinguir as grandes empresas das restantes. Simon Sinek, numa conferência TEDx em 2009 (Sinek, 2009), explicou esta distinção em poucas palavras, com recurso ao *Golden Circle*, ferramenta que o próprio desenvolveu (**figura 4**).

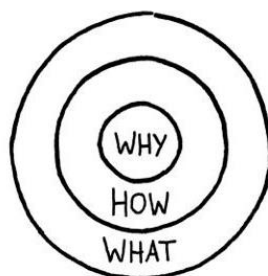
Olhando para a figura, o que parece mais racional é partir de fora do círculo para o seu interior, que na verdade é o que a maior parte das empresas faz. No entanto, as empresas de topo fazem precisamente o contrário, pensando, agindo e comunicando do interior do círculo para fora. Simon Sinek utilizou o exemplo da Apple, que na verdade é bastante curioso, e explica na perfeição o *Golden Circle*. A Apple é a empresa mais inovadora do mercado há vários anos e, embora seja apenas uma empresa de computadores como todas as outras, com os mesmos acessos que todas as outras (talento, recursos, consultores, *media*), continua a destacar-se de todos os seus concorrentes.

Se a Apple fosse uma empresa comum, uma possível mensagem publicitária seria “Nós fazemos bons computadores (*what* – o quê), com um *design* bonito, fáceis de usar e intuitivos (*how* – como), quer comprar um?”, e obviamente, ninguém ia ficar com interesse em adquirir um computador, não é de todo inspirador. No entanto, é assim que a maioria das empresas comunica. Mas, na realidade, a Apple comunica ao contrário: “Tudo o que nós fazemos, acreditamos em desafiar o *status quo*, acreditamos em pensar de forma diferente (*why* – porquê). Desafiamos o *status quo* através de um *design* bonito, facilidade de utilizar e intuitivos (*how* – como), fazendo bons computadores (*what* – o quê), quer comprar um?” (Sinek, 2009).

E é aqui que está o verdadeiro fator diferenciador da Apple face às restantes empresas concorrentes. Trata-se de partir do motivo pelo qual a empresa existe. É isso que os consumidores acabam por comprar. Embora os produtos possam ser semelhantes aos concorrentes, o tipo de inovação e de comunicação está num patamar muito mais elevado que cativa os seus clientes. Os telemóveis e os computadores da Apple são produzidos com base no porquê de a empresa existir, e é também assim que fazem a sua estratégia de comunicação.

Figura 4 – O Círculo Dourado de Simon Sinek

The Golden Circle



© 2013 Simon Sinek, Inc.

What

Every organization on the planet knows WHAT they do. These are products they sell or the services they offer.

How

Some organizations know HOW they do it. These are the things that make them special or set them apart from their competition.

Why

Very few organizations know WHY they do what they do. WHY is not about making money. That's a result. It's a purpose, cause or belief. It's the very reason your organization exists.

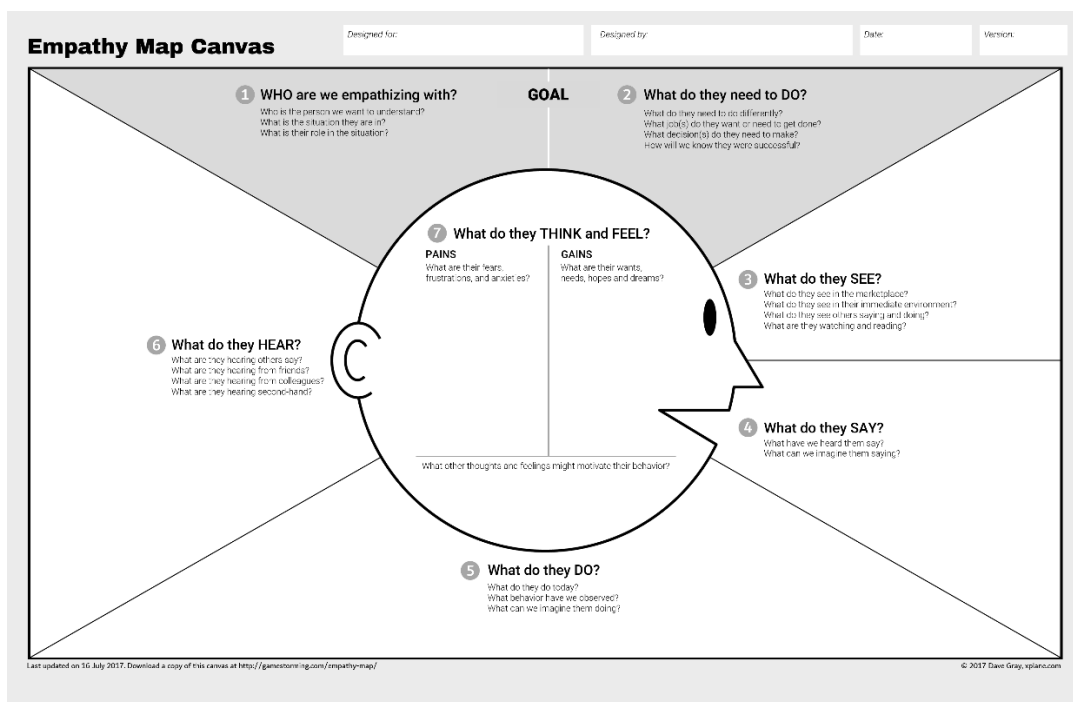
Fonte: (Sinek, 2013)

Depois, é necessário saber quem são os clientes da empresa. É fundamental conhecer qual o segmento ou os segmentos de mercado onde a empresa irá operar, daí que a segmentação do cliente seja um dos passos mais importantes da criação de um modelo de negócio. Se repararmos bem, as políticas de marketing, os canais de distribuição e a própria forma de relacionamento com os clientes vai depender do tipo

de clientes com que estamos a lidar. Só depois de segmentar os clientes é que a organização se pode focar nos outros parâmetros, pelo que é importante, além de saber quem são os clientes, conhecê-los. O padrão comportamental do cliente não é estático, pelo que a empresa deve estar preparada para poder acompanhar as mudanças.

Ainda em relação à segmentação dos clientes, a atenção não deve ser focada exclusivamente em segmentos já existentes, sendo a exploração de segmentos novos ou que ainda não tinham sido considerados, uma mais valia para o futuro. A companhia aérea *EasyJet*, tornou os voos acessíveis a pessoas com rendimentos mais baixos, que raramente viajavam (Osterwalder & Pigneur, 2010). O sucesso da empresa foi consequência da exploração de um segmento de clientes que, até então, estava a ser menosprezado.

Figura 5 - Mapa de Empatia



Fonte: (Gray, 2009)

O Mapa de Empatia (**figura 5**) é um método bastante útil para compreender os *stakeholders*¹ que pertencem ao ecossistema da empresa (Gray, 2009), e como tal, pode ser usado no processo de segmentação dos clientes. Esta ferramenta foi desenvolvida

¹ *Stakeholder* é um termo criado por filósofo Robert Edward Freeman, que corresponde aos grupos que podem afetar ou ser afetados pelos objetivos de uma organização. São os grupos de interesse sem os quais a empresa não poderia existir (Smartsheet, s/d). São alguns exemplos de *stakeholders* os clientes, os fornecedores, os acionistas, os investidores e o governo.

pela empresa *XPLANE*², mas ganhou maior visibilidade quando foi abordada por Alexander Osterwalder no seu livro *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

No contexto da segmentação, o *stakeholder* que se pretende analisar são os clientes, e para elaborar o Mapa de Empatia nesta situação concreta, o primeiro passo é seleccionar um segmento de clientes de todos os segmentos possíveis que a empresa tem³. No centro do mapa desenha-se um círculo (ou a forma de uma cara) que representa esse segmento, sendo o ideal imaginar uma pessoa que se encaixe totalmente nesse perfil. Depois é necessário pensar na pergunta que queremos colocar a esse cliente, como por exemplo “Porque devo comprar X?”. De seguida o mapa é dividido em secções que representam os aspetos sensoriais da pessoa. Por fim pode dar-se início à construção do mapa, tentando pensar na perspetiva do cliente e respondendo às diversas questões. O mapa pode ser colocado na parede e pode ser preenchido por várias pessoas com *post-its*, que podem ser removidos e trocados de posição à medida que as respostas vão sendo construídas.

No final, é possível compreender melhor o segmento de clientes que foi analisando, tendo sido criada uma espécie de “empatia” entre a empresa e o cliente. Uma das grandes vantagens desta ferramenta é servir de guia para propostas de valor melhores que dão origem a MN fortes, uma vez que “permite compreender melhor aquilo que o cliente está disposto a pagar” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 131). Claro que este mapa não serve apenas para compreender os clientes, podendo ser utilizado para qualquer *stakeholder*, tal como foi inicialmente referido.

Seguidamente, é fundamental perceber o que é que os clientes valorizam, ou seja, o que é que satisfaz as suas necessidades e aspirações. Peter Drucker acredita que esta questão é tão difícil de responder que só próprios clientes o poderão fazer (Drucker, et al., 2008). É a questão que menos vezes é respondida, no entanto, é talvez a mais importante. O valor que a empresa entrega ao cliente é, muitas vezes, o que a diferencia dos seus concorrentes. Saber precisamente o que o cliente quer e o que o satisfaz é um recurso chave para o desenvolvimento dos grandes negócios.

² A *XPLANE* é uma empresa de consultoria de *design* fundada por Dave Gray em 1993 (*XPLANE*, s/d).

³ Devido às suas particularidades e características próprias, cada segmento deve ser analisado num mapa de empatia individual.

Quanto aos resultados, é importante saber a forma como os vamos definir e medir. Normalmente os resultados medem-se em função do lucro, ou seja, através da moeda, mas se falarmos de uma empresa de carácter social, os resultados são medidos de outra forma e tendo em conta outros parâmetros. A empresa deve saber quais as suas fontes de rendimento e o que efetivamente vai ganhar com o valor que entrega aos clientes.

Por último, a empresa deve saber qual é o seu plano para o futuro, ou seja, o que é necessário fazer para atingir o sucesso pretendido. Na prática isto significa transformar os objetivos estratégicos da missão em programas e em tarefas para serem executados.

Ainda sobre a generalidade do conceito, importa também distingui-lo de Plano de Negócios (PN). Os conceitos são ouvidos diariamente no mundo empresarial, no mundo académico e até, eventualmente em noticiários, na *internet*, em *blogs* e nas redes sociais. Embora os conceitos sejam, muitas vezes, utilizados erradamente e até confundidos, não se referem ao mesmo assunto.

Um PN, é bem mais extenso do que um modelo de negócio, tem um carácter formal e implica a existência de um modelo financeiro. É um documento que serve para estruturar e apresentar novas ideias de negócio, e é fundamental que se “foque nas linhas essenciais do projeto, que defina a alocação dos vários tipos de recursos, que esteja concebido para concretizar a ideia que se pretende implementar e para solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão” (IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. , 2016).

Enquanto que os MN podem ser apresentados de diversas formas, um PN deve obedecer a uma determinada estrutura e incluir determinados anexos. O PN “deverá incluir um sumário, um objetivo, a identificação dos fatores chave para o projeto ser bem-sucedido e análises de mercado e financeiras que sustentem devidamente a ideia que se pretende desenvolver” (IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. , 2016).

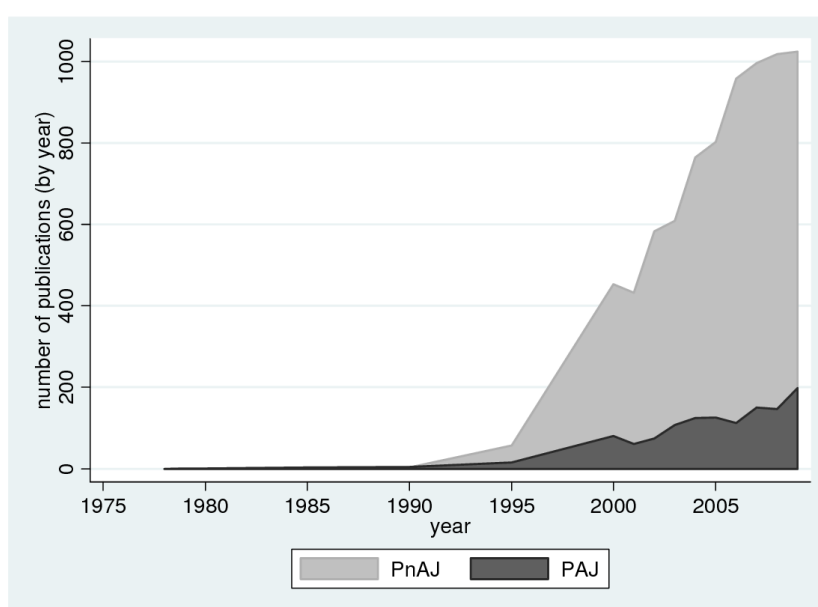
A elaboração de um PN exige uma pesquisa muito mais aprofundada do meio envolvente da empresa, requerendo análises de mercado, estudo de variáveis, observação de comportamentos e projeção de valores financeiros. Toda a informação necessária para a elaboração de um PN pode ser encontrada no *website* do IAPMEI, onde está também disponibilizado um guia com os passos que devem ser seguidos e com algumas dicas para a elaboração do modelo financeiro.

1.1.2. Evolução do conceito ao longo dos anos

Da mesma forma que o mundo vai evoluindo os negócios acompanham essa evolução e naturalmente, há medida que o tempo passa, os MN vão-se modificando para se encaixarem nesse progresso. A própria evolução da sociedade, da ciência e da tecnologia, obriga as empresas a terem de repensar os seus MN.

A forma como se entregava valor aos clientes há vinte anos atrás não pode ser a mesma nos dias de hoje. Vivemos em permanente evolução, que tem de ser acompanhada pelas empresas.

Figura 6 – Artigos sobre Modelos de Negócio (académicos e não académicos)



Fonte: (Zott, Amit, & Massa, 2011)⁴

O conceito de MN foi ganhando mais relevância com o avanço tecnológico e com o aparecimento dos negócios digitais (Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Gottel, 2016). Numa pesquisa elaborada por Christoph Zott, Raphael Amit e Lorenzo Massa em 2011, os autores analisam o número de publicações, académicas e não académicas, sobre Modelos de Negócio, baseado no gráfico anterior (**figura 6**).

Como pode ser observado, há um aumento exponencial de artigos sobre o conceito a partir da década de noventa, o que coincide com a explosão da *Internet*. Curiosamente, o surgimento e desenvolvimento da internet fizeram que com que

⁴ NOTA: PnAJ corresponde aos artigos publicados em jornais não académicos e PAJ corresponde aos artigos publicados em jornais académicos.

houvesse uma grande necessidade de a indústria musical repensar nos seus modelos de negócio, em parte devido ao *download* ilegal de músicas (Teece, 2010). David Teece referenciou a indústria musical, mas quase todo o mundo empresarial se viu obrigado a mudar a forma de estar no mercado à custa deste grande desenvolvimento tecnológico.

De facto, a partir do momento em que começaram a surgir mais produtos e serviços digitais, as empresas começaram a enfrentar sérias dificuldades em diferenciar-se dos seus concorrentes e em conquistar os seus clientes. Talvez a evolução tecnológica tenha sido mesmo o ponto de viragem, onde se começou a entender que era necessário muito mais que um bom produto ou um bom serviço para ter sucesso. As empresas passaram a ter de olhar para os seus clientes e, mais concretamente, para as suas necessidades, e perceber que o produto, por si só, não é suficiente para entregar o valor que os clientes procuram.

Os negócios digitais têm várias características que os diferenciam dos negócios físicos e que exigem uma abordagem diferente por parte da empresa. Num negócio digital perde-se um pouco do contacto social com os clientes, que muitas das vezes é um grande impulsionador de uma venda. Os clientes não podem ver o produto ao vivo nem tocar nele para sentir as suas características. Só nestes dois pontos, já temos uma série de questões sobre as quais uma empresa que gere um negócio *online* se tem de preocupar, embora em certos casos o contacto social exista e até seja potencializado.

A evolução tecnológica provocou mudanças nas cadeias de distribuição, no marketing e na publicidade. Em pouco menos de duas décadas passamos do comércio tipicamente físico para um comércio completamente virtual em muitos setores, o que obrigou a uma grande adaptação das empresas e das indústrias. Estas alterações foram bastante acentuadas durante a pandemia de Covid-19, que obrigou ao isolamento social da população de todo o mundo. Muitas pessoas sentiram a necessidade de começar a fazer compras *online* por não poderem sair de casa e, muito provavelmente, uma grande parte ficará fidelizada a esta forma de comércio. As empresas responderam à necessidade dos consumidores investindo no negócio digital. De acordo com o *website Forbes*, a partir de 1 abril verificou-se um aumento de 129% nas encomendas *online* nos Estados Unidos e no Canadá, e um crescimento de 146% na totalidade das encomendas *online* (Columbus, 2020). Em Portugal, “o registo de domínios .pt triplicou desde o início da crise provocada pela pandemia” (Bourbon, 2020).

Uma vez que o conceito de MN ganhou uma maior importância com a evolução tecnológica, é natural que as pesquisas tenham ganho ênfase também por esta altura, o que explica o aumento exponencial do número de publicações a partir do ano de 1995 (Zott, Amit, & Massa, 2011). A necessidade de entender o conceito de forma mais profunda levou ao surgimento da pesquisa e da informação sobre o tema. A discrepância entre o número de publicações em jornais acadêmicos e em jornais não acadêmicos vai e encontro ao que foi anteriormente referido sobre a demora do aparecimento do conceito em termos acadêmicos.

1.1.3. Os modelos de negócio e a estratégia

Apesar de o conceito de MN estar diretamente relacionado com a gestão dos negócios, não pode ser confundido com estratégia. Embora os MN descrevam de forma sistemática como é que os negócios funcionam, há um determinado fator que não é levado em conta: a competição. Esta é, na ótica de Joan Magretta a grande diferença entre modelo de negócio e estratégia (Magretta, 2002). Todas as empresas enfrentam o dilema da competição, e a autora entende que esse é um assunto que compete à estratégia.

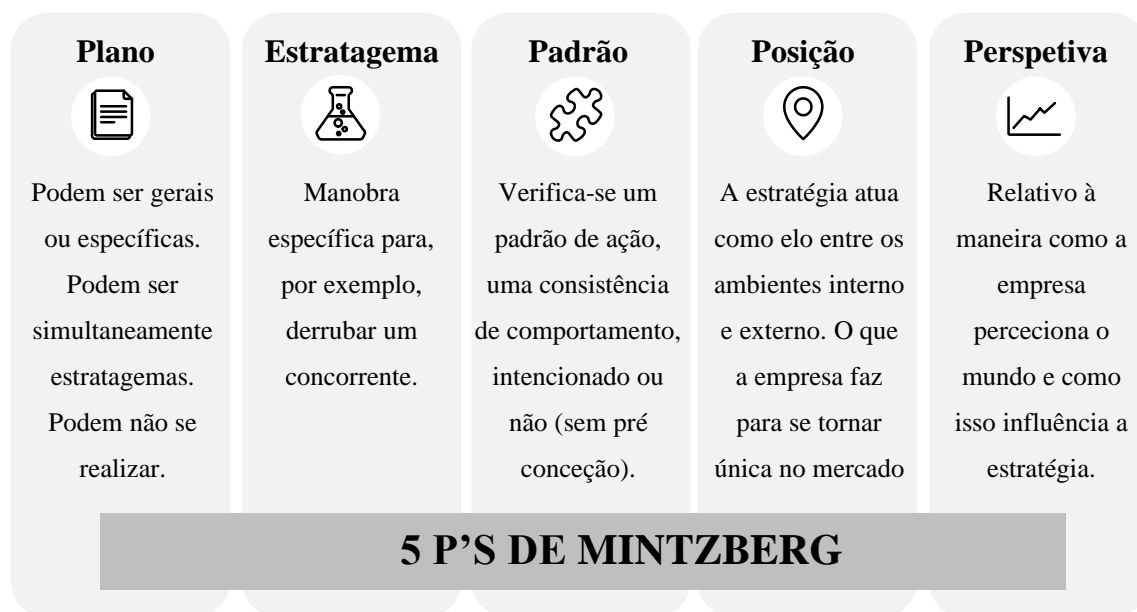
De facto, os MN enfatizam a criação de valor e a segmentação e relação com os clientes, mas não abordam a competição do mercado. A concorrência é um dos fatores cruciais para um negócio e a empresa tem de estar constantemente atenta aos seus concorrentes, que podem destruir por completo o seu negócio. A melhor forma de lidar com a concorrência é a diferenciação e segundo Joan Magretta “*a competitive strategy explains how you will do better than your rivals. And doing better, by definition, means being different*” (Magretta, 2002, p. 9).

Há negócios que se destacam pela inovação no modelo de negócio (*Business Model Innovation*), mudando a forma como os negócios funcionam de uma maneira nunca vista. No entanto, o sucesso dos novos negócios pode não estar propriamente na inovação do modelo de negócio, mas sim na modificação da estratégia. Isto explica o porquê de muitas empresas adotarem os mesmos modelos de negócio e não serem todas bem-sucedidas: a diferença está estratégia que utilizam.

De um modo geral e bem simples, podemos definir estratégia como sendo um “conjunto dos meios e planos para atingir um fim” (Dicionário Ilustrado de Língua

Portuguesa , 2001). Embora seja uma definição bastante objetiva, é também demasiado genérica. Nessa ótica, Henry Mintzberg entende que devemos olhar para o conceito segundo várias perspectivas, tendo desenvolvido, em 1987, os 5 P's da Estratégia. O autor define estratégia como plano⁵ (*Plan*), estratégia (*Ploy*), padrão (*Pattern*), posição (*Position*) e perspectiva (*Perspective*), destacando ainda a correlação entre eles (Mintzberg, 1987). Por definição, existem duas características intrínsecas às estratégias: são elaboradas antes das ações às quais se aplicam; e o seu desenvolvimento é consciente e propositado.

Figura 7 - 5 P's de Mintzberg (sintetizados)



Fonte: elaboração própria com base em (Mintzberg, 1987)

Partindo desta abordagem de Mintzberg, podemos compreender que a estratégia, em termos empresariais, tem a sua complexidade e, embora esteja intimamente relacionada com o conceito de MN não se pode afirmar que sejam a mesma coisa. “Desenvolver um modelo de negócio” e “desenvolver uma estratégia de negócio” são atividades completamente distintas, mas que devem ser usadas em conjunto em prol do sucesso da empresa.

David Teece entende que “*um modelo de negócio é mais genérico do que a estratégia de negócio*” (Teece, 2010). O autor releva a importância de trabalhar estas

⁵ Embora as estratégias possam ser apresentadas e estar incluídas nos Planos da empresa (documentos escritos e formais) isso não é uma condicionante nesta situação.

duas variáveis em conjunto como forma de proteger a VC da empresa, o que nos leva a consolidar a conclusão retirada da ideia de Mintzberg.

De acordo com os autores Ramon Casadesus-Masanell e Joan Enric Ricart, quando falamos em estratégia estamos a falar da escolha do modelo de negócio com o qual a empresa pretende entrar no mercado e fazer frente aos seus concorrentes (Casadesus-Masanell & Ricart, 2009).

Tal como irá ser analisado adiante, tal como a VC, as estratégias implicam a análise da variável da concorrência e da competitividade, que não fazem parte do conceito de MN.

Embora a estratégia e os MN estejam intimamente relacionados, não podem ser confundidos. As estratégias das empresas não são visíveis nos MN, e normalmente integram os PN. Contudo, a própria escolha ou construção de um MN é, em si, uma estratégia.

1.2. Tipos de modelos de negócio

Nos dias de hoje existem imensos tipos de MN que as empresas podem seguir ou adaptar aos seus negócios. Os MN vão sendo nomeados à medida que aparecem nos mercados, e muitos ficam com o nome da empresa ou dos produtos onde foram utilizados. Embora não exista uma regra específica para os MN, é muito comum as empresas utilizarem algumas características de outros modelos existentes. Há também modelos que não correspondem a nenhum tipo específico, e isso não quer dizer que não se trate de um MN de sucesso.

Apesar os MN possam ser classificados, o número de classificações é infinito, uma vez que com a evolução tecnológica, económica e social, estão sempre a aparecer novos modelos e novas formas de gerir os negócios.

Os MN mais comuns estão associados às atividades principais da economia, como a produção e a transformação sendo que depois no setor dos serviços é possível encontrar MN mais complexos e com grande nível de inovação.

Ao longo deste tópico vão ser analisados alguns MN, dentro dos mais conhecidos mundialmente, ficando sempre a nota de que é impossível contabilizar os MN que existem.

1.2.1. Modelos de Negócio Simples

O comércio existe quase desde o princípio da humanidade, sobretudo quando o Homem começa a ser sedentário. As primeiras trocas comerciais surgem quando as atividades de caça e recolha começam a dar origem a excedentes, que começaram a ser trocados entre as pessoas. Naturalmente, nesta época, não havia forma de saber quanto é que o produto valia, uma vez que não existia a moeda, e as trocas eram feitas conforme as necessidades iam surgindo.

O conceito de valor no sentido mais abstrato estava sempre presente, na medida em que uma pessoa tinha algo que a outra queria, e vice-versa. De forma a que ambas as partes fiquem a ganhar, surge então a forma mais primitiva de comércio: troca por troca.

Se analisarmos a definição curta e objetiva de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, que referem que um MN descreve a lógica da criação, entrega e apropriação de valor, facilmente conseguimos perceber que, até no comércio primitivo se pode aplicar o conceito. As pessoas dedicavam-se a caçar, cultivar ou recolher alimentos, que eram fundamentais para a sobrevivência do Homem, e por isso, muito valorizados. Depois entregavam uma parte do que sobrava a outras pessoas, recebendo em troca outros bens que não possuíam.

Mais tarde, o comércio começou a evoluir, sobretudo com o aparecimento da moeda e a sua aceitação como meio de pagamento, no entanto pode concluir-se que o conceito de MN pode ser encontrado até mesmo nos primórdios da humanidade.

1.2.2. *Peer to Peer* (P2P)

O conceito *Peer to Peer* (também conhecido como P2P) começou por ficar conhecido em termos informáticos, tendo como significado a partilha de ficheiros ou outros dados entre computadores conectados em rede, sem ter um sistema Central (Cambridge Dictionary, s/d). Quem tem acesso a essa rede (participantes) pode fazer o

papel de cliente (receber ficheiros), servidor (enviar/fornecer os ficheiros) ou ambos (Hughes, Vragov, & Vragov, 2008).

O termo foi aplicado também ao mundo económico, como alternativa ao tradicional capitalismo, uma vez que numa economia P2P os indivíduos interagem diretamente entre si para comprar e vender produtos ou serviços, sem nenhum intermediário, entidade corporativa ou empresa (Chappelow, 2018).

Embora a Uber seja referenciada como praticante de um modelo de negócio P2P, facilmente se entende que, sendo a Uber o intermediário entre as duas partes (cliente e prestador de serviços) acaba por ser uma terceira parte na relação comercial. Basicamente a empresa junta a procura e a oferta num mesmo local (plataforma, website, aplicação), facilitando e promovendo a existência de negócios P2P, mas não deixa de lucrar com a atividade, sendo por isso mais correto afirmar que empresas deste tipo são como um híbrido entre o capitalismo e o negócio P2P puro (Chappelow, 2018).

Logicamente que sem a existência de uma terceira parte como mediadora do negócio, o risco é muito mais elevado e não há garantias para nenhuma das partes. E nessa perspetiva o P2P acaba por se assemelhar à economia de produção pré-industrial, onde grande parte das pessoas era auto produtora (Chappelow, 2018).

1.2.3. Modelo de Negócio de Retalho (*Walmart*)

O modelo de negócio de retalho (*retailing business model*) tem inerentes as duas principais características do comércio a retalho. Em primeiro lugar, os retalhistas vendem uma grande variedade de produtos que são produzidos por terceiros, sendo bastante difícil beneficiar de exclusividade. Um retalhista dificilmente consegue ter VC, uma vez que bens sucedâneos são facilmente encontrados noutros lugares. O modelo de negócio a retalho centra-se na forma como o retalhista vende os seus produtos e não apenas nos produtos que vende. Por outro lado, a segunda grande característica deste tipo de comércio, é o elevado contacto que os retalhistas têm com os consumidores finais (muito maior que os produtores). A relação com os clientes é um ponto muito importante neste tipo de modelo de negócio: se os produtos podem ser encontrados em diversos locais, um dos grandes fatores de diferenciação poderá ser o relacionamento com o cliente. Em termos evolutivos, o comércio a retalho deixou de se focar tanto nos

produtos e passou a focar-se mais no cliente (Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy, & Bridges, 2011).

Nos dias de hoje, e na ótica do *Business Modeling*, os retalhistas não podem ser vistos apenas como intermediários, sendo descritos “*as orchestrators or conductors of two-sided platforms that serve as ecosystems in which value is created and delivered to customers and, subsequently, appropriated by the retailer and its business partners*” (Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy, & Bridges, 2011, p. 4).

A grande multinacional *Walmart* pratica este tipo de modelo de negócio, mas ao contrário do que se pensa não foram os pioneiros. A forma como *Walmart* entrou no mercado está mais ligada ao conceito de estratégia, que foi anteriormente referida. Com um modelo de negócio diferente, superior e que requeria processos de suporte, os concorrentes enfrentaram grande dificuldade em replicá-lo (Teece, 2010).

1.2.4. Razor and Blade

O modelo de negócio *Razor and Blade* é um clássico e é muitas vezes apelidado de modelo de negócio de “consumíveis”. Consiste na venda a um preço muito baixo de um equipamento que futuramente irá necessitar de consumíveis para funcionar. Ou seja, as maiores receitas das empresas que praticam este tipo de negócio provém dos consumíveis e não do produto em si.

Este tipo de modelo de negócio ficou conhecido por este nome (*razor and blade*, que em tradução livre significa navalha e lâmina) precisamente devido à indústria das lâminas de barbear e à conhecida marca *Gillette*. A estratégia da marca consiste em vender os aparelhos de barbear (vulgarmente chamados de *Gillettes*⁶) a um preço baixo e vender as lâminas de substituição a um preço elevado (Hendricks, s/d). Normalmente estes consumíveis são produzidos de forma a serem os únicos a poderem ser utilizados no produto, obrigando o consumidor a adquiri-los.

Apesar de o modelo de negócio ter ficado conhecido pela indústria dos produtos de barbear, existem outras empresas de outros setores que praticam este tipo de modelo.

⁶ Estamos perante um caso de marca-produto, que em termos de *marketing* ocorre quando a cada produto ou serviço corresponde uma determinada marca e um posicionamento de mercado. Das várias subdivisões que este tipo de marca tem, a *Gillette* é um produto-marca, pois a sua identificação é praticamente exclusiva da marca (Martins, 2017). Isto é, os consumidores chamam de *Gillette* aos aparelhos de barbear da marca, bem como aos de outras marcas concorrentes.

No negócio das impressoras, por exemplo, para garantir um bom funcionamento do equipamento, o consumidor tem de adquirir os tinteiros na mesma marca.

1.2.5. Freemium

Este tipo de modelo de negócio caracteriza-se pela utilização de dois produtos, dois serviços ou uma combinação de produto/serviço em que um não tem qualquer custo para o cliente (gratuito) e outro, que é complementar ao primeiro, é vendido a um preço considerável (Pujol, 2010).

O modelo está maioritariamente associado a negócios digitais e, apesar de ser utilizado há décadas, o termo *freemium* (*free + premium*) surge pela primeira vez em 2006, num *blog*, numa publicação do investidor de risco Fred Wilson (Wilson, 2006).

Quando os produtos ou serviços gratuitos chegam aos utilizadores, estes não hesitam em experimentar, uma vez que não têm de pagar absolutamente nada. Os clientes chegam até a pensar que estão a lucrar por usufruir de um produto gratuito. É aqui que entra a essência do modelo: primeiramente os utilizadores satisfeitos com o produto experimentado tornam-se embaixadores da marca, passando a palavra junto dos seus círculos sociais (família, amigos, colegas de trabalho) e, sem segundo lugar, a satisfação do cliente com o produto/serviço gratuito leva-o posteriormente a sentir necessidade de adquirir os seus complementos.

O *delta* entre aquilo que é gratuito e aquilo que é pago é chamado de diferenciação do produto (Pujol, 2010), isto é, as características que os produtos/serviços pago têm a mais do que os gratuitos. A diferenciação do produto permite-nos distinguir, segundo Nicolas Pujol, quatro tipos de *freemium*, ou por outras palavras, quatro estratégias de diferenciação dos produtos. Podemos então ter diferenciação por quantidade, diferenciação por tempo, diferenciação por características e diferenciação por distribuição/utilização (**Tabela 2**).

Apesar de o autor apenas definir estas quatro modalidades, penso que ainda se possa incluir uma outra, que diz respeito à utilização de dois ou mais tipos de diferenciação anteriormente descritos. Isto é, a empresa pode diferenciar o serviço gratuito do pago tendo em conta dois ou mais aspetos. Por exemplo, os programas de contabilidade que são distribuídos gratuitamente pelas escolas e universidades para uso

académico (diferenciação por distribuição/utilização) não têm todas as funcionalidades dos programas pagos (diferenciação por características) como por exemplo a comunicação com as finanças.

Tabela 2 - Tipos de *Freemium*

Tipos de <i>freemium</i> (diferenciação dos produtos)		
Diferenciação	Atributos	Exemplos
Quantidade	Os produtos gratuitos são amostras do produto comercializado, com limitação da quantidade, em termos de volume.	A versão gratuita do <i>Google Drive</i> oferece apenas 15 GB de armazenamento. O <i>Google One</i> , a versão paga, tem planos para 100 GB, 200 GB e 2 TB.
Tempo	O produto é colocado à disposição dos clientes por um determinado período para que o experimentem.	A <i>Netflix</i> oferece aos seus utilizadores um período grátis de 30 dias, depois do qual passam a ser cobradas tarifas pelo serviço.
	Informação sensível (financeira, por exemplo) é disponibilizada gratuitamente ao fim de algum tempo, mas no início, quando tem mais interesse, está apenas disponível para utilizadores pagos.	Os Estudos de Mercado vão perdendo o valor à medida que o tempo passa, uma vez que deixam de estar totalmente atualizados. É muito comum este tipo de material ser pago enquanto apresenta elevado valor e ao fim de algum tempo estar disponível gratuitamente.
Características	Os produtos gratuitos têm apenas algumas funções disponíveis. A funcionalidade total do produto só está disponível na versão paga.	O <i>Spotify</i> permite que os utilizadores ouçam gratuitamente milhares de músicas, mas a ausência de publicidade, reprodução <i>offline</i> e outras funcionalidades só estão disponíveis na versão paga.
Distribuição/ Utilização	O produto pode ser gratuito ou pago, dependendo de como é distribuído e qual o fim da sua utilização. Está relacionado muitas vezes com licenças de utilização de softwares. Um software pode ser gratuito para utilizar, mas não para redistribuir ou incorporar. Há também softwares gratuitos para uso não comercial, que caso contrário são pagos.	Existem versões gratuitas de programas de contabilidade como o Sage ou Primavera para utilização académica. Essas versões são distribuídas pelas escolas e universidades para serem utilizadas em unidades curriculares, com o objetivo de oferecer aos estudantes um contacto próximo com a realidade.

Fonte: elaboração com própria, baseado em (Pujol, 2010)

Nicolas Pujol salienta ainda a importância de não se confundir *freemium* com *two-side platforms* (plataformas ou mercados bilaterais), embora algumas das suas características sejam comuns. Enquanto que as plataformas bilaterais trabalham com grupos (segmentos) de consumidores diferentes, sem ligação entre eles, no caso do *freemium* os utilizadores gratuitos e os pagos fazem parte de um grupo geral de consumidores (Pujol, 2010).

Em suma, este tipo de modelo de negócio está intimamente relacionado com a estratégia de diferenciação. Além de as empresas terem que, naturalmente, se diferenciar dos seus concorrentes, têm que, internamente, diferenciar os seus produtos pagos dos gratuitos.

1.2.6. Cauda Longa

Este tipo de MN consiste em vender vários produtos de nicho com vendas pontuais (Osterwalder & Pigneur, 2010). Estes produtos são procurados por segmentos de mercado muito específicos. A estratégia neste tipo de MN é agregar vendas de nicho de forma a que “um pequeno número de best-sellers forma a maior parte da receita” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 67).

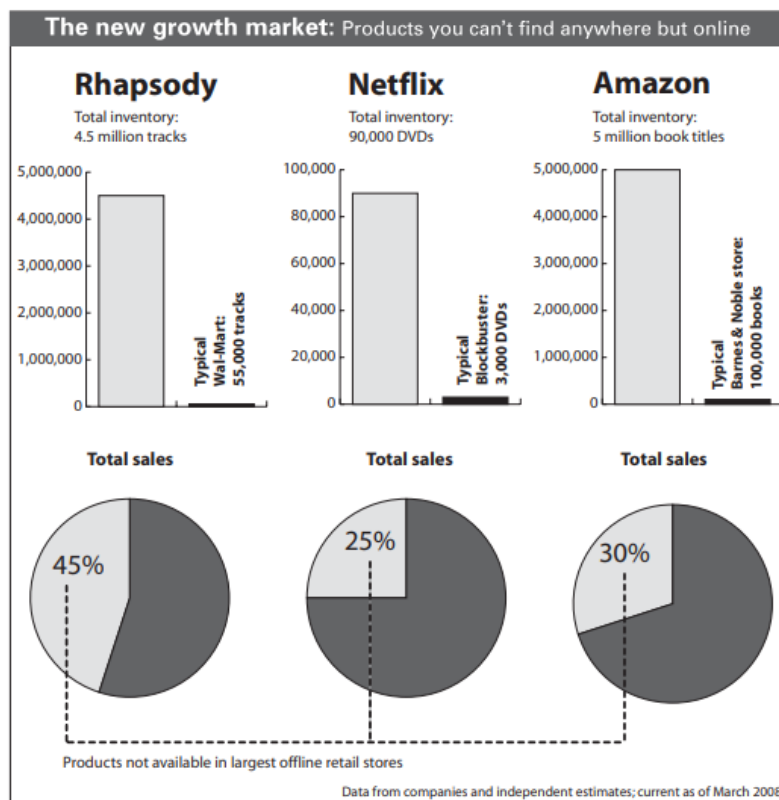
O conceito Cauda Longa foi introduzido por Chris Anderson, em 2004, para explicar a transformação que se verificava na indústria dos media, sobretudo no que diz respeito ao negócio *online*, que o autor apelida de “*never-ending market*” (mercado infinito, em tradução livre).

As lojas físicas têm um espaço finito para armazenar os seus produtos, e, naturalmente, optam por ter à venda os produtos mais procurados. O mesmo já não acontece com as empresas que comercializam produtos digitais, onde o armazenamento é praticamente infinito (Anderson, 2008). Dessa forma podem vender todos os produtos a qualquer momento, mesmo os que são procurados em menor escala (como por exemplo, as músicas mais antigas).

O mais extraordinário sobre este MN é que, através da combinação de muitos produtos com pouca procura, é possível estabelecer um mercado que rivaliza com os produtos mais procurados (Anderson, 2008, p. 23 e 24).

Como se pode observar na figura seguinte (**figura 8**) existem vários casos da indústria dos media que beneficiam do modelo cauda longa. Chris Anderson exemplificou com uma empresa de cada um dos seguintes setores: música, filmes, séries e livros. É um facto que estas empresas conseguem obter lucro dos produtos de nicho porque têm capacidade de o fazer. Neste tipo de indústria uma loja física não consegue adotar este modelo porque não têm capacidade física para o fazer. No entanto, é bastante claro que nos negócios *on-line* desta indústria uma grande percentagem das vendas é obtida de produtos que não podem ser encontrados nas lojas, que geralmente são produtos que já saíram do topo das vendas, e em alguns casos que nunca lá chegaram. No caso do setor da música (Rhapsody), as vendas destes produtos menos procurados totalizam cerca de 45% do volume total das vendas.

Figura 8 - Cauda Longa (exemplos)



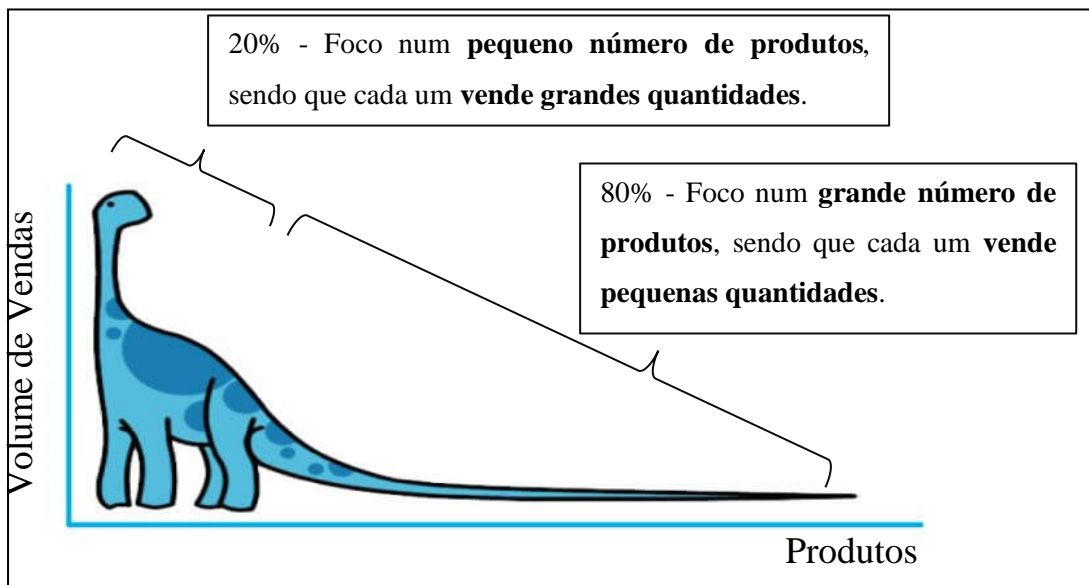
Fonte: (Anderson, 2008)

A Netflix é outro exemplo de empresa que adota este MN, adquirindo licenças de várias séries e filmes, sendo que muitos deles são pequenas produções pouco conhecidas. O certo é que existe sempre público, mesmo para esses produtos, por mais

pequeno que seja. Com a diversidade de oferta a empresa consegue atingir vários segmentos de mercado, incluindo os mais específicos, aumentando, assim, o seu leque de clientes.

O foco em produtos de nicho pode ser muito vantajoso, mas apenas se a empresa se conseguir focar em vários produtos desse tipo. No entanto é preciso ter atenção que em nenhum momento é referido que o foco deve ser exclusivamente nos produtos de nicho. Embora o conjunto das suas vendas possa ter um peso significativo no volume de negócios, há que ter em conta que é necessário vender alguns produtos (ainda que poucos) que tenham grande procura. Por exemplo: embora na Netflix exista sempre público para os filmes e séries menos conhecidos, se a plataforma não disponibilizasse filmes e séries de topo dificilmente ia ter tantos clientes.

Figura 9 - Modelo de Negócio Cauda Longa



Fonte: (Pereira, 2016) e (Osterwalder & Pigneur, 2010), com alterações

Tal como pode ser observado na figura (**figura 9**) este tipo de MN é muitas vezes ilustrado através do Diplodoco, uma espécie de dinossauros conhecida pela sua cauda comprida. A cabeça e o tronco do dinossauro representam cerca de 20% do seu corpo, o que representa um pequeno número de produtos com elevadas vendas (muita procura nos mercados). A cauda representa os restantes 80% e diz respeito a um grande número de produtos cujas vendas individuais são muito pequenas (pouca procura nos mercados).

Osterwalder e Pigneur afirmam que este tipo de MN implica que o custo de armazenamento seja baixo (daí as empresas com negócio de produtos digitais beneficiem mais deste modelo) e plataformas robustas para que possam ter sempre a disposição os produtos que certos clientes procuram (Osterwalder & Pigneur, 2010). Embora os produtos sejam pouco procurados, a verdade é que a procura existe, e de forma a garantir que este tipo de modelo funcione a empresa tem de conseguir ter à disposição esses produtos quando os clientes o procurarem.

1.3. Ferramentas de apoio à criação de modelos de negócio

Quando se pensa em desenvolver um modelo de negócio existem algumas ferramentas que podem ter bastante utilidade. Anteriormente foi até referido que, ao olharmos, por exemplo, para o BMC podemos facilmente descrever o conceito de MN.

Uma das grandes utilidades destes instrumentos seguidamente abordados é o facto de permitirem simplificar e sintetizar toda a base teórica dos MN, oferecendo aos empreendedores uma visão clara e prática dos seus negócios.

Embora existam diversas ferramentas tais como *Lean Startup Canvas* e *Value Network (Tools & Methods, s/d)*, neste tópico serão analisados o BMC, o *Business Model Framework (BMF)* e o *Business Model Navigator (BMN)*.

1.3.1. Business Model Canvas

O BMC é uma das ferramentas mais importantes no apoio ao desenvolvimento dos MN. Trata-se de um quadro dividido em nove blocos, que no seu conjunto formam uma visão global do negócio em questão e pode ser observado em apêndice (**Apêndice I**). Este instrumento possui uma elevada interatividade e é muitas das vezes impresso numa grande superfície e afixado numa parede, para ser preenchido pelos vários elementos de uma equipa. É costume utilizarem-se os famosos marcadores *post-it* para preencher os vários blocos, com as ideias que vão surgindo.

Esta ferramenta foi originalmente desenvolvida por Alexander Osterwalder, em 2005, com base na sua tese de doutoramento⁷ sobre Ontologia dos Modelos de Negócio. Mais tarde, em 2010, o autor publicou, juntamente com Yves Pigneur, o livro *Business Model Generation*, onde, entre outros assuntos, estão explicados detalhadamente os nove blocos do BMC.

Tal como foi referido no primeiro tópico, o BMC tem no seu centro a proposta de valor, que é o seu bloco mais importante, e do qual dependem todos os restantes blocos. Digamos que a proposta de valor é o coração do BMC e os demais oito blocos são criados em sua função. É possível também, a partir da desconstrução dos blocos do BMC, chegar a uma definição simples de MN, tal como a que foi dada pelos seus autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur: um modelo de negócio descreve a lógica da criação (através dos recursos chave, com as atividades chave e com o parceiros chave), entrega (ao(s) segmento(s) de clientes, através dos canais de distribuição e com a devido relacionamento com os clientes) e apropriação de valor (a estrutura de custos e os fluxos de rendimento) por parte de uma organização.

O processo de segmentação de clientes consiste em definir os grupos de pessoas ou organizações que a empresa pretende atingir. A segmentação tem uma elevada importância, não só para a construção do MN em si, mas também para o planeamento das estratégias de marketing. Ao segmentar clientes com necessidades comuns num grupo cria-se uma facilidade de satisfação do cliente, uma vez que é possível adaptar a oferta, os canais de distribuição e o tipo de relação que se cria (Osterwalder & Pigneur, 2010). Um MN não tem de contemplar apenas um segmento de clientes, podendo definir vários, no entanto a empresa deve saber em quais segmentos deve investir e quais os que devem ser descartados, daí a grande importância da segmentação. Terminado o processo de segmentação, o MN “pode ser cuidadosamente concebido em torno de uma grande compreensão das necessidades específicas do cliente” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 20).

No que diz respeito aos canais de distribuição, estes dizem respeito à forma como a “empresa comunica e tenta influenciar os seus segmentos de clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 26). Deste bloco fazem parte o processo de distribuição dos produtos e

⁷ A dissertação foi elaborada em 2004 para a obtenção do grau de Doutor em Informática de Gestão, na Universidade de Lausanne (Suíça). Para orientar o trabalho, Osterwalder convidou o seu professor Yves Pigneur, com o qual mais tarde viria a publicar o livro *Business Model Generation*.

os canais de venda e a sua importância assenta no facto de permitir tocar no cliente. A escolha do canal de distribuição tem de ser direccionada para o segmento de clientes, podendo uma empresa ter, para vários segmentos de clientes, canais de distribuição diferentes. De acordo com o Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, podemos ter canais de distribuição próprios ou utilizar os canais dos parceiros, podendo, em ambos os casos, o canal ser direto ou indireto, tal como é possível observar na **tabela 3** (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Tabela 3 - Tipos e fases dos Canais de Distribuição

Tipos de Canais		Fases do Canal					
Próprio	Direto	Força de Venda	1. Consciência	2. Avaliação	3. Aquisição	4. Entrega	5. Pós-venda
		Vendas da Net	Como aumentar a consciência	Como é que ajudamos os clientes a avaliar	Como é que permitimos aos clientes a	Como é que entregamos uma	Como é que proporcionam o apoio pós-
Parceiro	Indireto	Lojas Próprias	sobre os produtos e serviços da empresa?	a proposta de valor da nossa organização?	aquisição de produtos e serviços específicos?	Proposta de Valor aos clientes?	venda aos clientes?
		Lojas de parceiros					
		Grossista					

Fonte: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

A relação com os clientes influencia a experiência do cliente na empresa, e deve ser adaptada a cada segmento em específico. A empresa tem que definir que tipo de relação quer estabelecer com o(s) seu(s) segmento(s), sendo que, por norma, na sua origem estão motivações como a aquisição de clientes, a retenção de clientes e o aumento das vendas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Osterwalder e Pigneur exemplificam estas motivações com o caso das operadoras de serviços de comunicação, que inicialmente utilizavam estratégias de aquisição agressivas, mas quando o mercado começou a ficar saturado e com níveis concorrenciais elevados, passaram a orientar a relação com os clientes na “retenção de clientes e no aumento de rendimento médio por cliente” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 28).

Em relação aos fluxos de rendimento, estes representam “o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 30). Logicamente que para falarmos em lucro temos de subtrair os custos suportados, uma vez que neste bloco são incluídos os rendimentos em bruto. Estamos a falar do valor que cada segmento de clientes está disposto a pagar, a partir do qual a empresa gera um ou mais fluxos de rendimento (segmentos de clientes diferentes podem dar

origem a fluxos de rendimento diferentes). A empresa pode trabalhar com fluxos de rendimentos instantâneos ou contínuos. Embora a venda de ativos seja o fluxo de rendimento mais comum, existem ainda taxas de utilização, assinaturas, empréstimos, leasings e arrendamentos, licenciamento, comissões de intermediação e publicidade (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Quanto aos recursos-chave são todos os meios (sejam eles físicos ou não) necessários para que a empresa crie e entregue a sua proposta de valor. Na tabela seguinte (**tabela 4**) estão discriminados os vários tipos de recursos existentes.

Tabela 4 - Tipos de Recursos-chave

Recursos-chave	
Tipos de Recursos	Característica
Recursos Físicos	Instalações de fabrico, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, sistemas de pontos de venda e redes de distribuição.
Recursos Intelectuais	Marcas, competências, exclusivas, patentes, direitos de autor, parcerias e bases de dados de clientes.
Recursos Humanos	-
Recursos Financeiros	Dinheiro, linhas de crédito ou reserva de <i>stock option</i> .

Fonte: elaboração própria com base em (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Em termos de atividades-chave, estas representam todas as operações que têm de ser efetuadas de forma a que o modelo de negócio funcione. O princípio é o mesmo dos recursos-chave: são necessários para que a empresa crie e entregue o valor aos seus clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010). A categorização de atividade-chave varia consoante os MN, podendo existir 3 categorias diferentes, tal como pode ser observado na tabela seguinte (**tabela 5**). Quando as atividades não são essenciais para a criação/entrega de valor, não podem ser consideradas como atividades-chave, sendo apenas complementares.

Tabela 5 - Tipos de Atividades-chave

Atividades-Chave	
Categoria	Característica
Produção	Conceção, <i>design</i> , fabricação e entrega de um produto em quantidades substanciais e/ou de qualidade superior. Predominante em MN de empresas transformadoras.
Resolução de problemas	Procuram encontrar soluções para os problemas individuais dos clientes. Predominante em MN de organizações de serviços (consultoria, hospitais). Exigem gestão do conhecimento e formação contínua.
Plataforma/rede	Negócios dependentes de plataformas, <i>softwares</i> e redes (eBay). Inclui a gestão e promoção das plataformas e o fornecimento dos serviços.

Fonte: elaboração própria com base em (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Os parceiros-chave incluem todos os fornecedores e parceiros que colocam o negócio em funcionamento. Segundo Osterwalder e Pigneur podemos distinguir 4 tipos diferentes de parceiros:

- Alianças estratégicas entre não concorrentes;
- Cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- Empreendimentos conjuntos para desenvolver novos negócios;
- Relações comprador/fornecedor, para garantir fornecimentos.

A criação de parcerias pode ter na sua origem a otimização e criação de economias de escala, a redução do risco e da incerteza ou a aquisição de recursos e atividades específicas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Por fim, relativamente à estrutura de custos, esta engloba “todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 40). A criação e a entrega de valor e o desenvolvimento da relação com os clientes têm custos inerentes, que podem ser melhor estruturados depois de definidos os recursos, os parceiros e as atividades-chave. Os MN são movidos pelos custos quando se centram na minimização dos custos, oferecendo uma proposta de valor de baixo preço, e são movidos pelo valor quando se preocupam mais com a proposta de valor do que com os custos associados (Osterwalder & Pigneur, 2010). A estrutura de custos pode ser de

custos fixos, de custos variáveis e economias de escala ou de economias de âmbito, conforme discriminado na próxima tabela (**tabela 6**).

Tabela 6 - Tipos de Estruturas de Custos

Estrutura de Custos	
Tipo de Estrutura	Característica
Custos Fixos	Os custos permanecem os mesmo independentemente do volume de bens/serviços produzidos. (salários, rendas, instalações físicas). As indústrias transformadoras apresentam elevada proporção de custos fixos.
Custos Variáveis	Custos que variam proporcionalmente com o volume de bens/serviços produzidos. Os festivais de música, por exemplo, apresentam elevada proporção de custos variáveis.
Economias de Escala	Vantagens de custos adquiridas com o aumento da produção. Grandes empresas beneficiam de custos de aquisição em larga escala mais baixos, o que combinado com outros fatores conduz a uma redução do custo médio por unidade à medida que a produção aumenta.
Economias de âmbito	Vantagens de custo adquiridas com a diversidade das respetivas operações. Por exemplo, numa grande empresa as atividades de marketing e os canais de distribuição podem servir para vários produtos.

Fonte: elaboração própria, baseado em (Osterwalder & Pigneur, 2010)

1.3.2. Business Model Framework

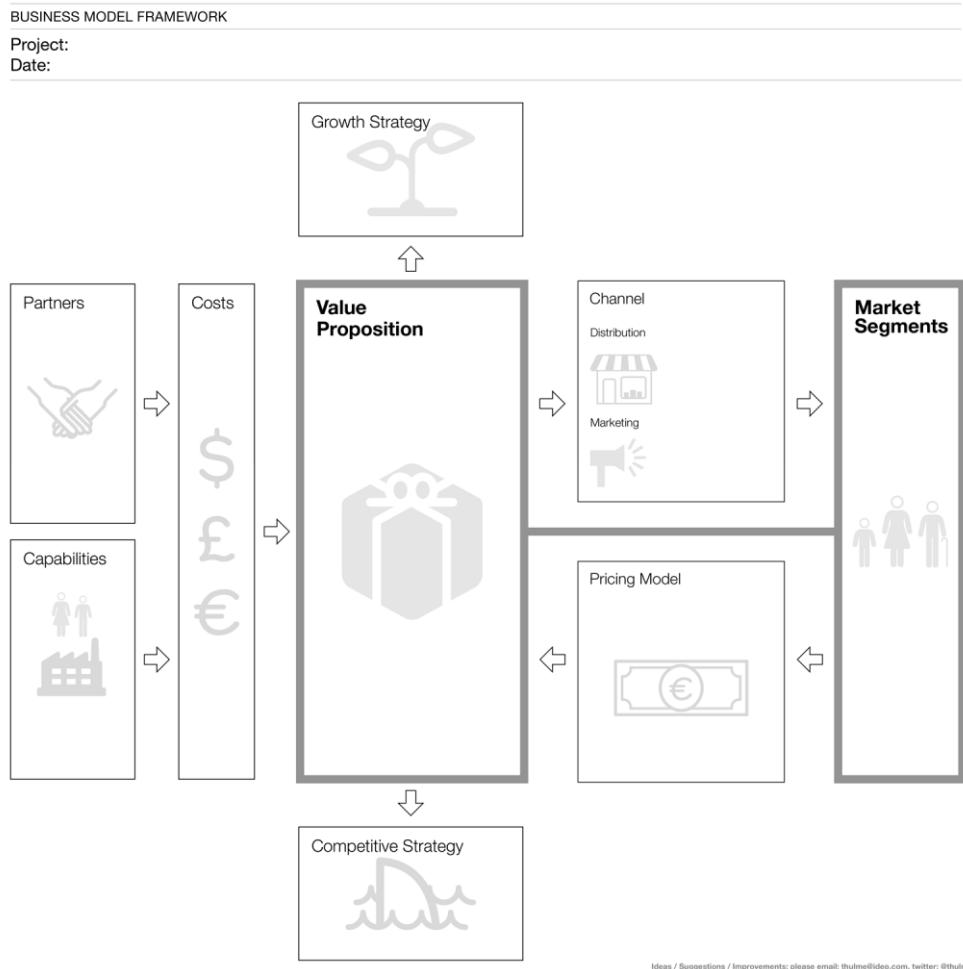
O BMF é mais uma das ferramentas de apoio à criação e desenvolvimento de MN. Foi desenvolvido para a empresa *HackFwd*⁸ pelo britânico Tom Hulme, em 2010 (Hulme, 2010).

O BMF (**figura 10**) foi desenvolvido com vista a analisar *startups* e incitar o pensamento criativo, permitindo que seja possível analisar tudo aquilo que vai além do

⁸ A *HackFwd* é uma empresa alemã do setor de gestão de investimentos fundada em 2009 por Lars Hinrichs (HackFwd, s/d).

foco no cliente, como as parcerias, as estruturas de equipa, os canais de marketing e a política de preços (Hulme, 2010).

Figura 10 - Business Model Framework



Fonte: (Hulme, 2010)

Tal como no BMC, Tom Hulme recomenda que se comece pela proposta de valor, que se trata do núcleo de qualquer modelo de negócio, para depois construir os restantes blocos em função dela (Hulme, 2010). Também neste modelo a proposta de valor se encontra no centro, como forma de destacar a sua grande importância e relevância.

Embora se possam encontrar praticamente os mesmos blocos que no BMC, o BMF tem a particularidade de se focar no crescimento e na estratégia competitiva, incluindo também a política de preços.

Grande parte dos blocos do BMF têm os nomes semelhantes aos do BMC, como os parceiros, os custos e os canais de distribuição, no entanto há outros blocos que,

apesar de serem denominados de outra forma, têm significado equivalente nos dois modelos.

O bloco das capacidades (*capabilities*) diz respeito a todas as habilidades necessárias para criar a proposta de valor, com ênfase na equipa. Corresponde ao bloco de recursos-chave do BMC.

Os segmentos de mercado são claramente o equivalente à segmentação de clientes, correspondendo ao grupo ou grupos de pessoas que vão beneficiar da proposta de valor.

O modelo de preços está relacionado com a determinação do preço da proposta de valor (fixo, variável ou de assinatura/subscrição), sendo que podem ser aqui englobadas outras receitas. É o bloco que mais se aproxima ao fluxo de rendimentos do BMC (Hulme, 2010).

A estratégia de crescimento implica o planeamento do futuro da empresa no prazo de cinco anos, incluindo a hipótese de vender a empresa. Aqui podem incluir-se também novas oportunidades de negócio ou novos segmentos de clientes (Hulme, 2010).

A estratégia competitiva é a análise dos concorrentes e a forma como a empresa os irá enfrentar, não excluindo o surgimento de novos entrantes no mercado. Engloba o posicionamento no mercado e pode incluir estratégias como alianças antecipadas com futuros concorrentes (Hulme, 2010). Este é, talvez, o bloco que mais diferencia o BMF do BMC e que acaba por ser uma mais valia para o modelo de negócio, cobrindo uma das suas grandes falhas que é a falta de foco no mercado e na concorrência.

Em comparação ao BMC, neste modelo não é feita referência à relação com os clientes nem às atividades-chave.

1.3.3. Business Model Navigator

O BMN é, na verdade, um livro e, embora não seja um quadro ou uma tabela, é uma ferramenta que se pode mostrar tão útil como as anteriores. O livro foi desenvolvido por Thomas Möllers e Camillo Visini através de pesquisas no Instituto de

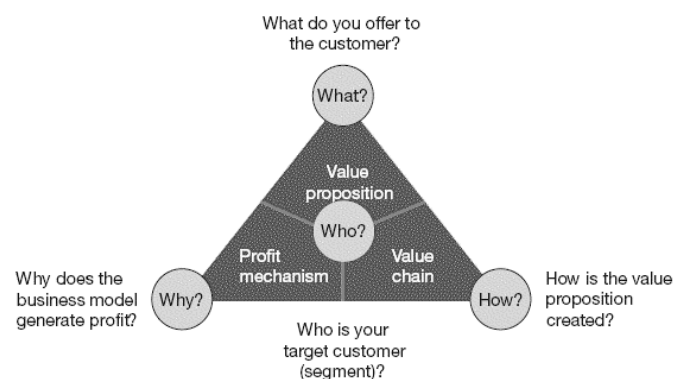
Gestão da Tecnologia da Universidade de Saint Gallen (Suíça), providenciado pelo BMI Lab⁹ (Business Model Navigator - About , s/d).

O objetivo principal de toda a pesquisa é promover a compreensão dos fatores chave do sucesso dos MN e promover a inovação nos MN através de uma abordagem estruturada (Business Model Navigator - About , s/d). No livro estão compilados 55 MN de sucessos e exemplos práticos que apoiam os empreendedores na criação de novos MN ou na alteração de modelos já existentes.

Além dos modelos práticos e de dicas para a construção e desenvolvimento dos MN, o BMN providencia também as bases dos conceitos de MN e de *Business Model Innovation* (BMI).

Em termos de conceito de MN, Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger e Michaela Csik atribuem-lhe quatro dimensões que esquematizaram no “triângulo mágico” (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014) (**figura 11**). As quatro dimensões são *who* (quem são os clientes – segmentação do mercado), *what* (o que a empresa vai oferecer aos clientes – proposta de valor), *how* (como vai ser produzida a proposta de valor – recursos, capacidades e atividades) e *why* (porque é que este modelo vai gerar lucro – estrutura de custos e fluxos de rendimento).

Figura 11 – Triângulo Mágico



Fonte: (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014)

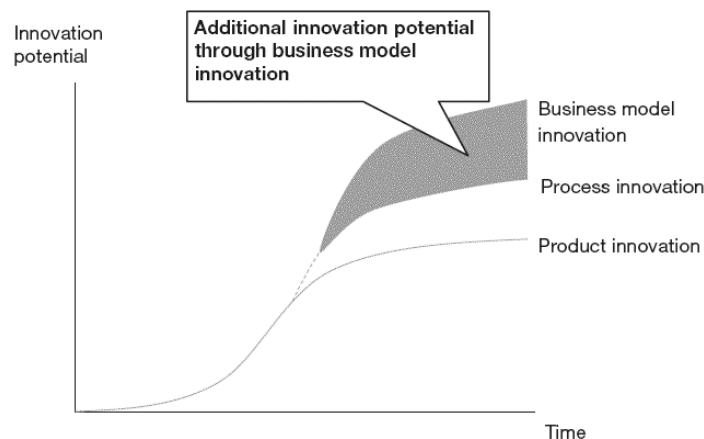
⁹ O BMI Lab é uma *spin-off* do Instituto de Gestão da Tecnologia da Universidade de Saint Gallen, criado em 2013 pelos professores Gassmann e Frankenberger. Desde a sua criação tem sido responsável por ajudar a desenvolver e a inovar os MN de diversas empresas de vários setores e indústrias (BMI Lab - Our Story , s/d).

Neste esquema encontramos muitas semelhanças ao BMC e também ao *Golden Circle* de Simon Sinek, o que mais uma vez nos leva a entender que embora a literatura seja pouco concreta na definição do conceito de MN, as diferentes perspectivas de vários autores andam à volta dos mesmos conceitos: proposta de valor, segmentação de clientes, canais de distribuição, recursos e atividades chave e os custos e fluxos de rendimento.

Embora possamos encontrar quase todos os blocos que vemos no BMC, Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger e Michaela Csik organizaram estas quatro dimensões num triângulo. Na perspectiva dos autores, o esquema é um “triângulo mágico” porque qualquer alteração que seja feita num dos cantos implica automaticamente ajustes nos outros dois (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014).

A investigação está muito orientada para o BMI uma vez que pesquisas empíricas provaram que a inovação ao nível dos MN tem muito mais potencial que a mera inovação de produtos ou processos (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014) (**figura 12**). Os autores afirmam que, através de um estudo do BCG (*Boston Consulting Group*) em 2009, ficou provado que num prazo de 5 anos, empresas que apostam em BMI são 6% mais rentáveis do que aquelas que se focam na inovação dos produtos e dos processos (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014).

Figura 12 - BMI, Inovação de Processos e Inovação de Produto



Fonte: (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014)

Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger e Michaela Csik defendem que “*Tomorrow’s competitive advantage of companies will not be based on products and*

processes, but on business models” (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014, p. 3) e apontam alguns exemplos de empresas de sucesso cujo sucesso se deve ao BMI e não a um produto fantástico. Temos, por exemplo, o caso da Apple que, embora não venda CD’s é a maior comerciante de música e o caso da Starbucks, que vende café *standard* a preços *premium* e no entanto é a maior cadeia de cafetarias do mundo (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014).

CAPÍTULO II – IMPORTÂNCIA DOS MODELOS DE NEGÓCIO

2.1. Os modelos de negócio no ciclo de vida da empresa

Tudo no mundo se encontra em constante mudança. Todos os dias as empresas encontram novos desafios e enfrentam novos concorrentes. Embora determinados fatores sejam facilmente previsíveis e controláveis, há um número muito maior de aspetos que a empresa não consegue controlar.

Muitas empresas não se apercebem que os pressupostos sobre os quais se regem, e que um dia a conduziram ao sucesso, já não são apropriados nem fazem sentido no presente, ou seja a sua “Teoria do negócio” já não está a funcionar (Drucker P. , 1994). Por outras palavras, a empresa tem de repensar a sua forma de agir ajustar ou remodelar o modelo de negócio.

A definição de um bom modelo de negócio é algo que pode demorar algum tempo: dificilmente se acerta à primeira. Como em tudo na vida, trata-se de um processo de tentativa-erro até finalmente se encontrar o modelo de negócio que se encaixa nos objetivos pretendidos.

Mesmo depois de a empresa se encontrar em harmonia com o modelo de negócio, não se podem cruzar os braços. Face a todas as envolventes da empresa e às suas mudanças, é necessário proceder constantemente a ajustes. Este tem de ser um processo contínuo de forma a manter o sucesso e desenvolvimento sustentável do negócio. Neste tópico a palavra chave é, certamente adaptação.

2.1.1. Lançamento de um novo negócio

No que diz respeito às iniciativas empresariais é um facto que os pioneiros de um novo mercado quase nunca são os dominantes desse mesmo mercado (Markides & Geroski, 2004). Nos tempos que correm, com os elevados níveis de concorrência, não é nada fácil para uma empresa nova no mercado ser logo bem-sucedida. Embora existam alguns casos de célere sucesso, por norma, as empresas têm de trabalhar arduamente para conquistar uma boa posição no mercado.

O rápido sucesso está, muitas das vezes, ligado à inovação. Quando uma empresa chega aos mercados com um produto ou serviço nunca vistos, tem tendência a conquistar os consumidores. Facilmente podemos observar este fenómeno no caso da *Uber* que permite encontrar uma viagem de automóvel através do telemóvel. Travis

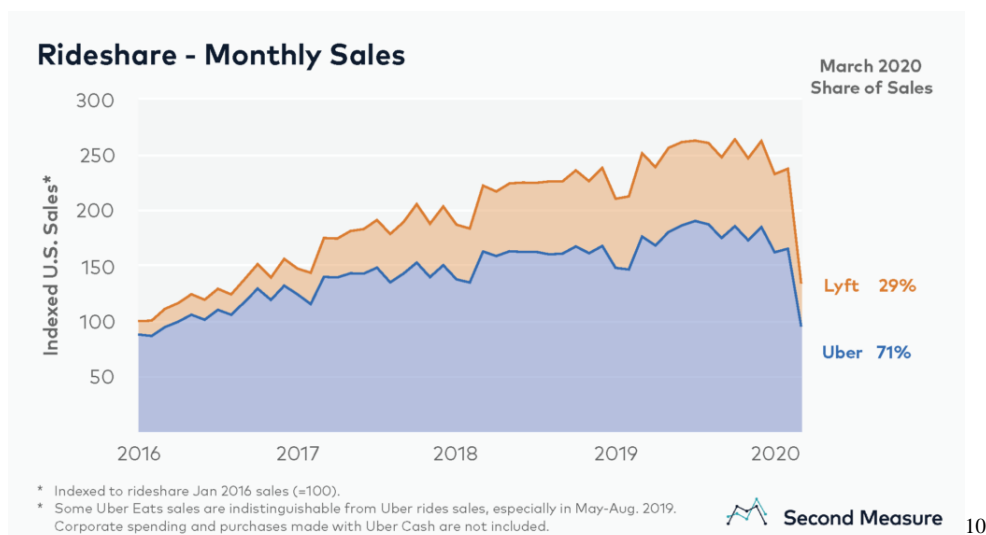
Kalanick e Garrett Camp tiveram a ideia em 2008, e desenvolveram a aplicação em meados de 2009, tendo o primeiro utilizador pedido a primeira viagem em julho de 2010, na cidade de São Francisco (Califórnia, EUA). Os dois empreendedores tiveram a ideia em Paris, quando, numa noite fria de inverno, não estavam a conseguir encontrar um Táxi (A história da Uber, s.d.). De facto, se olharmos para o caso de Portugal, para fazer uma viagem de Táxi é necessário encontrar uma postura de táxis, ter o contacto de uma empresa para poder agendar uma viagem ou ter a sorte de encontrar um táxi fora da postura que não esteja a efetuar um serviço. E, normalmente, nos períodos noturnos é muito mais difícil encontrar um táxi. Ora, daqui surge então a necessidade de encontrar em poucos minutos, à distância de um *click*, uma viagem. É com base nesta necessidade, sentida pelos próprios empreendedores, que está a origem da aplicação, que atualmente opera em mais de 900 cidades por todo o mundo.

A *Uber* apresenta diversa vantagens em relação aos Táxis comuns, tendo conquistado muitos dos seus utilizadores, razão pela qual são conhecidas diversas ‘guerras’ entre os dois. Na realidade, a *Uber* não inventou um novo negócio, mas inovou na forma como esse negócio chega até aos clientes, e isso tornou-se na sua grande vantagem. A *Uber* tornou-se a pioneira no mercado das aplicações ligadas ao transporte de passageiros, utilizando um dos MN mais antigos, o *peer to peer*.

No entanto, os modelos de negócio não têm relevância apenas em negócios inovadores e pioneiros, assumindo grande importância em empresas que entram no mercado em fases mais tardias com o objetivo de abalar as empresas com alguma estabilidade (Markides & Sosa, 2013). Rapidamente outras empresas seguiram as pisadas da *Uber* e criaram aplicações semelhantes para o agendamento de viagens, como é o caso da *Lyft* e da *Bolt* (anteriormente denominada *Taxify*). Estas empresas entraram no mercado depois da *Uber*, oferecendo serviços muito semelhantes e sabendo, previamente, que iam ter de enfrentar um grande concorrente.

Nos Estados Unidos a maior concorrente da *Uber* é a *Lyft*. A empresa foi criada em 2012, dois anos depois do surgimento da *Uber* e atualmente opera em 644 cidades dos Estados Unidos e em 12 no Canadá. Tal como é possível observar na figura que se segue (**figura 13**), retirada do *website Second Measure* (Gessner, 2020), as duas empresas vão aumentando as suas vendas ao longo dos anos, no entanto há cada vez mais partilha de mercado entre as duas. Estes dados referem-se apenas aos Estados Unidos.

Figura 13 - Vendas Mensais da Uber e da Lyft nos EUA (*Market Share*)



Fonte: (Gessner, 2020)

No entanto, em termos mundiais, uma grande concorrente da *Uber* é a *Bolt*, inicialmente conhecida por *Taxify*. Esta empresa com origem na Estónia foi fundada em 2013 e opera atualmente na Europa, na Ásia, em África e na América do Norte, totalizando já mais de 150 cidades. Embora opere em menos cidades que a *Lyft*, consegue estar em mais locais do globo.

Muitas empresas entram mais tarde no mercado e acabam por não só serem bem-sucedidas como também, em certos casos, serem líderes de mercado. Uma das razões que justificam este sucesso é a orientação dos modelos de negócio para a inovação estratégica, atacando os concorrentes já estabelecidos no mercado (Markides & Sosa, 2013). O objetivo é orientar o modelo de negócio para enfraquecer os concorrentes. Ou seja, as empresas que queiram entrar num mercado já existente, se tiverem um modelo de negócios adaptado às circunstâncias conseguem penetrar nele com grande êxito. Por outro lado, perante a falta de um modelo de negócio ou perante um modelo de negócio inadequado, dificilmente uma empresa consegue entrar num mercado já estabelecido pois a força da concorrência será esmagadora.

A questão gira em torno da orientação do modelo de negócio no âmbito da estratégia e da relação com os clientes. A *Uber*, a *Lyft* e a *Bolt* oferecem praticamente o mesmo serviço aos clientes, não existindo inovação no produto. No entanto, tanto a *Lyft*

¹⁰ A abrupta queda das vendas em 2020 está relacionada com a pandemia do Covid-19 que teve um grande impacto nos Estados Unidos, tendo sido registados milhões de infetados e milhares de mortes.

como a *Bolt* estão a aproximar-se da *Uber*, a pioneira, não sendo totalmente impossível que a ultrapassem no futuro. A *Uber* criou este novo conceito de mercado e foi bem-sucedida, no entanto os novos concorrentes conseguiram penetrar nesse mercado e abalar a sua posição. Os seus modelos de negócio estavam claramente preparados para a existência de forte concorrência (coisa que não aconteceu com a *Uber*, que foi pioneira) e orientados para enfrentar essa concorrência.

É importante entender que desenvolver um modelo de negócio de sucesso não é suficiente, por si só, para gerar vantagem competitiva. Depois de implementados, os elementos dos modelos de negócios são facilmente imitáveis. Modelos de negócios bem-sucedidos tornam-se, muitas vezes “partilhados” por vários competidores (Teece, 2010).

2.1.2. Negócios de maturidade avançada

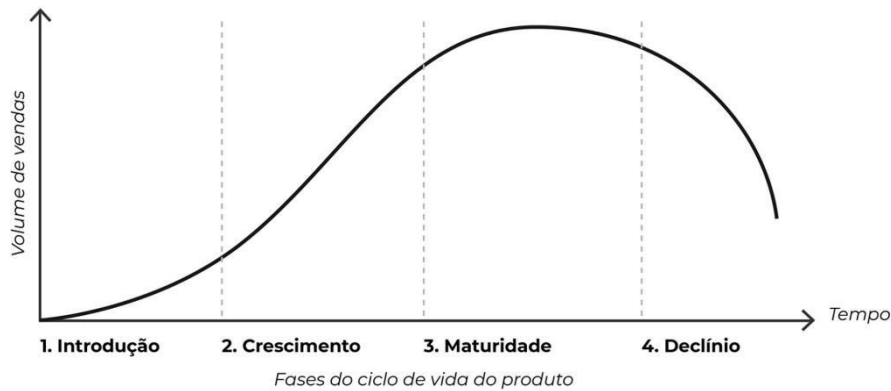
Tal como acontece com o ser humano e os demais seres vivos, as empresas e os negócios também vão “envelhecendo” e têm também um ciclo de vida próprio.

Os produtos e os negócios vão passando por vários estados desde o momento em que surgem até ao momento em que se extinguem. A empresa é afetada pelo ciclo de vida do produto na medida em que as diversas fases têm implicações no volume de negócios e nos diversos custos suportados pela empresa.

Quer isto dizer que a atuação da empresa a diferentes níveis vai-se alterando conforme a fase de vida em que o produto se encontra. Os principais pontos de análise quando se discute as fases do ciclo de vida dos produtos são o volume de vendas, o grau de investimento, os custos associados, a concorrência e posição relativa no mercado.

Na **figura 14** pode observar-se a curva do ciclo de vida do produto, que é desenhada em função das variáveis tempo e volume de vendas. De forma geral são identificadas quatro fases na vida do produto, sendo elas a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio, no entanto em certos casos podem acrescentar-se a fase de desenvolvimento e extinção.

Figura 14 - Ciclo de Vida do Produto



Fonte: (Oliveira, s/d)

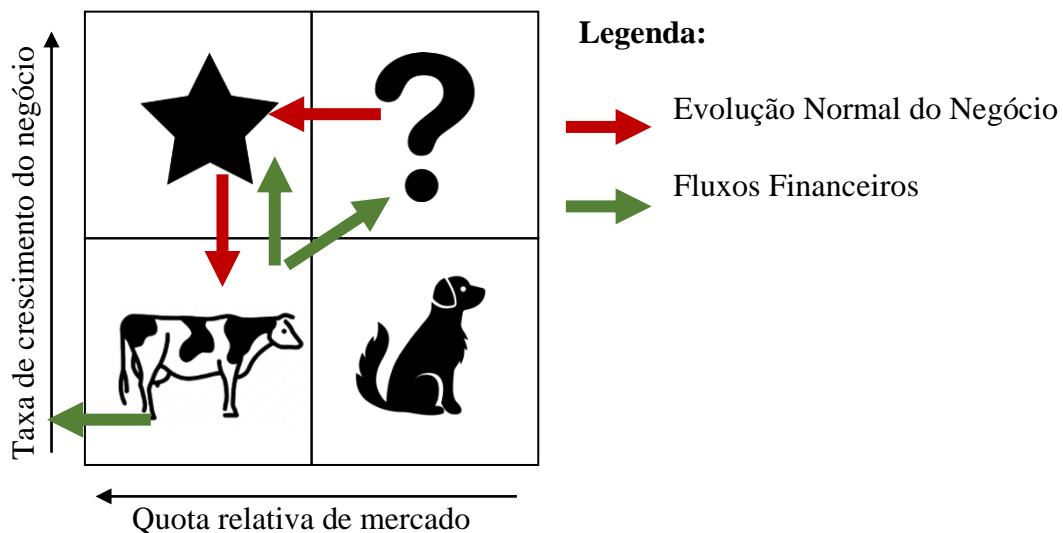
Depois de o produto estar desenvolvido entra na primeira fase, chamada de introdução, que corresponde ao lançamento do produto no mercado. Como é possível observar no gráfico, o volume de vendas é baixo e com um crescimento lento. Nesta fase o investimento em termos de marketing e publicidade é grande, uma vez que é necessário dar a conhecer o produto aos consumidores. Quando o produto passa ter alguma aceitação no mercado, as vendas começam a aumentar, entrando assim na fase de crescimento, onde o crescimento é exponencial e o nível de investimento em publicidade e marketing pode ser reduzido. Quando as vendas atingem o ponto máximo, ocorre uma fase de consolidação, conhecida por maturidade, onde ocorre a estabilização e se inicia o lento decréscimo no volume de vendas. Por fim, o produto entra na fase de declínio, onde as vendas decrescem e o produto deixa de ter tanta procura no mercado, podendo até ocorrer a sua extinção (Teixeira, 2013).

A fase de desenvolvimento é uma fase primária que ocorre antes de o produto entrar no mercado. Muitas vezes as empresas já têm o negócio aberto e estão a desenvolver o produto e a ter custos, mas sem ainda ter vendas associadas. É muito comum ocorrer em *start-ups* quando começam a desenvolver um produto.

Toda esta teoria associada ao ciclo de vida do produto é precisamente isso: teoria. Estão apenas a analisar-se duas variáveis isoladamente quando, na verdade, existem centenas de variáveis que influenciam o volume de vendas da empresa, pelo que na vida real a curva nunca é assim tão fluída, podendo até o produto nem passar por todas as fases. Pode também acontecer de o ciclo se renovar e a empresa conseguir fazer renascer o produto.

A intervenção da empresa também varia consoante a sua carteira de produtos e a posição de mercado dos produtos que comercializa. Para apoiar a visualização estratégica dos produtos e do mercado, existe a Matriz BCG, desenvolvida em 1968 para a empresa Boston Consulting Group (Martin, 2020). Esta Matriz permite analisar a quota relativa de mercado e a taxa de crescimento associada aos vários negócios da empresa.

Figura 15 - Matriz BCG



Fonte: elaboração própria, baseado em (Teixeira, 2013)

A matriz BCG (**figura 15**) tem quatro quadrantes e dois eixos, a quota relativa de mercado¹¹ (eixo dos xx¹²) e a taxa de crescimento de negócio (eixo dos yy). Os vários negócios devem colocados na matriz em forma de círculo, sendo que o tamanho do círculo representa o volume de vendas desse negócio.

As interrogações são negócios com quota relativa de mercado de baixa, mas com uma taxa de crescimento elevada, correspondendo muitas vezes a novos produtos. O futuro do produto ainda é incerto e requer muito investimento por parte da empresa.

As estrelas já são produtos com uma posição de mercado melhor, que, embora requeiram investimento, têm um crescimento considerável. São as “interrogações” bem-sucedidas. Podem nem sempre gerar bons fluxos de tesouraria devido aos custos e ao

¹¹ Representa a proporção de mercado detida pela empresa, não em relação ao mercado total, mas em relação ao concorrente mais próximo (Teixeira, 2013)

¹² Nota importante: contrariamente às matrizes normais, o eixo dos xx está contruído ao contrário, crescendo da direita para a esquerda.

investimento que necessitam, mas a longo prazo representam boas oportunidades de investimento (Teixeira, 2013).

As vacas leiteiras são a posição mais favorável que uma empresa pode ter. Embora a taxa de crescimento seja mais baixa, a posição relativa de mercado é muito favorável e os fluxos de rendimento gerados são elevados. Não requerem grande investimento e normalmente conseguem estabelecer economias de escala, gerando grandes margens de lucro e excedentes de tesouraria. Os fluxos gerados neste quadrante são muitas vezes utilizados para investir nas interrogações e nas estrelas, sendo o restante repartido na distribuição de lucros (Teixeira, 2013).

Os cães rafeiros representam a posição menos favorável, pois além de possuírem quotas de mercado pequenas, a taxa de crescimento é também baixa. Geram lucros muito baixos, podendo muitas vezes dar origem a prejuízos. Neste caso aconselha-se a retirada destes negócios (Teixeira, 2013).

Quando os produtos e os negócios atingem a maturidade, significa que há pouco mais que se possa fazer para promover o crescimento. A partir daqui a empresa deve orientar o seu modelo de negócio para o que for mais viável.

Quando se trata de um produto de uma marca com alta notoriedade¹³, como por exemplo a Coca-Cola, depois de atingir a maturidade é natural ocorrer a estagnação. A partir dessa fase é normal que as vendas não continuem a crescer, mas não tem de significar uma redução. A partir desta etapa a segmentação dos clientes já não assume tanta importância porque já existe um perfil bem definido.

Por outro lado, para manter os clientes que tem é necessário investir na relação com os clientes, de forma a que estes fiquem fidelizados à empresa e não vacilem na primeira oportunidade oferecida pela concorrência.

Outro aspeto importante em negócios de maturidade avançada, com segmentos bem definidos, é a fomentação da sustentabilidade e a responsabilidade social. Grande parte do marketing e da publicidade destas empresas direcionam-se nesse sentido, uma vez que a promoção do produto em si já não é primária, visto que este já se encontra bem posicionado no mercado.

¹³ A notoriedade da marca reflete a sua presença na mente dos consumidores e traduz-se na capacidade de o comprador identificar e recordar uma marca como membro de uma certa classe de produtos (pressupõe a existência de um elo entre o produto e a marca) (Walltrick, 2012)

Pela lógica natural da evolução, depois da maturidade segue-se o declínio. E também aqui os MN assumem uma grande importância, sobretudo o BMI. Pode ser esta a grande diferença entre a empresa conseguir reverter a situação ou caminhar no sentido da extinção do negócio.

Se os clientes estão a perder interesse no produto, isso pode significar que o valor que a empresa entrega ao cliente não é mesmo. Com o passar do tempo é natural verificarem-se mudanças nos hábitos dos consumidores e nas próprias necessidades que eles apresentam, sobretudo se estivermos a falar de necessidades não primárias.

Peter Drucker afirma que “algumas teorias de negócio são tão poderosas que duram imenso tempo, mas eventualmente todas acabam por se tornar obsoletas” (Drucker P. , 1994, p. 5). Esta visão pode ser perfeitamente adaptada aos MN, tornando claro que, por muito bom que ele seja, não será eterno e terá de ser revisto a certa altura.

Contudo, muitas empresas quando chegam a este tipo de situação, optam por inovar ao nível dos produtos e dos processos. No entanto, tal como referido por Karan Girotra e Serguei Netessine, o BMI no seu estado mais básico “não exige tecnologias novas nem a criação de mercados novos: tem apenas que ver com entregar produtos *existentes* que são produzidos através de tecnologias *existentes* a mercados *existentes*” (Girotra & Netessine, 2014).

O BMI implica efetuar experiências, e, algumas irão naturalmente falhar. No entanto, quando essas falhas acontecem, trazem novos conhecimentos e abordagens, e, sendo os prejuízos aceitáveis, as experiências devem ser realizadas e encorajadas (Chesbrough, 2010)

2.2. Impacto dos modelos de negócio nas empresas

2.2.1. No contexto nacional

No contexto nacional é claro que a empresa está dentro da sua zona de conforto, e tem mais facilidades em explorar e analisar o mercado. O ambiente onde a empresa se encontra já lhe é familiar o que torna o processo de segmentação mais fácil.

Em termos de segmentação de mercado existem quatro tipos de categorias, que depois podem ser sub-categorizadas. São elas a segmentação demográfica, geográfica, psicográfica e comportamental (University Lab Partners , s/d). Tal como pode ser

observado na tabela seguinte (**tabela 7**), os vários tipos de segmentação implicam o conhecimento de diversas características dos possíveis clientes.

Tabela 7 – Tipos de Segmentação de Mercado

Tipo de Segmentação	Principais Subcategorias
Demográfica	Idade, educação, género, ocupação, agregado familiar
Geográfica	Continente, país, região, cidade e distrito
Psicográfica	Atitudes, interesses, estilo de vida, valores, cultura
Comportamental	Conhecimento do produto, padrões de compra, conhecimento do negócio, avaliação dos produtos

Fonte: elaboração própria, baseada em (University Lab Partners , s/d)

Naturalmente quando a empresa opera no seu contexto nacional, está já familiarizada com grande parte desses aspetos, sobretudo com a cultura, uma variável que tem um grande impacto nos negócios.

A construção de um MN no país de origem é mais fácil porque a empresa tem acesso a quase todas as variáveis que necessita para ponderar a forma como vai operar. Mesmo assim algumas empresas não aproveitam esses fatores e não definem sequer um MN estando completamente à deriva nos mercados.

No caso concreto de Portugal, que em 2018 tinha 1.295.299 empresas (Pordata, 2020) e é considerado um país pequeno, embora desenvolvido, a questão do desenvolvimento de MN nas empresas pode impactar a durabilidade e rentabilidade dos negócios.

Por outro lado, há a questão da concorrência. No cenário nacional, tratando-se Portugal de um país pequeno, a dimensão da concorrência é menor do que no contexto internacional, e tal como irá ser analisado posteriormente, os MN podem conduzir à criação de vantagem competitiva, uma arma poderosa para enfrentar os concorrentes.

2.2.2. Na internacionalização de negócios

Nos dias de hoje vivemos em economias cada vez mais abertas com uma grande tendência para a globalização dos mercados, fazendo com que as empresas pensem em

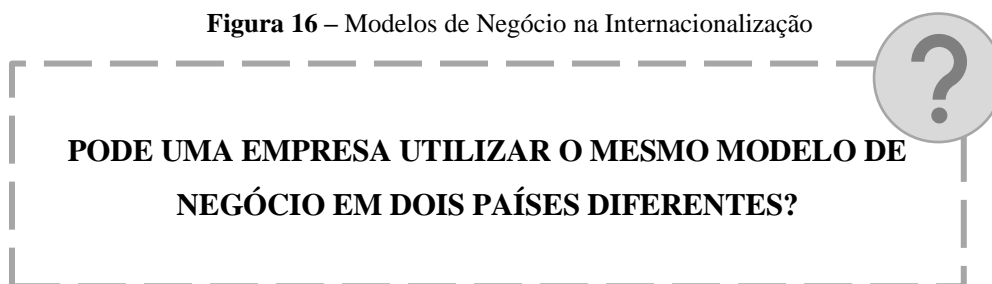
desenvolver a sua estratégia a uma escala global (Roque, Alves, & Raposo, 2019), através da internacionalização.

A internacionalização está, e muito, relacionada com o processo de globalização, que tem como principal objetivo “a eliminação de tarifas aduaneiras, permitindo a livre circulação de bens e serviços” (Botelho, 2015, p. 18). A própria evolução social e tecnológica potencia a existência deste processo, considerando que as comunicações e redes de transporte são dois pilares extremamente necessários que foram sendo desenvolvidos ao longo dos séculos.

Cada vez mais as empresas se orientam desde cedo para a conquista dos mercados estrangeiros, e algumas delas já são criadas com esse propósito, como é o caso das *born-global*. As empresas *born-global* nascem para satisfazer nichos globais e a sua internacionalização é premeditada, e não emergente (Tanev, 2012). Este tipo de empresas é desenvolvido com o objetivo de se internacionalizam de imediato, atingindo a escala global.

Quando uma empresa pondera internacionalizar-se, isso significa que vai atuar em novos mercados e em realidades diferentes do seu contexto nacional. Os fatores sociais, económicos e até culturais têm de ser considerados pela empresa, nomeadamente no que diz respeito à segmentação dos seus clientes.

Figura 16 – Modelos de Negócio na Internacionalização



Fonte: Elaboração Própria

Se não é possível definir em concreto o conceito de modelo de negócio, e este está dependente de um conjunto de variáveis que, embora interligadas, têm de ser analisadas e estruturadas de forma independente, nunca uma empresa pode ter um modelo de negócio completamente igual em dois países diferentes. Muito provavelmente nem em duas cidades diferentes.

Embora os MN possam ser parecidos, contendo apenas algumas adaptações, dificilmente poderão ser iguais. Se a empresa pode adotar a mesma proposta de valor e

utilizar os mesmos recursos para a produzir, a segmentação de clientes pode sofrer alterações (os padrões de consumo muitas vezes diferem de país para país), assim como a relação que mantem com os clientes. Os canais de distribuição serão também diferentes bem como a estrutura de custos que tem de contemplar toda a vertente da internacionalização.

Importa também saber de que forma é que a empresa se pretende internacionalizar. Muito embora se associe o conceito em exclusivo à exportação, a internacionalização nem sempre significa que a empresa vai produzir ou vender o mesmo produto num país diferente do seu. Existem várias formas de internacionalização, para além da exportação, sendo elas o investimento direto ou os acordos contratuais (AICEP, 2013). Dentro de cada uma existem vários modos operacionais, que podem ser observados em detalhe na tabela seguinte (**tabela 8**).

Tabela 8 – Formas de Internacionalização

Tipologia dos Modos de Operação Internacional	
Exportação	<ul style="list-style-type: none"> • Indireta (a empresa não se encarrega das operações de exportação) • Direta (através de agentes ou para distribuidores no estrangeiro) • Própria (venda diretamente para os clientes finais no país de destino)
Acordos Contratuais	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de licença (Know-how, patentes, marcas) • Contrato de franchising (prestação de serviços standardizada) • Contrato de gestão (gestão de negócio por conta de outrem) • Contrato de prestação de serviços de assistência técnica • Contrato de prestação de serviços de engenharia/arquitetura • Contrato de fornecimento de unidades industriais • Contrato de fornecimentos de infraestruturas • Subcontratação internacional • Alianças internacionais
Investimento Direto	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento de raiz (<i>Solo venture</i> ou <i>Joint venture</i>) • Aquisição (total ou parcial)

Fonte: (AICEP, 2013)

A forma de internacionalização afeta a construção do MN. Por exemplo, nos casos de exportação indireta e direta, não há contacto direto com os clientes finais, embora eles pertençam à segmentação da empresa. Nestes casos em que existem intermediários é com eles que a empresa deve manter contacto e formar uma relação, que tem um

vínculo empresarial. A própria distribuição dos produtos é afetada na medida em que a empresa tem de fazer chegar aos produtos até um intermediário, podendo o transporte ser feito em grande escala. Em certos casos o transporte pode até nem estar a cargo da empresa.

Por outro lado, em casos de exportação própria, a empresa lida diretamente com o consumidor final, devendo promover uma relação mais próxima e até, eventualmente a extensão dessa relação através de um serviço pós-venda, por exemplo. Os canais de distribuição levam o produto diretamente ao consumidor, o que implica transporte individualizado e, muitas vezes, personalizado.

Os encargos monetários da internacionalização podem ser bastante elevados, no entanto a maior barreira continua a ser a barreira cultural, que as empresas têm tendência a tratar com leviandade (Porto Business School, 2019).

A cultura corresponde a um conjunto de valores, crenças, atitudes e comportamentos. Os padrões culturais manifestam-se através da fala, dos gestos, do movimento corporal, da postura, da maneira de agir e de outros infinitos pormenores que, muitas vezes, são desvalorizados. De acordo com Sandrina Antunes, “a identificação e posterior tradução dos códigos culturais que se escondem por detrás de cada gesto e de cada palavra permite-nos adequar o estilo negocial ao desafio negocial em mãos” (Antunes, 2018), o que traduz a importância da cultura no processo de internacionalização.

Cada cultura tem as suas características e particularidades, e o que é culturalmente aceite num país pode não ser bem visto noutra. Quer isto dizer que, quando uma empresa pretende entrar num determinado mercado, deve analisar o aspeto cultural com a mesma importância que um aspeto económico ou financeiro. A perceção multicultural nem sempre é inerente aos indivíduos, requerendo uma mentalidade e um espírito abertos. Não se trata de as empresas se converterem a outras culturas, mas sim de as compreenderem e de adaptarem respeitosamente as relações, sem nunca perderem os seus valores.

Quando uma empresa se internacionaliza, deve ter em mente que, de certa forma, está a “invadir” outro mercado, e por isso deve desde logo manifestar predisposição para a multiculturalidade. Quer isto dizer que deve analisar atentamente os aspetos

culturais do país onde se pretende estabelecer, dando o primeiro passo no desenvolvimento de uma relação harmoniosa.

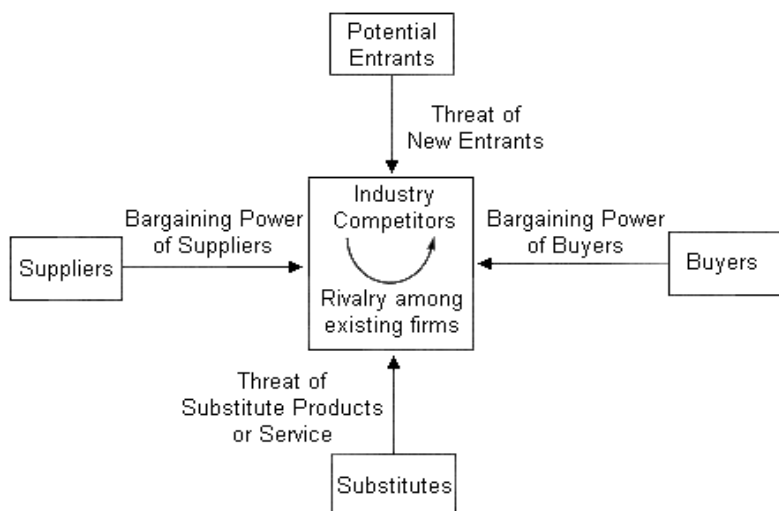
2.3. Os modelos de negócio e a vantagem competitiva

Um bom modelo de negócio não pode ser considerado por si só, uma VC embora possa ser um peso bastante grande. Até mesmo quando a empresa desenvolve novos produtos ou serviços, isso não quer necessariamente dizer que ela se esteja a colocar numa posição de vantagem face aos seus concorrentes.

Segundo Michael Porter, a VC “desenvolve-se a partir do valor que a empresa consegue criar para os seus compradores que excede os custos necessários para o criar” (Porter, 1985, p. 3). Ainda segundo Porter, a VC pode adquirir-se através da liderança de custos ou pela diferenciação (Porter, 1985).

Ao falar de VC temos necessariamente de nos referir à concorrência, pois sem ela o conceito não existiria. Pressupõe-se que quando se tem uma vantagem, é sobre algo ou alguém. Neste uma empresa adquire VC sobre os seus concorrentes. E nesse mesmo sentido Porter afirma que a VC se deve desenvolver tendo em conta as regras da competição que determinam a atratividade da indústria (Porter, 1985).

Figura 17 - As Cinco Forças Competitivas (Rentabilidade da Indústria)



Fonte: (Porter, 1985)

Quer se fale de uma indústria doméstica ou internacional, as regras da competição incorporam 5 forças competitivas (**figura 17**): a entrada de novos concorrentes, a

ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos concorrentes e a rivalidade entre os concorrentes (Porter, 1985).

O conjunto destas cinco forças determina “a capacidade das empresas de uma indústria de obter, em média, taxas de retorno do investimento que excedem o custo do capital” (Porter, 1985, p. 4). No entanto, Porter é bem claro, afirmando que o resultado é variável de indústria para indústria e que, embora existam indústrias onde as cinco formas são favoráveis (farmacêutica, refrigerantes e publicação de dados), existem outras onde a pressão de uma ou mais das 5 forças é de tal forma intensa, que poucas empresas conseguem retornos atrativos independentemente da qualidade da gestão (borracha, vidro, aço e jogos de vídeo) (Porter, 1985). A partir daqui facilmente se entende que a VC está muito relacionada com o setor de indústria a que a empresa pertence, sendo que nestes casos, os MN não têm grande influência na sua aquisição.

Por outro lado, independentemente da indústria onde a empresa está inserida, é necessário averiguar a sua posição relativa na indústria, o que determina se a rentabilidade da empresa está acima ou a abaixo da média do setor. Nesta perspetiva Porter apresenta as três estratégias genéricas (**figura 18**) para adquirir performances acima da média de indústria: liderança por custo, diferenciação e o foco¹⁴ (Porter, 1985).

Figura 18 - Estratégias Genéricas

		COMPETITIVE ADVANTAGE	
		Lower cost	Differentiation
COMPETITIVE SCOPE	Broad target	1. Cost leadership	2. Differentiation
	Narrow target	3A. Cost focus	3B. Differentiation focus

Fonte: (Porter, 1985)

O tipo de mercado onde a empresa vai operar e o tipo de produção que pretende fazer é que vão dar origem ao tipo de estratégia. Se a empresa trabalhar em vários

¹⁴ A estratégia de foco pode apresentar duas variações: foco nos custos ou foco na diferenciação.

segmentos de mercados e produzir a custos baixos, está a adotar uma estratégia de Liderança de Custos. No entanto se para vários segmentos de mercado a empresa optar pela diferenciação de produto, estamos perante uma estratégia de Diferenciação. Em termos de estratégias de foco, estamos perante Foco nos custos quando a empresa produz a baixos custos, mas para um segmento particular sendo que se optar pela diferenciação de produtos para um segmento particular estamos perante Foco na diferenciação (Porter, 1985).

Neste caso das estratégias genéricas, já podemos relacionar os MN, uma vez que para definir a estratégia é necessário efetuar a segmentação dos clientes e definir a proposta de valor e a estrutura de custos. Em termos de proposta de valor, e empresa pode optar por entregar produtos a um custo mais baixo ou produtos diferenciados, podendo escolher se vai penetrar em vários segmentos de mercado ou apenas em um ou dois mais específico.

Desta abordagem de Michael Porter podemos concluir que aquisição de VC depende muito do setor de indústria em que a empresa opera. No entanto, é necessário também conjugar o tipo de estratégia que a empresa vai adotar. Embora não haja muito a fazer quantos as forças da indústria, através da construção de um MN orientado para uma determinada estratégia a empresa pode adquirir VC.

No entanto, “quando um novo modelo altera a economia de uma indústria e é difícil de duplicar, pode por si mesmo, criar uma vantagem competitiva forte” (Magretta, 2002). Contudo, mesmo nestes casos, isto não quer dizer que a empresa possa depositar toda a confiança no MN porque há sempre a questão da volatilidade dos mercados. E aqui entra a importância do BMI. Os MN têm quer ser alvos de constante manutenção e revisão se a empresa pretender manter uma VC sustentável.

Como já foi possível observar, a VC está associada aos concorrentes da empresa e a estratégia utilizada, que depende do tipo de mercado onde a empresa se encontra. Ora a constante mudança nos mercados, que são condicionados diariamente por fatores sociais, estruturais, económicos e ambientais, não permite que a empresa possa manter durante muito tempo as mesmas estratégias e o mesmo MN. Muito embora possam existir casos em que isso aconteça, se não houver manutenção a VC acaba por se perder.

Num estudo conduzido por V. K. Ranjitha em 2015, o autor concluiu que “os vários componentes dos MN ajudam as empresas a manter a vantagem competitiva” (Ranjith, 2015, p. 4).

CAPÍTULO III – CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DOS MODELOS DE NEGÓCIO

O conceito de valor na língua portuguesa é bastante amplo e pode apresentar diversos significados, dependendo do contexto onde se insere, e tem sempre um pouco de subjetividade associada. Podemos falar de valor como sendo o preço de algo, uma qualidade atribuída a um bem ou serviço, a estima (importância) que se tem por um determinado objeto ou até mesmo no sentido de coragem ou valentia (Porto Editora, 2001) havendo ainda mais significados que lhe podem ser atribuídos.

Quando falamos de valor no contexto de MN estamos a olhar para a ótica do cliente. Mesmo a própria proposta de valor dos MN centra-se nos clientes e naquilo que eles estão dispostos a pagar pelos produtos ou serviços de uma empresa.

No entanto, embora o valor na ótica do cliente seja o mais importante para a empresa em termos de definição do seu MN, existem pelo menos mais dois tipos de valor dos quais podemos falar: o valor na ótica da empresa e o valor na ótica dos investidores (ou potenciais investidores). É aqui que se pode observar a diversidade do conceito: em nenhum dos 3 casos o valor pode ser entendido da mesma forma.

Cliff Bowman e Véronique Ambrosini dividem o conceito de valor em dois: valor de uso e valor de troca (Bowman & Ambrosini, 2000). O valor de uso é definido pelos clientes e é totalmente subjetivo, significando a perceção da utilidade do produto oferecido. A utilidade de um determinado produto ou serviço varia conforme a necessidade do cliente em questão, daí a grande subjetividade do valor de uso. O valor de troca realiza-se apenas quando ocorre a venda e diz respeito ao valor pago pelo cliente pelo valor de uso (Bowman & Ambrosini, 2000).

3.1. O valor na ótica da empresa

David M. Bridgeland e Ron Zahavi entendem que os modelos de negócio, que exigem tempo, esforço e capacidades para serem executados, criam um valor significativo para a organização (Bridgeland & Zahavi, 2009).

O valor é o núcleo do negócio, pois é aquilo que vai ser entregue ao cliente. Vender um produto ou um serviço ao cliente não é tão relevante como o valor que se lhe entrega, e este valor é o que, muitas das vezes, vai diferenciar duas empresas que vendem o mesmo produto ou prestam o mesmo serviço.

No entanto, atentando à perspectiva da empresa, o valor está relacionado com o lucro e com a articulação da estrutura de custos e dos fluxos de rendimentos que permitam com que exista.

3.1.1. Criação e apropriação de valor

Embora, à primeira vista, pareçam ter o mesmo significado, criação e apropriação de valor são dois conceitos distintos. Apesar de as empresas criarem o valor para os seus clientes, há uma parte desse valor que fica dentro da empresa, do qual na prática, a empresa se apropria.

Os autores de BMN, Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger e Michaela Csik, afirmam que *“Successful business model innovation creates value for your customers and captures value for your company. Many businesses fail to capture enough value”* (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014, p. 9) pelo que podemos entender que a apropriação de valor é tão ou mais importante do que a criação de valor, e o problema de muitas empresas é acharem o contrário.

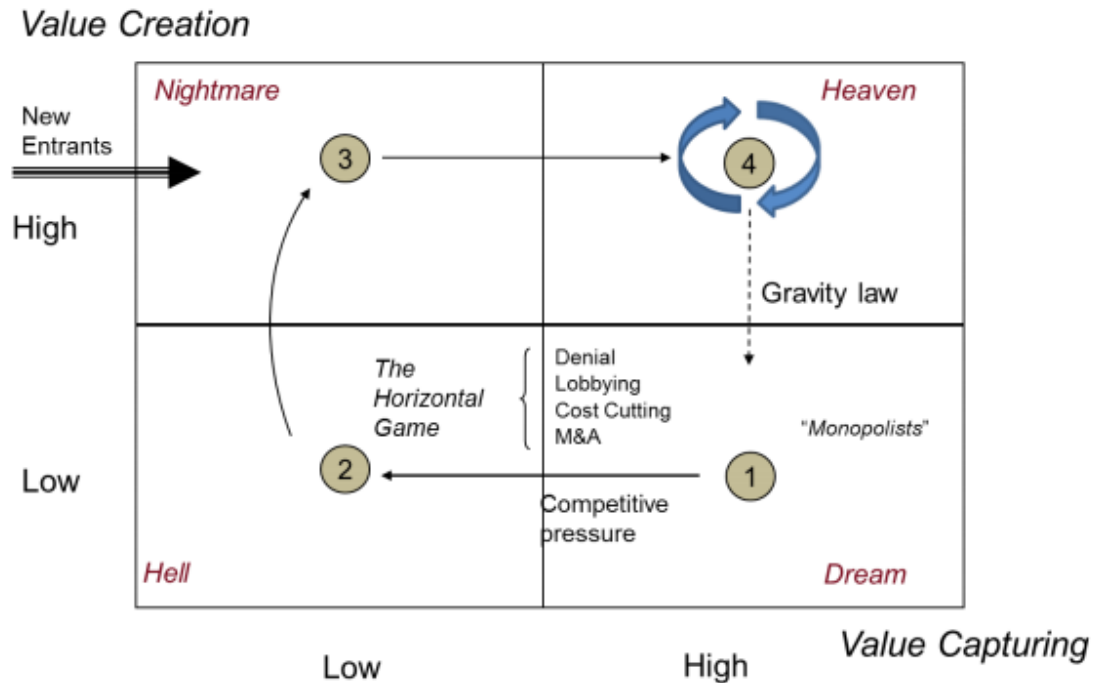
Os *inputs* adquiridos pela empresa (máquinas, edifícios, computadores, matérias-primas) têm de ser trabalhados para poderem contribuir para a criação de valor (Bowman & Ambrosini, 2000, p. 5). A empresa necessita de adquirir recursos para o seu processo produtivo, o que a faz vestir o papel de cliente. Em algum momento a empresa vai adquirir aos seus fornecedores, por um determinado valor de troca, um determinado valor de uso para poder posteriormente transformar.

Da forma mais objetiva possível, o valor criado é o benefício percebido para o cliente, estando relacionado com a utilidade entregue pela empresa aos clientes (Verdin & Tackx, 2015, p. 2). À parte de entregar um bom produto ou serviço aos seus clientes é necessário garantir que a estrutura de custo e o fluxo de rendimentos são capazes de “capturar” valor para a empresa. Se a empresa não conseguir apropriar valor para si, então não faz sentido oferecer esse produto ou serviço no mercado.

A apropriação de valor é a capacidade de a empresa “transformar o valor criado (realizado numa proposta de valor concreta) num negócio sustentável” (Verdin & Tackx, 2015, p. 6).

Paul Verdin e Koen Tackx (Verdin & Tackx, 2015) desenvolveram um esquema (figura 19) que permite entender a criação e a apropriação de valor de uma forma muito simples, identificando os cenários possíveis onde as empresas se podem encontrar.

Figura 19 - Criação e Apropriação de Valor



Fonte: (Verdin & Tackx, 2015)

O esquema, que na verdade é um ciclo, começa na posição de “sonho” (*dream*) onde o valor criado para os clientes é baixo e há uma grande apropriação de valor para a empresa, associada a lucros elevados. De acordo com os autores, esta perspectiva coloca as empresas em posições de mercado fortes ((quase) monopólios), como aconteceu com muitas empresas de telecomunicações e serviços públicos, empresas petrolíferas nos anos 60, com a IBM nos anos 80 e com a Kodak e a De Beers nos anos 90 (Verdin & Tackx, 2015).

Estas e outras empresas que viviam a mesma situação disfrutavam de uma posição de mercado favorável e de todos os benefícios inerentes até começarem a surgir as leis da concorrência e da desregulamentação e aparecerem novos concorrentes no mercado. A maior parte dos concorrentes surgem com elevadas aptidões tecnológicas, conhecimentos ao nível da internet e altos níveis de criatividade e inovação, colocando-os em vantagem face às empresas existentes. Depressa o “sonho” se tornou no “inferno” (*hell*), em que as organizações começaram a perder os avultados lucros a obter níveis de

apropriação de valor muito baixos (Verdin & Tackx, 2015). Os clientes foram-se rendendo à concorrência que lhes entregava muito mais valor. Empresas situadas neste quadrante encontram-se geralmente na última fase da vida, antes de falirem ou de serem adquiridas por outras empresas (Verdin & Tackx, 2015, p. 4).

A única maneira de saírem do “inferno” é reformulando os seus MN, orientando-os para a criação de valor, tal como já analisamos nos capítulos anteriores. No entanto, nesta fase isso já não é suficiente para os diferenciar dos seus concorrentes, sendo o fator inovação a grande chave para as empresas se reerguerem. Paul e Koen, ilustram esta situação citando o fundador da IBM, Samuel Palmisano, que a certa altura acaba por afirmar que se as empresas não inovam, permanecem no inferno da comodidade (Verdin & Tackx, 2015, p. 4).

Claro está que se, por exemplo, as empresas adotarem políticas de preços de forma a entregar valor a baixo custo aos seus clientes, podem de facto, reconquistar os mercados, mas continuam à custa dos seus lucros. Não é esperado que de um dia para o outro uma empresa consiga atingir economias de escala, logo para entregarem um valor a um preço baixo aos clientes, a sua estrutura de custos será elevada, prejudicando os lucros e apropriação do valor. É aqui que a empresa entra no “pesadelo” (*nightmare*), sendo também este o quadrante em que os autores destacam a existência de maior probabilidade da entrada de novos concorrentes (Verdin & Tackx, 2015).

3.2. O valor na ótica dos investidores ou potenciais investidores

Os investidores (ou potenciais investidores em fases primitivas dos projetos) são os indivíduos ou as instituições que possuem capital para, de certa forma, emprestar às empresas e aos empresários. São peças essenciais nos negócios porque sem o seu capital não é possível que se desenvolvam.

Para quem possui o capital e se prepara para investir, o que chama mais a atenção são os números em si. Em muitos casos não há ligação emocional aos negócios e o importante é saber qual é a rentabilidade. Facilmente temos a perceção desta realidade observando, por exemplo, o *reality show* americano *Shark Tank*: os “tubarões” (multimilionários e bilionários) procuram negócios para investir, mas querem o retorno do investimento e ser detentores de uma parte do negócio (Shark Tank - About, s/d).

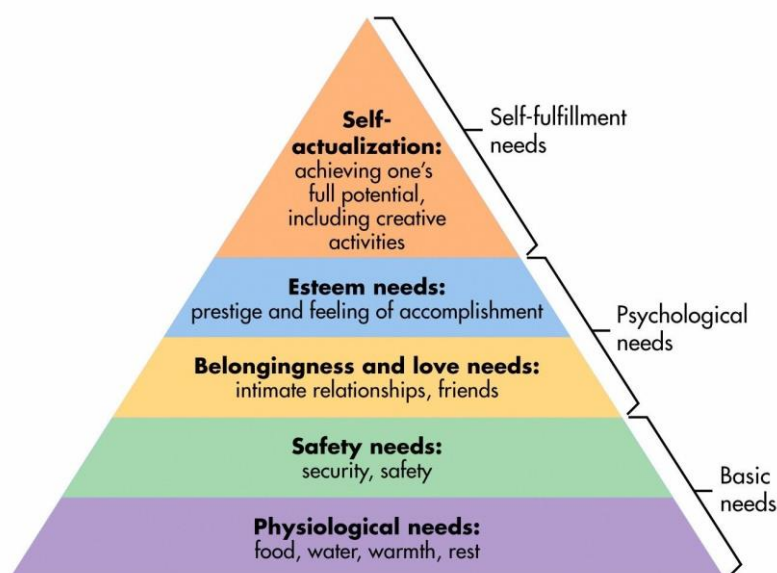
3.3. O valor na ótica dos utilizadores/ consumidores

No caso dos utilizadores, ou dos consumidores, o conceito de valor torna-se mais abstrato. Se até aqui os números assumiam elevada importância, neste caso nem sempre assim o é. O valor para o cliente depende do que ele procura e da necessidade que pretende ver satisfeita e pode nem sempre significar um produto ou um serviço barato. Isto leva-nos de volta à questão da segmentação.

O processo de compra por parte dos consumidores é alvo de estudo há vários anos, sobretudo pela área do Marketing. Quando surge uma necessidade no ser humano, o seu objetivo é satisfazê-la, e é aqui que o processo de compra se inicia.

Existem vários tipos de necessidades e cada ser humano prioriza-as de maneira diferente, embora Maslow tenha desenvolvido em 1943 “A Teoria da Necessidade Humana”, onde, de forma geral hierarquizou as necessidades das pessoas (McLeod, 2020). Maslow dividiu as necessidades em 5 categorias globais e hierarquizou-as em pirâmide, conforme pode ser observado na **figura 20**.

Figura 20 - Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: (McLeod, 2020)

Na base da pirâmide encontram-se as necessidades básicas, compostas pelas necessidades fisiológicas, que são as mais importantes pois condicionam a sobrevivência do ser humano, e pelas necessidades de segurança.

No nível intermédio, estão as necessidades psicológicas, onde se pode encontrar as necessidades de amor e estima, relacionadas com as relações pessoais dos indivíduos.

No topo encontram-se as necessidades de autorrealização, que vão de encontro ao cumprimento de objetivos e metas pessoais.

Claro que esta análise é tida como a priorização normal das necessidades humanas, mas dentro de certos limites, existem pessoas que priorizam mais determinadas necessidades do que outras, sendo que isso varia um pouco de indivíduo para indivíduo (à exceção das necessidades fisiológicas que condicionam desde logo a sobrevivência).

No dia-a-dia, o ser humano sente praticamente todas as necessidades da pirâmide. No entanto, quanto uma é satisfeita as outras tornam-se prioritárias. Quando uma pessoa sente fome, depois de se alimentar passa a estar satisfeito, deixando essa necessidade de ser prioritária naquele momento.

O valor para os clientes ou consumidores está intimamente relacionado com as suas necessidades e a sua ótica varia de um consumidor para o outro. Por exemplo, uma pessoa que está a sentir fome vai valorizar muito mais uma refeição do que alguém que não tem fome naquele momento.

À parte das necessidades, o valor é percebido pelo cliente como uma função positiva e como uma função negativa. A função positiva do valor está associada à qualidade percebida, aos atributos dos produtos (intrínsecos e extrínsecos) e a abstrações de alto nível. Por outro lado, o valor é percebido como uma função negativa devido ao sacrifício percebido (dispêndios monetários e não monetários) (Veludo-de-Oliveira & Ikeda, 2015).

Tânia Modesto Veludo-de-Oliveira e Ana Ikeda, referenciam no seu artigo publicado em 2015, as quatro dimensões do valor, criadas por Holbrook em 1999: interatividade, relativismo, preferência e experiência de consumo (Veludo-de-Oliveira & Ikeda, 2015). Estas quatro dimensões podem ser observadas na tabela seguinte (**tabela 9**).

Tabela 9 - As Quatro Dimensões do Valor

Dimensões do valor de Halbrook	
Interatividade	O valor obtém-se através da interação entre o sujeito e o objeto.
Relativismo	O valor torna-se relativo por resultado de avaliações e comparações das várias alternativas.
Preferência	Envolve julgamento de preferências dos consumidores em relação ao afeto, atitude, avaliação, predisposição, opinião, tendência de resposta e valência.
Experiência de Consumo	O valor não está no produto, na marca ou no objeto, mas sim na experiência vivida.

Fonte: elaboração própria, com base em (Veludo-de-Oliveira & Ikeda, 2015)

Muitas vezes se associa o valor para o cliente ao preço, mas em muitos casos essa é a última coisa a que este presta atenção. O valor vai muito além do dinheiro e do sentido monetário e atinge níveis emocionais muitas vezes impossíveis de quantificar.

Muitas empresas pretendem ser competitivas em termos de preços, e claro que isso é uma questão importante, porque entre dois produtos praticamente iguais e que satisfaçam a mesma necessidade da mesma forma, é provável que o cliente opte pelo preço mais baixo. Mas como se pode perceber, aquilo que o cliente valoriza vai muito além disso, e se as empresas conseguirem atingir certos níveis de satisfação dos clientes, atentando ao que eles valorizam, certamente que o preço não será um problema.

CAPÍTULO IV – MODELOS DE NEGÓCIO: ABORDAGEM PRÁTICA

Depois da fundamentação teórica sobre MN, importa perceber o conceito em termos práticos. Ao longo dos capítulos anteriores, foi fácil entender que existem muitas componentes nos mercados que influenciam o modo de operar das empresas e desafiam toda a teoria dos conceitos.

Salienta-se, por isso, a importância de entender que cada empresa é um caso único e deve ser analisada e trabalhada como tal, não sendo sempre possível aplicar tudo o que é teoricamente definido.

Neste capítulo final, o objetivo é conciliar a revisão de literatura com o comportamento de uma empresa real, de forma a que seja possível analisar todo o processo de criação e desenvolvimento de MN do ponto de vista prático.

4.1. Objetivos de Investigação

Ao longo de toda a investigação e análise literária, foi possível entender que os MN assumem bastante importância nas empresas, não só no seu contexto nacional, como também no seu processo de internacionalização, quando este existir.

O conceito de MN é bastante flexível e na verdade corresponde a um conjunto de vários componentes que estão presentes em todas as empresas, mesmo que não lhes seja atribuída essa denominação. Desse modo, este estudo assume relevância para os novos empreendedores que pretendam iniciar um novo negócio bem como para todos aqueles que têm um negócio que necessita de ser revisto.

As conclusões retiradas deste projeto, tanto da investigação teórica como da abordagem prática, irão servir de apoio no desenvolvimento de MN através da orientação dos mesmos para a criação de valor, uma das ferramentas mais poderosas nos mercados e que se pode tornar numa VC.

Do ponto de vista académico, terá alguma importância para atuais e futuros alunos de cursos ligados à gestão e dos negócios, uma vez que são abordados inúmeros conceitos que são lecionados em unidades curriculares destas áreas, podendo, portanto, servir de apoio ao estudo e a investigações futuras.

O primeiro grande objetivo do projeto é compreender o conceito de MN, analisando a sua base teórica de forma a perceber qual o seu papel nas empresas e nos

mercados. Essa análise passa, não só pela definição do conceito, mas também pelo estudo de alguns MN reais que foram bem-sucedidos aos longo dos anos, de forma a que o seu significado seja entendido em termos práticos.

Seguidamente, pretende-se analisar o impacto dos MN nas empresas (em novos negócios e em negócios existentes; na internacionalização de negócios) e entender o conceito na perspetiva da criação de valor, percebendo que o valor criado é diferente dependendo da ótica do utilizador final (empresa, investidor e cliente).

Por último, e em relação à componente prática do projeto, o estudo de caso de uma empresa nacional, que mais tarde se internacionalizou, tem como finalidade perceber como é que a base teórica se aplica no contexto prático. Nesse sentido, análise do modelo de negócio e do processo de internacionalização da Jump Willy é uma mais-valia neste projeto e, certamente, irá permitir retirar conclusões mais concretas sobre os MN. Mais importante do que entender a teoria é perceber se realmente, na prática, os procedimentos resultam. Um conceito é sempre mais bem entendido se for analisado à luz do que se passa no mundo real.

4.2. Problema e Questões de Investigação

4.2.1. Problema de Investigação

Os MN contam as histórias das empresas e servem como um guia para entender toda a envolvente do negócio. As empresas necessitam de estar orientadas para a criação de valor para desenvolverem um modelo de negócio que seja capaz disso e é necessário entender que um bom modelo de negócio não chega, por si só, para obter vantagem competitiva.

Hoje em dia há uma grande facilidade em criar novas empresas e cada vez mais se vêem pessoas a tentar ter um negócio próprio por força, muitas vezes, de uma situação de desemprego. Existem ideias realmente boas, mas que depois da prática se transformam em verdadeiros fiascos, isto porque não têm um MN bem estruturado. A realidade é que negócios bem planeados e bem orientados tendem a ser mais bem-sucedidos, mesmo que a ideia de negócio não seja propriamente inovadora.

A necessidade de orientação para o cliente e para aquilo que o cliente mais valoriza está cada vez mais presente no mundo empresarial de hoje em dia, e o

pensamento dos gestores e empreendedores deve estar direcionado para a satisfação dos clientes. Pode haver uma ideia de negócio realmente boa na perspectiva do empreendedor, mas se esta não interessar e não criar valor para o cliente, dificilmente pode evoluir. Por outro lado, mesmo quando existe uma ideia com grande potencial de criação de valor para os clientes, se a empresa não souber como criar esse valor na prática, enfrentará sérios problemas em ter sucesso. É através dos modelos de negócio que as empresas encontram o equilíbrio e o caminho da criação de valor para o cliente e para elas próprias. Um modelo de negócio só é realmente útil se for usado como uma ferramenta de criação de valor e se estiver orientado para tal.

No entanto nota-se falta de conhecimento do conceito em si e da sua importância nos vários níveis da empresa. Essa falta de conhecimento leva muitas empresas a assumirem que podem replicar a forma de atuar de uma empresa de sucesso e que isso vai resultar, ou então que podem internacionalizar o seu negócio sem mudar absolutamente nada. Os MN existem desde sempre, mas só recentemente começaram a ser estudados e a ganhar relevância.

4.2.2. Questão de Investigação

O ponto fulcral é entender como é que a empresa desenvolve um MN que seja capaz de se tornar numa ferramenta de criação de valor. Por outras palavras, a grande questão é: como é que uma empresa orienta um modelo de negócio na perspectiva da criação de valor? Se qualquer MN fosse, por si só uma ferramenta de criação de valor, todos os negócios e todas as ideias podiam ter sucesso. Um MN só se torna numa fonte de criação de valor se a empresa o orientar para tal. A orientação dos MN para a criação de valor e eventualmente, VC é abordada na análise teórica com fundamento na revisão literária elaborada.

As conclusões retiradas da contextualização teórica são também conciliadas com aquelas obtidas na abordagem prática, resultantes do estudo de caso de uma empresa verdadeira. Por outro lado, e uma vez que a questão da internacionalização é analisada ao longo do projeto, torna-se importante perceber em que medida é que as empresas precisam de rever e alterar os seus MN quando iniciam o processo de internacionalização.

Tal como foi anteriormente referido existe a ideia de que os MN podem ser facilmente replicados, mesmo dentro da própria empresa. No entanto, com as inúmeras variáveis que existem nos mercados, basta uma pequena alteração para que o negócio se torne num fiasco. Um grande exemplo disso é o caso dos parques de atrações da *Disney*. Tal como foi referido por Joan Magretta (Magretta, 2002) quando a *EuroDisney* abriu o parque temático em Paris, em 1992, utilizou o mesmo modelo de negócio que era utilizado e que funcionava perfeitamente nos parques dos Estados Unidos. Este foi o motivo pelo qual a *EuroDisney* foi um completo desastre nos primeiros anos. O negócio só sofreu uma reviravolta quando os aspetos chave do negócio foram reformulados um a um.

Surgem assim, três questões de investigação que visam ser respondidas quer através do enquadramento teórico como pelas conclusões retiradas da abordagem prática:

- Quais são os elementos mais relevantes e que devem integrar o conceito de MN?
- Como é que a empresa orienta o MN para a criação de valor?
- Quais as componentes dos MN que precisam de ser repensadas e alteradas no processo de internacionalização?

4.3. Metodologia de Investigação

Uma vez que o projeto está dividido em duas partes distintas, uma de abordagem teórica e outra com uma forte componente prática, foram escolhidas duas metodologias diferentes, uma para cada fase. Ambas pertencem à análise qualitativa que tem como principal objetivo a interpretação dos fenómenos observados. Neste tipo de análise pretende-se observar, descrever, compreender e entender o significado dos factos, não existindo uma hipótese pré-concebida.

Dentro da abordagem qualitativa há três possibilidades para a realização da pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

Uma vez que a ideia principal é analisar em profundidade o conceito de modelos de negócio e tudo o que dele derivar, de forma a chegar à conclusão de qual é a sua importância para as empresas no âmbito da criação e apropriação de valor, no enquadramento teórico a metodologia usada é a pesquisa documental. A pesquisa

documental, tal como o próprio nome indica, trata-se de uma análise de vários documentos já existentes que estejam relacionados e sirvam de suporte ao tema do estudo. É importante para este conceito entender a palavra “documento” num sentido bastante amplo que abrange jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, relatórios, publicações, estatísticas, etc. (Godoy, 1995).

A pesquisa documental será feita com base em artigos científicos que abordem o conceito e também através da análise de modelos de negócio de sucesso.

A abordagem prática do tema será analisada através de uma entrevista exploratória (também conhecida como entrevista aberta). Este tipo de entrevistas tem como principal objetivo “revelar determinados aspetos do fenómeno estudado, em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 69).

Raymond Quivy e LucVan Campenhoudt destacam três grupos de interlocutores válidos para as entrevistas exploratórias. Na primeira categoria estão os docentes, investigadores especializados e peritos no domínio da investigação. Da segunda categoria fazem parte as testemunhas privilegiadas, ou seja, pessoas que pela sua posição, ações ou responsabilidade têm um bom conhecimento do problema. A terceira e última categoria está relacionada com o público a que o estudo diz diretamente respeito (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Na entrevista elaborada, o interlocutor escolhido foi o sócio fundador da Jump Willy, que, no seguimento do que foi anteriormente referido, se enquadra no grupo de interlocutores de testemunhas privilegiadas. A escolha da empresa deve-se ao facto de ter sido fundada em Portugal, mas ter uma grande componente internacional, que é precisamente o que se foi desenvolvendo ao longo deste projeto.

A entrevista foi alinhada e projetada tendo em conta os objetivos de investigação e as questões de investigação diretas e o *draft* da entrevista pode ser consultado nos apêndices (**Apêndice II**).

A entrevista decorreu no dia 30 de setembro de 2020, por vídeo conferência, por volta das 11h da manhã. A transcrição da entrevista pode ser analisada na íntegra nos apêndices (**Apêndice III**).

Ao longo dos tópicos que se seguem, além de outras fontes externas que possam ser citadas, a maior parte da informação é retirada da análise da entrevista em profundidade efetuada.

4.4. A empresa *Jump Willy*

A *Jump Willy* é um estúdio criativo que desenvolve conteúdos personalizados e inspiradores em todos os formatos digitais para serem utilizados em anúncios, vídeos corporativos, entretenimento de marca e séries televisivas de animação (About Us - Jump Willy, 2018).

A empresa foi fundada no Porto, em 2007, por Pedro Marques e João Seabra mas rapidamente se internacionalizou para Londres, Los Angeles e Hong Kong, trabalhando com dezenas de marcas em todo o mundo, como a BMW, a H&M, a Vodafone, a Lexus e a Bloomberg (About Us - Jump Willy, 2018).

Figura 21 - Logótipo Jump Willy



Fonte: (About Us - Jump Willy, 2018)

João Seabra e Pedro Marques são dois criativos de excelência, formados na área e com elevado espírito empreendedor. João começou a dar aulas na Universidade Católica, no Porto, poucos meses antes de terminar a sua licenciatura, cargo que manteve durante alguns anos, tendo estado, inclusive, à frente de um Mestrado em Animação que era o único em Portugal, na altura.

Certo dia, os dois encontraram-se num aeroporto em Berlim, enquanto aguardavam para fazer uma escala, e conversaram sobre como seria interessante trabalharem os dois de uma forma mais próxima através da criação da empresa. Para o João, fora apenas uma conversa de aeroporto, mas o Pedro levou aquilo bastante a sério. Ao fim de um ano a tentar convencer o João a avançarem com o projeto, ambos decidiram juntar-se e falar concretamente de como poderia funcionar.

Embora ambos considerassem em elevado risco começar uma empresa do zero, ainda por cima na área da criatividade, concordaram que poderiam iniciar o projeto sem deixar os seus empregos no imediato, de forma a garantir alguma estabilidade nas suas vidas. Durante o primeiro ano trabalharam fora dos seus horários de trabalho e durante os fins de semana na Jump Willy. A ideia seria trabalharem durante esse ano a meio termo na empresa, para ver a sua viabilidade, e, se tudo corresse bem, terminado esse ano utilizariam o dinheiro arrecado como fundo de investimento inicial e despedir-se-iam dos seus empregos para se dedicarem completamente ao projeto.

Com a finalidade de se manterem por perto da Universidade, e aconselhados por Álvaro Barbosa¹⁵, optaram pela incubadora da Universidade Católica. Através do acordo de incubação o arrendamento do espaço era economicamente favorável. Fimdo esse primeiro ano, onde acordaram evitar gastar dinheiro, utilizaram o valor que juntaram os dois para a renda do espaço e também para contratar duas pessoas logo no arranque. Logo nos primeiros meses contrataram uma terceira e uma quarta pessoas. Estas contratações foram extremamente necessárias, porque a empresa começou a correr demasiado bem, e os dois já não eram suficientes.

A graduação¹⁶ da empresa decorreu de forma muito suave, uma vez que a empresa cresceu de forma muito favorável. Depois de um ano na incubadora da Católica, passaram para uma outra incubadora, onde eram a maior empresa naquele momento, com cerca de 15 pessoas. Com a taxa de incremento da renda da incubadora, chegou a certo ponto em que era preferível arrendarem um espaço a título particular. Segundo João Seabra, a renda não tinha muito peso no orçamento, sendo o os custos com salários e *software* os mais dispendiosos.

Uma das decisões estratégicas mais importantes que tomaram logo no início, foi a contratação do Gonçalo Cruz, que estava a trabalhar na Accenture¹⁷, na parte da internacionalização, no Brasil. Esta arriscada contratação, devido ao elevado valor, tinha por intenção colmatar as falhas na parte da gestão do negócio. A empresa foi criada por

¹⁵ Álvaro Barbosa é professor e o atual vice-presidente do desenvolvimento Estratégico e Divulgação da Universidade Saint Joseph, em Macau. Foi diretor do departamento de Som e Imagem da Escola de Artes da Universidade Católica Portuguesa, onde ainda mantém uma filiação como docente (Álvaro Barbosa, s.d.).

¹⁶ A graduação é a fase final do processo de incubação de empresas, entendida como a autonomização da empresa, uma vez que ocorre quando esta deixa a incubadora (Silva, 2019)

¹⁷ Empresa multinacional de consultoria de gestão, tecnologia da informação e *outsourcing*, com sede em Dublin, Irlanda.

dois criativos, e toda a estrutura da empresa estava dentro das suas cabeças, mas era necessário organizar tudo e passar para o papel. Na altura a Jump Willy não tinha um PN estruturado, e essa foi uma das primeiras tarefas elaborada pelo Gonçalo Cruz. No fundo, estava a faltar uma estrutura sólida para o desenvolvimento de procedimentos e processos.

4.4.1. Breve contextualização e evolução do Negócio

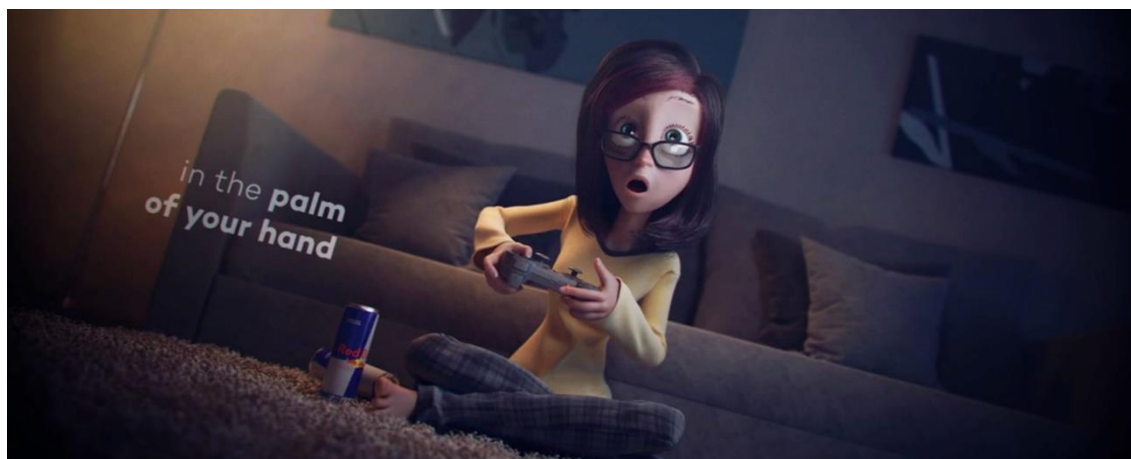
A empresa foi criada para produzir *Computer-generated imagery*¹⁸ (CGI), sendo essa a sua atividade principal. A grande experiência dos colaboradores em CGI, em realidade virtual e em *design* de movimento permite-lhes criar praticamente todo o tipo de elementos visuais. Sendo a equipa detentora das ferramentas digitais mais avançadas no mundo, podem apenas ser limitados pela criatividade humana, mas nunca pela tecnologia (About Us - Jump Willy, 2018). Todos os produtos são feitos à mão e uma das grandes prioridades é prestar atenção a todos os detalhes, mesmo os mais insignificantes. Cada projeto conta com milhares de horas de trabalho.

Além do conteúdo visual, a Jump Willy produz também conteúdo musical, sendo este o seu trabalho mais internacional. As composições, únicas e feitas com paixão, são criadas no Porto, em Estocolmo e em Los Angeles para filmes, anúncios, jogos de vídeos e toques de telemóvel. Não havendo barreiras à exceção da criatividade, a empresa cria qualquer tipo de composição musical, desde partituras orquestrais ao ambiente digital (About Us - Jump Willy, 2018).

Os colaboradores são cuidadosamente selecionados, com gosto no que fazem e também com elevadas competências, de forma a manter a qualidade das criações. Nessa vertente, a empresa tinha muito poucos estágios, focando-se na contratação de pessoas com grande experiência.

¹⁸ Imagens geradas por computador

Figura 22 - Conteúdo Criativo da Jump Willy



Fonte: (About Us - Jump Willy, 2018)

A empresa desenvolve vários produtos de caráter criativo e, de acordo com João Seabra, a Jump Willy posiciona-se num setor médio-alto em termos de preço. No entanto estão num nível mais acima em termos de qualidade, e aí sim têm preços altamente competitivos.

Em termos financeiros a empresa apresenta contas bastante favoráveis. Trata-se juridicamente de uma sociedade por quotas com um capital social de €10.000,00. Atualmente opera com 4 funcionários e o lucro após impostos de 2019 totalizou €14.398,00

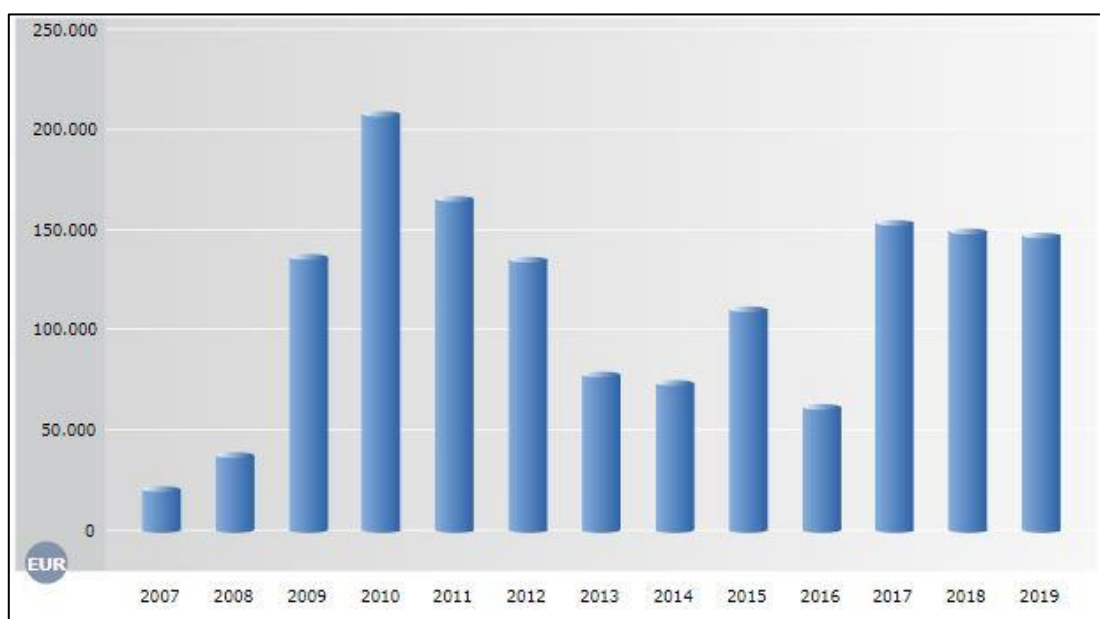
Relativamente ao balanço, que pode ser consultado em anexo (**Anexo II**), em termos de ativos a empresa aumentou o seu imobilizado nos últimos 5 anos, tendo o valor passado de €6.202,00 (em 2015) para €30.288,00 (em 2019). Este aumento poderá estar relacionado com o investimento em *software*, um dos ativos mais importantes e necessários para a produção dos projetos.

Embora tenha fechado o ano de 2016 sem dívidas de terceiros, nos anos seguintes essa rubrica aumentou. No entanto de 2018 para 2019 conseguiram reaver mais de €15.000,00 desse valor. Por outro lado, as dívidas a terceiros aumentaram nesse mesmo período, podendo estar relacionado com o não pagamento dos seus clientes.

No que diz respeito à demonstração de resultados, disponível em anexo (**Anexo III**), podem ser observadas algumas oscilações nos proveitos operacionais, maioritariamente constituídos pelo volume de negócios.

Tal como pode ser observado na figura seguinte (**figura 23**), nos últimos 3 anos (2017-2019) a empresa conseguiu manter o seu volume de negócios a rondar os €150.000,00 (cento e cinquenta mil euros). O pico maior de crescimento do volume de negócios ocorreu entre 2008 e 2010, período inserido nos primeiros anos de funcionamento da empresa, tendo conseguido ultrapassar, em 2010, a meta dos €200.000,00 (duzentos mil euros). Nos períodos seguintes, até 2014, é possível observar um decréscimo no volume de negócios, no entanto nesse período vivia-se uma das maiores crises financeiras em Portugal¹⁹, que afetou negativamente quase todas as empresas.

Figura 23 - Evolução do Volume de Negócios da Jump Willy (2007 - 2019)



Fonte: (Sabi, 2019)

Por se tratar de uma empresa de prestação de serviços, não existem valores no Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMVMC), havendo, no entanto, elevados custos operacionais, associados às atividades necessárias para produzir a proposta de valor. Curiosamente a empresa não tem qualquer juro suportado, pois não possui financiamentos externos, reinvestindo anualmente os seus lucros.

¹⁹ Esta crise económica veio no seguimento da crise internacional, sobretudo na zona euro. Durante este período de crise em Portugal, face aos grandes níveis de endividamento, foi necessário recorrer à ajuda financeira da *Troika*, em 2011.

O EBITDA²⁰ é positivo desde 2015, e embora tenha apresentado algumas oscilações, em 2019 totalizou €27.803,00, o que demonstra que a empresa tem uma boa capacidade de gerar *cash-flow*, responsáveis por garantir autonomia financeira.

Em termos dos rácios europeus, que podem ser consultados em anexo (**Anexo IV**), importa realçar o aumento nos últimos 3 anos do rácio de solvabilidade²¹. Este rácio é particularmente importante pois representa a capacidade de cumprir os compromissos de médio e longo prazo (Duarte, 2019). Em caso de liquidação da empresa, o capital próprio é o que sobra para pagar todas as dívidas. Assim, o ideal é que este rácio seja superior a 1 (100% se analisarmos em percentagem), querendo isso significar que o capital próprio cobre todo o passivo da empresa. Neste caso temos o rácio sempre inferior a 100%, mas tem-se observado um crescimento do rácio, muito por conta da redução gradual do passivo nos últimos 5 anos e um aumento do capital próprio no ano passado.

Nos prazos de recebimentos e de pagamentos (crédito), pode completar-se a análise efetuada anteriormente às dívidas de terceiros e às dívidas a terceiros. Em 2019 a empresa conseguiu receber grande parte do valor que tinha em atraso dos seus clientes, tendo conseguido reduzir o seu prazo médio de recebimento de 33 dias (em 2018) para 4 dias. No entanto como ficou com pagamentos em atraso aos fornecedores, o prazo médio de crédito aumentou de 3 (em 2018) dias para 10 dias. Ainda assim os rácios são muito positivos e implicam cumprimentos rigorosos dos prazos.

Atualmente ainda operam a partir de Portugal, num escritório perto de Campanhã, sobretudo nas áreas da música e do som. No mercado português destacaram-se sobretudo no cinema, através da produção de bandas sonoras, tendo chegado a vencer o prémio Sophia para a melhor banda sonora em Portugal, em 2016. Embora Portugal não seja um mercado atrativo financeiramente, é um mercado bastante próximo para a empresa, onde as relações e as redes de clientes são mais fáceis que nos demais países.

²⁰ *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, que em português significa Ganhos antes de Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações. É um indicador financeiro que representa os resultados que dependem exclusivamente da atividade operacional da empresa. Demonstra a capacidade para gerar *cash-flow* para pagar o financiamento, dívidas e impostos (O que quer dizer EBITDA?, 2011)

²¹ $Solvabilidade (\%) = \frac{Capital\ Próprio}{Passivo\ Total}$

4.4.2. Modelo de Negócio Utilizado

Tal como foi acima referido a empresa tem acesso à melhor tecnologia do mundo, sendo que a criatividade é a sua maior vantagem. De facto, a criatividade pode ser um fator limitador porque não pode ser tecnologicamente obtida e está única e exclusivamente dependente da mente humana. Esse é o fator diferenciador da Jump Willy. Ainda que outras empresas tivessem acesso aos mesmos recursos tecnológicos nunca iriam conseguir produzir os mesmos conteúdos, uma vez que a empresa possui elevados níveis de criatividade.

A proposta de valor centra-se nos elevados padrões de qualidade de diferenciação dos produtos. João Seabra confessa que chegaram a recusar alguns trabalhos simples, como edição de vídeo ou pós-produção de vídeo, não por não saberem executar (na verdade são atividades que fazem parte de quase todos os projetos em que trabalham), mas para não perderem o foco nem se desviarem da identidade que criaram. Ou seja, a empresa sempre lutou por se posicionar num setor diferenciador do mercado e em oferecer aos seus clientes níveis de criatividade e qualidade fora do comum. Como tal, recusaram projetos que, de certa forma, quase todas as empresas que trabalham no ramo conseguiriam executar. Sempre se consideraram uma empresa especializada, e que essa especialização era o que a diferenciava dos concorrentes.

A Jump Willy viveu um pouco no estigma de ter sido criada no Porto, uma vez que a indústria estava (e ainda está) centralizada em Lisboa. O elevado protecionismo que existe aos negócios na capital e o preconceito criado em volta dos negócios que estão fora de Lisboa que João afirma mesmo que conquistar o mercado Lisboa implicou tanto esforço como a conquista de qualquer mercado internacional, embora se tratasse do mesmo país.

O setor de clientes da empresa é bastante diversificado, passando pelo ramo automóvel, têxtil, governos, universidades, entre outros. Uma lista mais completa dos principais clientes por setor pode ser encontrada em anexo (**Anexo V**). No entanto os trabalhos são feitos por projetos. Até podem trabalhar com a mesma empresa, mas geralmente com equipas em redor no mundo. Dificilmente um cliente necessita dos serviços da Jump Willy mais do que uma vez no mesmo ano, até porque os projetos têm um período de vida considerável, só perdendo a validade ou o interesse ao fim de alguns anos.

Como os projetos eram extremamente intensos e com prazos bastante apertados, a relação com os clientes durante a elaboração do trabalho era muito próxima, com vários contactos por dia. Embora a maioria dos projetos fosse tratada com os clientes remotamente, isso não impedida a proximidade entre as partes. Era quase como se as equipas fossem uma extensão uma da outra. Nos primeiros tempos, como a realidade das videoconferências não estava muito presente, a Jump Willy conseguiu marcar um pouco a diferença, uma vez que proporcionavam experiências virtuais intensas aos seus clientes. A relação pós-projetos era muito rara. Em alguns casos poderia existir troca de *e-mails* pontualmente, mas de um modo geral, quando os projetos terminavam, o contacto com o cliente quase que desaparecia, até porque grande parte dos clientes eram clientes remotos.

No que diz respeito à rede de distribuição, como a empresa produz serviços digitais, não existe um canal físico para os fazer chegar aos clientes. A entrega dos produtos está à distância de um *click* e isso torna-se numa grande vantagem no que diz respeito ao processo de internacionalização. Como não existem produtos físicos, não há necessidade de existir uma rede de distribuição ou de transporte, o que além de facilitar todo o processo não implica custos tão altos. Claro que este tipo de modelo de distribuição só é possível devido ao tipo de produtos que a Jump Willy vende, não podendo ser aplicado a empresas que vendem produtos físicos.

O recurso chave da empresa é, sem dúvida, a criatividade. Para manter esse recurso sempre ativo, João Seabra acredita que é essencial manter pessoas boas na empresa. Além de procurarem contratar pessoas competentes e capacitadas, há um grande esforço para fazer com se mantenham na equipa, oferecendo boas remunerações e também outras condições e uma cultura empresarial diferente. Embora nos dias de hoje isso já seja mais comum, quando começaram poucas empresas ofereciam as mesmas regalias.

No que diz respeito a financiamento, a Jump Willy sempre trabalhou com lucros reinvestidos e nunca teve nenhum apoio externo. Tiveram três projetos aprovados no âmbito do QREN (Quadro de Referência Estratégica Nacional) para a internacionalização, mas acabaram por recusá-los todos. Na perspectiva de João Seabra, esses fundos estavam desenhados para as indústrias tradicionais e eram destinados a ser gastos em atividades como feiras internacionais por exemplo, o que não fazia sentido nenhum para uma indústria criativa como a Jump Willy.

4.4.3. Processo de Internacionalização

O primeiro local para onde a Jump Willy se internacionalizou foi para Londres, sendo que durou apenas um ano. O facto de serem uma empresa portuguesa fez com que sentissem um pouco na pele o efeito negativo que a crise financeira provocou na imagem de Portugal no estrangeiro. Embora tivessem as melhores propostas (relativamente a outras empresas concorrentes), na altura de assinar os contratos os clientes apresentavam diversas dúvidas porque estavam presos na ideia de que, uma vez que o Estado não pagava as dívidas nem cumpria os prazos, todas as empresas portuguesas eram iguais.

Para tentar combater esse preconceito decidiram abrir o escritório em Londres, no entanto apenas investiram no desenvolvimento do negócio, deixando toda a parte operacional em Portugal. Embora tenham conseguido garantir uma relação mais próxima com os clientes, quando estes se apercebiam que todas as operações se centralizavam em Portugal, ficavam reticentes porque tinham uma má percepção do país, sobretudo devido às notícias que chegavam às televisões inglesas, que passavam uma imagem terrível do país.

Toda esta falta de operacionalidade em Londres levou a que encerrassem o escritório um ano depois da abertura. A dada altura o custo de exploração do escritório estava a ser demasiado elevado e estavam a perder grande parte do lucro criado em Portugal em Londres. João Seabra acredita que este “passou mal dado” serviu para aprenderem que, quando se internacionalizassem teriam de levar consigo o ramo operacional, sobretudo nas cidades capitais. Na sua perspetiva estas cidades estão habituadas a ter tudo à sua volta e são avessas ao trabalho remoto. Se o que procurarem não estiver junto delas, então dificilmente fecham contratos.

Tal como já foi anteriormente referido, toda a distribuição dos serviços é feita *online*, o que se mostrou uma mais valia quando se internacionalizaram. Além do ser fácil fazer chegar o produto ao cliente, outra vantagem era poder fazer com que o produto circulasse entre as várias equipas da empresa. Quando a equipa que estava em Hong Kong, por exemplo, terminava o projeto ao fim do dia, passava-o para a equipa que estava a operar em Portugal, para que lhe desse continuidade. Era quase possível o projeto estar a ser produzido 24 sob 24 horas.

O último mercado onde entraram foi Hong Kong, há cerca de 7 anos. João Seabra afirma que foi o mercado mais desafiante por ser completamente diferente dos outros e por ser asiático.

João Seabra admite que o negócio internacional é mais vantajoso do que a nível nacional. Embora a fase de conseguir os projetos seja mais difícil, depois de fechar o contrato de um projeto é tudo muito mais fácil, desde a gestão de projetos ao próprio pagamento.

Ao longo da conversa, João Seabra sempre focou o aspeto da cultura como determinante no processo de internacionalização. Mais do que conhecer o mercado em si, torna-se imprescindível conhecer os hábitos culturais do país onde pretendem fazer negócio. Se nos países nórdicos os clientes são de poucas palavras e mesmo na troca de e-mails são muito objetivos, na cultura asiática os clientes nunca dizem “não” e é necessário entender qual a posição do cliente mesmo sem ele dizer concretamente.

A adaptação à realidade cultural tem de partir da empresa, uma vez que é quem está a tentar entrar no mercado e de certo modo a “invadir” o espaço dos clientes. É extremamente importante respeitar as diferenças culturais, aprender os hábitos e as rotinas que se praticam no país de destino, sendo que o cliente irá valorizar todos estes aspetos, por vezes até mais do que o produto ou serviço. Os bons projetos fazem-se de boas relações, que são construídas com base nestes pormenores.

Esta predisposição multicultural não se adquire com estudos de mercado, estando muito relacionada com a sensibilidade de cada pessoa. Embora esta possa ser uma característica intrínseca ao indivíduo, pode também ser desenvolvida ao longo da vida através do contexto educacional e maioritariamente através de experiências próprias como viajar. Certamente que um indivíduo com a mentalidade mais fechada irá ter mais dificuldades na adaptação a outras culturas, o que pode determinar o insucesso de uma internacionalização, por muito boa que seja a sua proposta de valor.

Até mesmo questões do foro laboral podem ter origens culturais. João admite que na sua equipa que está espalhada pelo mundo, às vezes surgem conflitos que na realidade são apenas dissentimentos ou más interpretações de ações inocentes que são normais numa certa cultura, mas noutra nem por isso.

4.5. Discussão dos Resultados

Depois da análise teórica e da entrevista elaborada, é necessário reunir toda a informação para obter resposta às questões de investigação. Com a revisão literária sobre os MN, embora tenha sido possível encontrar uma definição concreta, encontraram-se vários aspetos sobre o conceito, também observados ao longo da entrevista. Isto permite-nos, então, compreender o conceito de MN, tendo sido, assim, atingido o primeiro objetivo do projeto.

Através da pesquisa documental, foi possível concluir que os MN são importantes durante toda a vida da empresa, e não apenas quando esta é criada, assumindo grande relevância em fases de maturidade avançada, onde se começa a verificar o declínio do negócio.

Um dos temas mais abordados ao longo da dissertação, foi, sem dúvida, a questão da criação de valor. Não só por ser o elemento central dos MN, mas também por apresentar elevada importância para o cliente. De facto, não assume relevância apenas sob o ponto de vista teórica, sendo também uma das questões mais mencionadas pelo João Seabra ao longo da entrevista.

No entanto, para além dos clientes, o valor é também uma ferramenta para as próprias empresas e para os investidores. Dessa forma é importante a análise das diferentes perspetivas dos utilizadores, para que seja criado valor para todos durante a relação negocial.

A proposta de valor por ser um fator de diferenciação, não deve nunca deixar de ser o foco da empresa. A Jump Willy, a certa altura, recusou determinados serviços que, embora fizessem parte das suas atividades chave, não iam de encontro à sua proposta de valor. Se tivessem optado por aceitar determinados trabalhos a sua posição no mercado teria sido afetada porque estariam a oferecer o que a grande maioria das empresas do setor oferece.

Surge assim um conflito entre os fluxos de rendimento e a proposta de valor, dois elementos integrantes do conceito de MN. Neste caso concreto, a determinada altura, a empresa, tal como referido anteriormente perdeu certos fluxos de rendimento por recusar trabalhos que se desviavam da sua proposta de valor. No entanto esse foco continuo levou a empresa a posicionar-se num patamar altamente diferenciador na

indústria criativa, tendo conseguido angariar clientes importantes e entrado em novos mercados.

No que diz respeito aos recursos-chave, no caso da Jump Willy o principal recurso é a criatividade. Contudo, esta é uma característica do ser humano, o que faz com que as próprias pessoas sejam um recurso da empresa, pois sem elas não existia a criatividade. Precisamente por essa razão, a Jump Willy sempre se preocupou em contratar colaboradores experientes e competentes, esforçando-se por mantê-los na empresa. Embora a empresa seja detentora de *software* de qualidade, ele tem necessariamente de ser manuseado por pessoas que entendam do assunto. Isto permite-nos concluir que, ainda que a empresa seja detentora de alta tecnologia, os recursos humanos são extremamente necessários na execução das atividades chave.

Ao longo da entrevista, quando se discute os aspetos da internacionalização, o João refere várias vezes o aspeto da cultura. Uma vez que a Jump Willy se internacionalizou para vários países, desde o mercado asiático aos países nórdicos, a empresa já experienciou várias culturas, sendo que cada uma tem os seus aspetos muito próprios.

Hoje em dia com a evolução tecnológica, a comunicação é um processo bastante fácil, e mais concretamente nos últimos tempos, devido à pandemia da Covid-19, até mesmo os países que não estavam tão à vontade com os meios de comunicação 100% digitais, como é o caso de Portugal, viram-se obrigados a aderir aos métodos de teletrabalho e de conferências digitais.

A Jump Willy, quando surgiu era uma empresa com uma mentalidade avançada para a época, e completamente desenvolvida ao nível digital e tecnológico. A relação com os clientes já era feita com grande utilização dos meios online, e por isso, quando se internacionalizaram, não tiveram de mudar praticamente nada em relação aos canais de distribuição.

No entanto, a relação com os clientes é um ponto fulcral neste processo. Embora a forma como contactam os clientes se mantenha, através dos meios digitais, a forma como esta se processa tende a sofrer alterações, sobretudo por motivos culturais. Tudo o resto pode estar a funcionar de forma perfeita, mas basta um conflito cultural para arruinar o negócio. Para João Seabra a cultura assume um papel importantíssimo tanto nas relações negociais como laborais e deve ser sempre alvo de cuidada análise.

A Jump Willy opera em diversos setores do mercado, no entanto os trabalhos são desenvolvidos por projetos e muitas vezes são únicos. A segmentação de clientes é variada, no entanto estão claramente direcionados para mercados médios-altos em termos de preço, com grande capacidade de investimento em marketing e publicidade e com uma visão criativa sobre os negócios. O facto de terem recusado serviços que se desviavam da proposta de valor, também fez com que mantivessem o seu padrão na segmentação. A segmentação dos clientes assume sempre um papel importante na medida em que ajuda a destacar a posição da empresa no mercado e ainda a personalizar tanto os serviços como a própria comunicação.

Face à literatura analisada, raramente se verifica a análise pormenorizada e individualizada dos elementos que integram o conceito de MN. Os autores abordam-no e aos seus elementos como um todo, não destacando nenhum em particular. Embora todos os elementos tenham a sua relevância, importa realçar que alguns deles merecem um maior destaque e atenção, devido ao seu impacto no negócio. Da revisão bibliográfica não foi possível retirar conclusões sobre a importância de cada componente dos MN, no entanto, através do estudo de caso elaborado, ficou claro que, de facto, alguns elementos assumem posições mais relevantes do que outros.

Além da proposta de valor, que é o núcleo de qualquer MN os elementos mais importantes que devem integrar o conceito de MN são a segmentação dos clientes, relação com os clientes e os recursos-chave. É certo que ao longo da revisão literária, sobretudo com a análise do BMC, foram associados outros elementos ao conceito, como as atividade-chave, os parceiros-chave, a estrutura de custos, os fluxos de rendimento e os canais de distribuição. Estes elementos são também importantes na estrutura do conceito, todavia, facilmente se entende que, por exemplo, sem bons recursos chave é difícil executar as atividades-chave. O fluxo de rendimentos vai depender muito da capacidade de a empresa conquistar o mercado, e além de uma boa segmentação de clientes, isso depende da relação que a empresa mantém com eles.

A empresa pode orientar o MN para criação de valor de várias formas, mas em todas elas implica o conhecimento dos clientes e das suas necessidades. Atualmente, um dos fatores que acrescenta valor aos produtos é a diferenciação, que é precisamente o que a Jump Willy mais trabalha. Através da criatividade conseguem produzir conteúdo diferente, fora do comum e que é valorizado pelos clientes. No entanto, é pertinente incluir a relação com os clientes na criação de valor. A Jump Willy tem relações muito

intensas com os seus clientes durante a elaboração dos projetos. A empresa e os seus clientes passam quase a ser um só, e também aí se cria valor. O tratamento e o acompanhamento ao cliente também são fator de valorização.

Relativamente ao processo de internacionalização, embora a proposta de valor, as atividades e os recursos-chave se possam manter inalterados, todos os restantes elementos devem ser repensados e alterados. O mais importante de todos, como já foi possível observar, é a relação com os clientes, que por motivos culturais pode tornar-se numa barreira ao sucesso da empresa. Também a estrutura de custos deve ser repensada, uma vez que a internacionalização requer elevados investimentos, sobretudo se for necessário transferir o centro operacional para o país de destino. A segmentação de clientes poderá sofrer pequenas alterações sobretudo com as diferenças nos padrões de consumo.

No caso da Jump Willy, a distribuição dos serviços não inspirou qualquer alteração, pois como se trata de produtos digitais a distribuição é feita *online*, não importando, por tanto, a localização da empresa. No entanto quando se trata de produtos físicos, que necessitem de ser transportados, este é um tópico que precisa de ser analisado, uma vez que além da distância física, é necessário ter atenção ao tipo de transporte e as taxas associadas (por exemplo, taxas alfandegárias).

Os temas abordados na revisão de literatura foram também observados na prática, permitindo a conclusão do último objetivo da dissertação, que consistia na aproximação das duas dimensões.

O conceito de MN não possui, ainda, muito suporte teórico, provavelmente por ser um tema ainda recente no campo da investigação. Apesar de ser uma ferramenta utilizada por muitas empresas, e praticamente desde sempre, em termos económicos a sua fundamentação é ainda incipiente. A literatura não aborda o tema em profundidade, havendo uma grande quantidade de referências, em geral muito vagas. O conceito até pode aparecer várias vezes, mas em grande parte delas vem como suporte ou introdução a um outro conceito ou tema.

Contudo, é possível compreender o significado de MN, que está intimamente ligado à criação de valor. Todo o conceito é desenvolvido em função da criação e entrega de valor aos clientes, sendo que, para tal são necessários determinados recursos e atividades-chave. Além destes elementos, a relação com os clientes possui grande destaque no conceito, uma vez que é o elo de ligação que necessita de se estabelecer.

Os MN podem ser uma ferramenta de criação de valor, mas não implica que sejam, por si só, uma fonte de VC. O conceito de VC está associado ao de concorrência, e foi possível analisar ao longo da dissertação que essa é uma das maiores lacunas nos MN.

Sobre a questão do processo de internacionalização, além de ser comum nas organizações é, muitas vezes, necessário. Os MN são um grande apoio durante essa fase, pois permitem ter a ideia de negócio organizada e estruturada. No entanto, é um erro utilizar o mesmo MN em dois países diferentes, pois há sempre elementos que precisam de ser reanalisados. A relação com os clientes é uma delas, que, sobretudo por motivos culturais, pode apresentar diferenças drásticas.

A entrevista elaborada na abordagem prática permitiu consolidar os conceitos analisados na revisão literária, através da visão de uma empresa internacional real. A Jump Willy nasceu no mercado português, mas depressa se expandiu para o resto do mundo, sendo uma empresa reconhecida na indústria criativa.

Os objetivos de investigação propostos foram cumpridos com sucesso, e foram encontradas respostas para as questões de investigação colocadas, como demonstrado na discussão de resultados.

Do ponto de vista teórico a maior limitação é o excesso de informação inconclusiva sobre o tema. Embora se possa encontrar imensa literatura que aborde os

MN, é difícil encontrar conceitos concretos. Isto deve-se não só ao facto de se tratar de uma matéria das ciências socioeconómicas, que por si só já implica abstracção, mas também por se tratar de um conceito que começou a ser recentemente estudado e alvo de investigação.

No que diz respeito à abordagem prática, o mais difícil foi, sem dúvida, a obtenção de resultados através do método exploratório. Embora a entrevista seja rica em conteúdo e permita retirar resultados, estamos a falar apenas de uma empresa, não sendo possível, por isso, generalizar os resultados obtidos e construir uma teoria, sendo que este último item não era pretensão deste estudo.

Para investigações futuras seria interessante um estudo comparativo de duas empresas concorrentes com o mesmo país de origem, de dimensão semelhante e com um processo de internacionalização solidificado nos mesmo países de destino e medir o impacto da criação de valor de cada uma, comparando os resultados obtidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A *história da Uber*. (s.d.). Obtido de Uber: <https://www.uber.com/pt/newsroom/hist%C3%B3ria/>
- About Us - Jump Willy*. (2018). Obtido de Jump Willy: <https://www.jumpwilly.com/about/>
- AICEP. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Obtido de <http://www.rederural.gov.pt/centro-de-recursos/send/7-empreendedorismo-e-emprego/216-horizonte-internacionalizar-guia-para-pme>
- Alt, R., & Zimmermann, H.-D. (2001). Introduction to Special Section – Business Models. *Electronic Markets*.
- Álvaro Barbosa . (s.d.). Obtido de Álvaro Barbosa - Biography : <http://www.abarbosa.org/bio.html>
- Anderson, C. (2008). *The Long Tail*. Hyperion e-Book. Obtido de https://dl.motamem.org/long_tail_chris_anderson_motamem_org.pdf
- Antunes, S. (setembro de 2018). A Cultura na Negociação Internacional . *Research Gate*. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/332846817_A_CULTURA_NA_NEGOCIACAO_INTERNACIONAL
- BMI Lab - Our Story* . (s/d). Obtido de BMI Lab : <https://bmilab.com/about>
- Botelho, J. M. (2015). *Internacionalização de Empresas - Contributos para a construção de um modelo de suporte à análise e à implementação de estratégias de internacionalização*. Tese de Doutoramento , Universidade de Évora , Évora. Obtido de https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/17794/1/tese_vfinal.pdf
- Bourbon, M. J. (3 de abril de 2020). Covid-19. Há mais negócios de origem portuguesa a surgirem online. *Expresso*. Obtido de <https://expresso.pt/coronavirus/2020-04-03-Covid-19.-Ha-mais-negocios-de-origem-portuguesa-a-surgirem-online>
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11. Obtido de <https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/07/Value-Creation-Bowman-and-Ambrosini-2000.pdf>

- Bridgeland, D. M., & Zahavi, R. (2009). *Business Modeling - A Practical Guide to Realizing Business Value*. USA: Elsevier, INC. Obtido em outubro de 2019
- Business Model Navigator - About* . (s/d). Obtido de Business Model Navigator: <https://businessmodelnavigator.com/about>
- Cambridge Dictionary. (s/d). *Peer-to-Peer*. Obtido de <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/peer-to-peer>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, E. J. (2009). *From Strategy to Business Models and to Tactics*. Obtido de Harvard Business School.
- Chappelow, J. (1 de abril de 2018). *Peer-to-Peer (P2P) Economy*. Obtido de Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/p/peertopeer-p2p-economy.asp>
- Chesbrough , H., & Rosenbloom, R. S. (2002). *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies* (Version 6.2 ed.). Harvard Business School.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Model*. Harvard Business Scholl Press.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 354-363. Obtido de <http://www.elsevier.com/locate/lrp>
- Columbus, L. (28 de abril de 2020). How COVID-19 Is Transforming E-Commerce. *Forbes*.
- Dicionário Ilustrado de Língua Portuguesa* . (2001). Porto Editora.
- Drucker , P. F., Collins, J., Kotler, P., Kouzes, J., Rodin, J., Rangan, K. V., & Hesselbein, F. (2008). *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*. Jossey-Bass.
- Drucker, P. (Setembro-Outubro de 1994). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. Obtido de <https://publicpurpose.com.au/wp-content/uploads/2016/05/Theory-of-the-Business-HBR-Sept1994.pdf>
- Duarte, L. (novembro de 2019). *Solvabilidade – Qual a sua importância*. Obtido de Portal do Empreendedor : <https://portaldoeempreendedor.pt/solvabilidade-qual-a-sua-importancia/>

- E. Cuc, J. (2019). Trends in Business Model Research: A Bibliometric Analysis. *Journal of Business Models*, 7(5), 1-24.
- Gaffey, A. (junho de 2014). *The elevator pitch*. Obtido de American Psychological Association.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *Preview of the St. Gallen Business Model Navigator Book*. (BMI-Lab, Ed.)
- Gessner, K. (21 de abril de 2020). *Uber vs. Lyft: Who's tops in the battle of U.S. rideshare companies*. Obtido de Second Measure: <https://secondmeasure.com/datapoints/rideshare-industry-overview/>
- Girotra, K., & Netessine, S. (2014). Quatro vias para a inovação dos modelos de negócio. *Harvard Business Review*.
- Godoy, A. S. (1995). Obtido em 17 de abril de 2019, de Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais.
- Gorevaya, E., & Khayrullina, M. (2015). Evolution of Business Models: Past and Present Trends. (Elsevier, Ed.) *Procedia Economics and Finance*.
- Gray, D. (12 de novembro de 2009). *Empathy Map*. Obtido de Game Storming: <https://gamestorming.com/empathy-map/>
- HackFwd*. (s/d). Obtido de LinkedIn: <https://pt.linkedin.com/company/hackfwd>
- Hendricks, B. (s/d). *Razor Blade Business Model: Definition & Strategy*. Obtido de Study : <https://study.com/academy/lesson/razor-blade-business-model-definition-strategy.html>
- Hughes, J., Vragov, K. R., & Vragov, R. (2008). An analytical framework for evaluating peer-to-peer business models. (Elsevier, Ed.) *Electronic Commerce Research and Applications*. Obtido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1567422307000063>
- Hulme, T. (8 de junho de 2010). *Evaluating Startups*. Obtido de Hackfwd Blog: <https://blog.hackfwd.com/post/675493415/evaluating-startups>

- Hulme, T. (9 de outubro de 2010). *THULME.com*. Obtido de Visualise your Business Model (for HackFwd): <http://thulme.com/startup-tools/video-visualise-your-business-model/>
- IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. . (abril de 2016). *Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu*. Obtido de IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/>
- Jump Willy - *Our Clients*. (s/d). Obtido de Jump Willy: <https://www.jumpwilly.com/main-clients/>
- Krumeich, J., Loos, P., Burkhart, T., & Werth, D. (2011). Analyzing the Business Model Concept – A Comprehensive Classification of Literature. *DBLP*.
- Magretta, J. (maio de 2002). *Why Business Models Matter*. Obtido em 29 de abril de 2019
- Markides, C. C., & Geroski, P. (2004). *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*. John Wiley & Sons.
- Markides, C., & Sosa, L. (2013). *Pioneering and First Mover Advantages: The Importance of Business Models*. Obtido em 29 de abril de 2019
- Martin, M. (junho de 2020). *What Is a BCG Matrix?* Obtido de Business News Daily: <https://www.businessnewsdaily.com/5693-bcg-matrix.html>
- Martins, M. (4 de outubro de 2017). *Marca Produto: definição e subdivisões*. Obtido em fevereiro de 2020, de Know - Enciclopédia Temática: <https://know.net/cienceconempr/marketing/marca-produto/>
- McLeod, S. (março de 2020). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Obtido de Simply Psychology: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*.
- O que quer dizer EBITDA?* (maio de 2011). Obtido de Portal Gestão : <https://www.portal-gestao.com/artigos/6596-o-que-quer-dizer-ebitda.html>
- Oliveira, W. (s/d). *O que é ciclo de vida do produto?* Obtido de Evolve: <https://evolvemvp.com/o-que-e-ciclo-de-vida-do-produto/>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ovans, A. (Janeiro de 2015). What Is a Business Model? *Harvard Business Review*.
- Pereira, D. (2016). *Modelo Cauda Longa*. Obtido de O Analista de Modelos de Negócio: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/modelo-cauda-longa/>
- Pincus, A. (18 de junho de 2007). The Perfect (Elevator) Pitch. *Bloomberg Businessweek*.
- Pordata. (2020). *Quantas empresas existem?*. Obtido de <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total-2854>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova Iorque.
- Porto Business School. (2019). A cultura dita o sucesso na internacionalização de uma empresa? Obtido de <https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/a-cultura-dita-o-sucesso-na-internacionalizacao-de-uma-empresa/>
- Porto Editora. (2001). *Conceito de Valor - Dicionário Ilustrado da Língua Portuguesa*. Porto Editora.
- Pujol, N. (2010). *Freemium: Attributes of an Emerging Business Model*. Obtido de SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1718663
- Quivy, R., & Campenhout, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Ranjith, V. K. (2015). Business Models and Competitive Advantage. (Elsevier, Ed.) *Procedia Economics and Finance*.
- Roque, A. F., Alves, M.-C. G., & Raposo, M. L. (abril de 2019). Internationalization Strategies Revisited: Main Models and Approaches. *Research Gate*. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/335345022_Internationalization_Strategies_Revisited_Main_Models_and_Approaches
- (s/d). Obtido de XPLANE: <https://www.xplane.com/about>

- Sabi. (2019). *Sabi - Relatório Padrão Jump Willy*. Obtido de Sabi: https://sabi.bvdinfo.com/version-202094/Report.serv?_CID=47&context=YFZ5A23QOHR3DWO
- Shark Tank - About*. (s/d). Obtido de ABC: <https://abc.com/shows/shark-tank/about-the-show>
- Silva, M. T. (2019). *Da incubação à graduação de empresas: casos de (in)sucesso*. Tese de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.
- Sinek, S. (setembro de 2009). Como os grandes líderes inspiram à ação. (T. Sound, Ed.) Obtido de https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt#t-251701
- Sinek, S. (2013). Obtido de <https://www.forbes.com/sites/rebeccalindland/2016/03/31/why-are-thousands-lining-up-outside-tesla-stores-today-trump-knows/#206280095dd3>
- Smartsheet. (s/d). *What Is Stakeholder Theory and How Does It Impact an Organization?* Obtido de Smartsheet.
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in Retail Business Models. (Elsevier, Ed.) *Journal of Retailing*.
- Tanev, S. (2012). Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review*. Obtido de <https://timreview.ca/article/532>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 172-174. Obtido de <http://www.elsevier.com/locate/lrp>
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Escolar Editora.
- Tools & Methods*. (s/d). Obtido em julho de 2020, de Business Model Toolbox: <https://bmtoolbox.net/tools/>
- University Lab Partners . (s/d). *4 Key Types of Market Segmentation: Everything You Need to Know*. Obtido de University Lab Partners :

<https://www.universitylabpartners.org/blog/key-types-market-segmentation-everything-you-need-to-know>

Veludo-de-Oliveira, T. M., & Ikeda, A. (Janeiro de 2015). O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. *Research Gate*. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/263926419_O_conceito_de_valor_para_o_cliente_definicoes_e_implicacoes_gerenciais_em_marketing

Verdin, P., & Tackx, K. (janeiro de 2015). *Are You Creating or Capturing Value? A dynamic framework for sustainable strategy*. Obtido de Harvard Kennedy School: https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Verdin_final.pdf

Vieira, D. (s.d.). *Canvas: o que é Business Model Canvas e Business Model Generation?* Obtido de Startup Sorocaba: <http://startupsorocaba.com/canvas-o-que-e-business-model-canvas/>

Walltrick. (janeiro de 2012). *A Notoriedade da Marca*. Obtido de Brand Target: <https://brandtarget.wordpress.com/2012/01/12/medidas-de-notoriedade/>

Wilson, F. (23 de março de 2006). *The Freemium Business Model*. Obtido de AVC.

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Gottel, V. (2016). Business Model: Origin, Development and Future Research Perspectives . *Long Range Planning* , 36-54. Obtido de <http://www.elsevier.com/locate/lrp>

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (Julho de 2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37, 1019-1042.

Apêndice I – Business Model Canvas

Parceiros Chave Todas as parcerias que a empresa tem ou poderá vir a ter e que a apoiarão da criação de valor.	Atividades Chave Todas as atividades executadas para poder criar o valor para o cliente.	Proposta de Valor O que a empresa pretende entregar ao cliente. Mais do que um produto ou serviço são todos os elementos que acrescentam valor e que o cliente estará disposto a pagar.	Relação com os clientes Forma de lidar com os clientes e tipo de relação que se pretender criar com eles.	Segmentação de clientes Para quem é que a empresa está a criar o valor, ou seja, quem é que vai usufruir daquilo que a empresa tem para oferecer.
	Recursos Chave Todos os ativos que a empresa necessita para criar o valor que propõe.		Canais de Distribuição Forma de fazer chegar o valor até ao cliente.	
Estrutura de Custos Valores que a empresa necessita de gastar durante o processo e onde é que eles serão gastos.		Fluxos de Rendimento Valores que a empresa irá receber como consequência do valor que entrega e sua proveniência		

Apêndice II – *Draft* da entrevista ao João Seabra

Nº	QUESTÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO QUE ABORDA	QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO DIRETA
1	Como surgiu a ideia de criar a Jump Willy? Detetaram alguma falha no mercado?	Enquadramento da empresa	-
2	A empresa foi “incubada” na Universidade Católica. Como funcionou esse processo e como foi possível graduarem-se e entrar de forma independente no mercado?	Enquadramento da empresa	-
3	Em Portugal como se conseguiram diferenciar dos concorrentes diretos?	Enquadramento da empresa + Proposta de Valor	Orientação do MN para a criação de valor
4	A empresa cria conteúdo criativo para os seus clientes. O que os clientes valorizam mais nos vossos serviços?	Conceito de Modelo de negócio - Proposta de Valor	Orientação do MN para a criação de valor
5	Quais são os principais clientes da Jump Willy? Criaram alguma persona ou personas para representar os clientes?	Conceito de Modelo de negócio - Segmentação	Elementos que pertencem aos MN.
6	Que tipo de relação mantêm com os vossos clientes? Varia de país para país?	Conceito de Modelo de negócios - relação com os clientes + Modelo de Negócio na internacionalização	Elementos que precisam de ser alterados no processo de internacionalização
7	Como fazem a distribuição dos vossos serviços?	Conceito de Modelo de Negócio - Canais	Elementos que pertencem aos MN.
8	Precisaram de mudar os vossos canais de distribuição quando se internacionalizaram?	Modelo de Negócio na internacionalização	Elementos que precisam de ser alterados no processo de internacionalização
9	Atualmente ainda operam em Portugal?	Enquadramento da empresa	-
10	Qual foi o primeiro local para onde a Jump Willy se internacionalizou?	Processo de Internacionalização	-
11	Sabendo que estavam a entrar num mercado novo, e num país novo, quais os aspetos que precisaram de ser alterados para continuar a manter o sucesso?	Modelo de Negócio na internacionalização - impacto	Elementos que precisam de ser alterados no processo de internacionalização
12	Atualmente já se internacionalizaram para Londres, Los Angeles e Hong Kong. Conseguem aplicar o mesmo MN em todos os países?	Modelo de Negócio na internacionalização	Elementos que precisam de ser alterados no processo de internacionalização
13	Qual o peso percentual das vendas internacionais no volume de negócios?	Processo de Internacionalização	-
14	Quais as principais diferenças que notam do mercado nacional para os mercados internacionais?	Processo de Internacionalização	Elementos que precisam de ser alterados no processo de internacionalização
15	Neste tipo de negócio trabalha-se com instrumentos muito abstratos como a criatividade. Sendo esse um dos vossos recursos chave como fazem para garantir que esse recurso exista?	Conceito de Modelo de Negócio - Recursos Chave	Elementos que pertencem aos MN.
16	Em termos de financiamento, tiveram apoio de algum/alguns investidores? Se sim, qual era a perspetiva desses investidores sobre a empresa?	Conceito de Modelo de Negócio - Parceiros Chave	Elementos que pertencem aos MN.

Apêndice III – Entrevista João Seabra (Jump Willy)

Rita Bourbon (RB): Antes de mais, obrigada pela tua disponibilidade, vai ser muito bom para a minha tese ter esta pequena entrevista, esta pequena discussão. Se calhar vou começar por te dizer um bocadinho do que trata a minha tese. Estou neste momento no fim do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização. A minha tese é toda sobre os MN e sobre o impacto que os MN têm como ferramenta de criação de valor. Toda a minha revisão literária é sobre o conceito de MN, sobre toda a parte de criação de valor na empresa através dos MN e por fim tenho uma pequena referência à internacionalização de negócios, ou seja, como é que o MN ajuda a empresa na sua internacionalização e o que é que é preciso alterar no que diz respeito MN quando a empresa se internacionaliza. Eu na altura falei com o Álvaro (Álvaro Barbosa) e ele recomendou-me e disse que uma empresa muito interessante que eu podia trabalhar era a Jump Willy. Eu pesquisei um bocadinho sobre o trabalho e realmente é uma coisa que eu também gosto e gostei bastante do trabalho e de toda a conceção da empresa e deu-me o teu contacto para falarmos um bocadinho sobre a empresa. Eu sei que tu já não estás na empresa neste momento, mas foste um dos criadores. Há quanto tempo é que já não estás a trabalhar na Jump Willy?

João Seabra (JS): Há exatamente dois anos.

RB: A empresa foi criada na incubadora da católica, certo?

JS: Foi. Não foi a primeira empresa, mas foi para aí a segunda ou a terceira.

RB: Como é que surgiu a ideia de criar a Jump Willy? Foi alguma falha que vocês viram no mercado? Como é que a empresa surge?

JS: É um misto de várias coisas. Consegues-me ouvir bem?

RB: Sim sim, estou a ouvir.

JS: É um misto de várias coisas. Somos dois sócios fundadores, eu e o Pedro Marques, que está aí em Portugal neste momento. Na altura eu dava aulas na Católica a tempo inteiro e o Pedro trabalhava num dos melhores estúdios de composição da Europa, que era a Riviera, na Suécia. Apesar de não sermos amigos, trabalhávamos juntos nos projetos *freelancer* ou em projetos pela Católica. Eu considerava o Pedro um dos

melhores compositores musicais, especialmente para a idade que tinha, era um ano mais novo. E o Pedro tinha um bocadinho o mesmo respeito e visão por mim, e o facto de sermos ambos bastante novos, eu comecei a dar aulas muito cedo, com 23 anos, mal acabei o curso. Foi o Álvaro (Barbosa) que me contratou na altura e aliás, ainda não tinha acabado o curso, estava mesmo a dois meses de acabar quando me fizeram a proposta. Foi tudo muito rápido e experiência de ser professor a tempo inteiro foi muito forte, tão forte que eu me mantive a dar aulas mesmo depois, não a tempo inteiro, mas mantive-me ligado à universidade até muito recentemente. Foi um bocado nesta ótica de achar que a vida académica não era bem aquilo que eu imaginava só fazer, porque gosto muito do executar e sentia-me muito bem a dar a aulas, achava que era um contributo muito bom e podia ensinar outros, mas sentia que faltava essa parte. Claramente já estava a fazer muito trabalho como *freelancer*, até pela própria Universidade. Uma vez encontrei-me com o Pedro num aeroporto em Berlim. Eu estava a fazer uma escala para ir fazer um certificado que na altura era muito raro e o Pedro achou o máximo. O Pedro estava em Berlim para receber um prémio, dos melhores prémios da europa em composição musical e eu achei o máximo. E começamos a falar que, já que nos respeitávamos tanto um ao outro se não devíamos trabalhar juntos de uma maneira mais formal, através de criar da empresa. Mas na altura foi uma conversa de aeroporto, mas sem estar a falar muito a sério. O Pedro levou aquilo muito mais a sério do que eu e começou a pensar a fundo e começou-me a pressionar para eu deixar a universidade. Na altura eu não queria porque para a idade que tinha era um trabalho muito bom, era algo estável e estava a poupar o meu dinheiro. O salto de abandonar isso tudo para criar uma empresa, que eu achava um risco tremendo, com as poupanças todas que tinha, ir pô-las em algo completamente arriscado, quando não havia muitos casos de malta nova criativa a fazer isso na altura e eu achava completamente louco. O Pedro todos os dias mandava-me um e-mail a perguntar se eu já tinha deixado a universidade, e isto durou literalmente um ano. Todos os dias mandava-me um e-mail, um e-mail simples para saber se eu já tinha deixado o emprego, eu dizia sempre que não e a maior parte das vezes nem respondia. Passado um ano eu disse-lhe para irmos almoçar e vamos pensar como é que isto [criar a empresa] podia acontecer. Falamos um pouco para ter algumas noções do risco e tudo isso, que ele [o Pedro] percebeu perfeitamente e também sentia o mesmo. Pensamos em fazer algo a meio termo, começarmos durante um ano e deixar os part-times que tínhamos ou até trabalharmos fora de horas no projeto que seriara a Jump Willy e se corresse bem despedíamos-nos dos empregos que tínhamos a tempo inteiro e

pegávamos no dinheiro que tínhamos poupado a trabalhar para a Jump Willy nesse primeiro ano e utilizávamos como um fundo de investimento inicial. E assim foi, eu falei com a Universidade e contei um bocadinho o plano e expliquei que isto podia acontecer passado um ano, para preparar a Universidade. E durante esse ano a empresa arrancou, éramos só os dois mesmo, e trabalhávamos loucamente fora de horas das aulas e nos fins de semana. Correu muito bem, tivemos um ano incrível e começamos a crescer bastante a nível de trabalho. Aliás, na altura o problema foi esse, a empresa começou a correr desmaiado bem e ainda estávamos cada um nos seus empregos e não tínhamos um escritório próprio. Tivemos um canal de televisão que quis fazer uma reportagem e nós nem escritório tínhamos e tivemos de arranjar uma desculpa para gravar num hotel. Aconteceram uma série de peripécias nesse ano mas correu bem e comecei a dizer que ia deixar a universidade para me dedicar ao projeto a cem por cento e na altura não foi fácil porque o meu papel na universidade era bastante relevante, era algo novo, estava a frente de um Mestrado em animação que na altura era único em Portugal, mas conseguimos chegar a um acordo: o Álvaro falou na ideia da incubadora, numa tentativa de me manter por perto. Pareceu-me uma boa ideia, eu tinha uma relação muito boa com a universidade e achei que podíamos ambos ganhar bastante com essa integração. Na altura eu disse que tinha que deixar de aulas a tempo inteiro, para me dedicar a cem por cento à empresa e mais tarde quando as coisas acalmassem eu voltava à universidade. E assim foi, uns anos mais tarde voltei a dar aulas, dava umas horas por semana, mas acabei por voltar. E pronto o arranque da empresa foi neste âmbito e basicamente com este dinheiro que faturámos no primeiro ano só os dois (o plano era não gastar dinheiro nenhum, e ser esse o fundo de capital da empresa) usamos uma parte para o espaço, tínhamos um bom acordo por ser uma incubadora, mas tínhamos que pagar na mesma, e também usamos para contratar duas pessoas logo no arranque, e depois três e depois quatro logo nos primeiros meses. E foi assim que foi o arranque. O espaço da incubadora era um bom *deal* económico, mas não era um grande espaço. Estávamos três pisos debaixo do chão, foi complicado, não tínhamos rede de telemóvel, tivemos de arranjar maneira de simular o telemóvel num portátil para poder receber chamadas.

RB: Era uma coisa muito primitiva... E como é que funcionou, depois, o processo de se graduarem e entrarem no mercado de forma independente? Ou seja, como é que deixaram a incubadora?

JS: Nós deixamos a incubadora de forma muito suave. Estivemos nessa primeira incubadora na católica, nesses três pisos abaixo do chão, cerca de um ano e depois passamos para outra incubadora, quando a incubação se transformou em algo mais sério. Mudamos de espaço, havia um edifício que era quase só dedicado à incubação e nós éramos a empresa maior que lá estava já na altura, éramos cerca de 15 pessoas. Éramos uma empresa exemplo que a Católica queria manter, se bem que o acordo de incubação era que a cada x tempo a renda fosse aumentando e nessa altura percebemos que não teria sentido ficar na universidade a um certo ponto, estávamos a pagar mais por estar na universidade, do que não estar. Por isso transição para fora naquela altura foi suave, a renda não era o que nos pesava, o nosso maior peso era a nível de salários e *software*, a parte da renda nunca foi um problema nessa fase de saída.

RB: Em termos da vossa oferta de produto, vocês criam conteúdo criativo. O que é que os vossos clientes valorizam mais nos serviços que prestam?

JS: Claramente não é o preço (risos). Nós posicionamo-nos num setor, não totalmente *high hand* mas num setor médio-alto. Num modo geral de pedidos de cliente estamos nesse setor de preço, mas posicionamo-nos num setor acima a nível de qualidade. Somos uma *boutique* muito ligada a parte criativa, tanto a nível de animação como de composição musical, e oferecemos uma capacidade criativa e técnica muito acima da massa e aí sim, dentro dessa categoria muito *craft*, muito experiente, muito premiada temos um preço altamente competitivo. Cada projeto que temos é altamente cuidado, altamente manual e tem milhões e milhões de horas.

RB: É tudo feito à mão certo?

JS: Tudo feito à mão. Eram projetos com bastante gosto pelo que se fazia. As pessoas que contratávamos eram pessoas muito boas no que faziam. Tínhamos política de não ter estágios ou de ter muito poucos estágios, porque queríamos manter essa qualidade. As pessoas que vinham eram pessoas com experiência. Era a ótica da empresa. Não queríamos ser uma empresa para fazer dinheiro, muito honestamente. A empresa fazia, mas teve também maus anos, mas fazia dinheiro. Mas queríamos ser uma empresa que fazia bom trabalho, e achamos sempre que a nossa política era: fazendo bom trabalho e tentando ser os melhores o dinheiro não seria um problema. A empresa foi criada por dois fundadores que vêm da área e que são apaixonados pelo que faziam. A nossa ambição era ter uma vida confortável, mas não estávamos lá pelo dinheiro, desde que a

vida fosse confortável, confortável o suficiente para podermos estar focados no trabalho. Tanto eu como o Pedro claramente somos dois muito viciados no trabalho. Trabalhamos sem contar horas e sem contar dias, sempre foi o nosso perfil. Sempre tentamos fazer o melhor para os clientes, mesmo que os clientes que tinham de negociar previamente os valores e os preços. Nisso é um bocadinho a personalidade de uma empresa criativa criada por criativos. Para ser sustentável uma das coisas que fizemos, boas, mas um pouco inocentes, foi, como também percebemos as nossas limitações de estar a criar uma empresa nascida por dois criativos e apaixonados pelo trabalho, tinha tudo para correr mal financeiramente, é como dois artesãos que adoram tanto o fazem que se for preciso fazem tudo de graça, porque gostam tanto do que fazem, mas isso claramente não paga salários de ninguém, o que fizemos logo no início foi contratar, fazer um esforço na altura, o Gonçalo Cruz que estava Accenture, na parte de internacionalização no Brasil. Era um tipo que o Pedro conhecia, e na ótica de vir para a Jump Willy era um tipo que estava perfeito par vir. Estava numa multinacional numa consultora internacional, tinha muita experiência em consultoria a nível de desenvolvimento de negócio. Estava fora de Portugal, queria voltar para Portugal. Apesar de ele ser da área de engenharia e gestão industrial tem um cérebro artístico, tem uma grande veia artística dentro dele, naturalmente. É muito apaixonado pelas indústrias criativas, antes sequer de haver o nome de indústrias criativas. Achamos que havia ali oportunidade certa para ir buscar alguém como ele que seria raro e claramente foi uma contratação cara para a nossa capacidade na altura, fizemos um pouco um acordo de objetivos, fizemos um plano a seis meses e se chegássemos a esse objetivo mantínhamos o Gonçalo num contrato sem termo e dávamos a possibilidade até ao Gonçalo de adquirir 20% da empresa, o que ele fez, e correu bem e foi uma ótima aquisição. O Gonçalo veio dar essa estrutura de gestor que não está a olhar para a criatividade, se bem que gostava muito de trabalhar nela, mas muito mais de visão estratégica e muita visão financeira, e veio organizar um pouco a casa e dar-nos um pouco um folgo e uma fundação mais estruturada para podermos crescer os procedimentos.

RB: Juntar aqui a parte empresarial à vossa parte criativa.

JS: Sim, algo que na altura era raro, não tens gestores dentro de empresas criativas quando são pequenas e nem tens pessoas criativas a querer contratar gestores que achava-se que não tinha nada a ver com o negócio etc. etc. e foi das melhores decisões

que fizemos. Foi algo que nos possibilitou melhorar. O Gonçalo na primeira semana que entrou fez um PN da empresa, que não existia nenhum, quer dizer, nós tínhamos um plano de negócios na cabeça só que não era organizado, não era estruturado e muito menos podíamos partilha-lo com alguém, ou era difícil, era preciso uma conversa de longas horas para partilharmos o que tínhamos na cabeça e o que o Gonçalo fez foi estruturar tudo em papel, um bocado entrar no nosso cérebro e acabou, numa semana fez um documento enorme que detalhava tudo.

RB: Como vocês são uma empresa do ramo criativo, como é que se conseguiram diferenciar dos vossos concorrentes diretos?

JS: A nossa concorrência direta, bem nós queríamos desde muito cedo abrir a empresa no Porto, contra tudo o que era de bom senso, porque é uma indústria que está completamente centralizada em Lisboa, aqui em Portugal tudo que é marketing está centralizado lá, até as grandes empresas que tens no norte, Unicer e Sonae, etc. tinham na altura os departamentos de Marketing em Lisboa, ou eram as agências de publicidade estavam, por isso também as produtoras também lá estavam e tudo resto fora de Lisboa que nascia acabava por morrer ou era totalmente *low-cost* para o mercado, o que não nos interessava. Nós muito cedo achamos que queríamos fazer um *statement* e abrir no Porto e achamos ser bom o suficiente para abrir no Porto, acabamos por aprender que a centralização em Portugal é muito mais forte do que nós imaginávamos e havia muito protecionismo a Lisboa e trabalhar fora de Lisboa, percebamos também que a energia que estávamos a por, que pusemos sempre durante muitos anos, a tentar ganhar o mercado de Lisboa, era tanta como ganhar o mercado de qualquer outro país, por muito ridículo que se possa ... estar no Porto era tao extraterrestre para Lisboa como estar tipo em Oslo ou em Londres ou onde fosse, e a distância mental era a mesma para alguém que estava em Lisboa numa agência a trabalhar com uma empresa do Porto, ou até pior às vezes, por achavam que Londres é que era bom e que o Porto era só (impercetível) por isso acabamos por gastar muito mais energia a tentar conquistar o mercado internacional, e ainda bem, foi isso que ... e em dois anos estávamos a exportar mais 70% do que fazíamos, muito para os países escandinavos, isso veio ser uma grande bênção durante a crise financeira, sentimos muito menos impacto, o mercado nacional foi-se bastante abaixo e principalmente o mercado sul da Europa mas nós estávamos muito presentes mais no norte da Europa, por isso continuamos com um fluxo, nessa parte, bastante bom, e obviamente tivemos uma terra maior nos clientes que

pretendíamos em Portugal mas isso nunca chegou a ser metade sequer do que nós fazíamos. Por isso, a nossa concorrência era muito variada, fora e dentro, principalmente fora, nós sempre achamos que para fora a concorrência que nós lutávamos contra, ao nível do que nós fazíamos, vendia os serviços a um valor muito maior por hora, por isso a nossa maior luta até era contra o estigma de alguns países, de Londres e em Inglaterra em geral mas mais o mercado de Londres, por cima de estar em Portugal, principalmente durante os anos da crise financeira e em que Portugal não era muito bem visto, era visto como o país que não pagava as dívidas etc., então nós perdemos alguns projetos bastante bons na altura que começamos por ganhar porque tínhamos a qualidade, tínhamos o valor melhor de todas as propostas que tinham mas depois tinham dúvidas no fim em assinar o contrato porque achavam que Portugal, ou porque nós éramos portugueses, tal como viam na televisão o estado português a não pagar as dívidas, achavam que as empresas portuguesas eram todas iguais, e isso na altura teve bastante peso. Teve um peso tão grande que nós decidimos então abrir escritório em Londres para tentar dar um bocadinho a volta a isso e com esse passo de abrir o escritório em Londres, foi um passo que parecia bom mas foi mal dado, decidimos só ter, ou só investimos em desenvolvimento do negócio em Londres, nunca pusemos nenhuma parte de operações criativas em Londres e acabamos por sofrer do mesmo mal. Havia muito mais relação com os clientes, havia, e nalguns projetos isso correu bastante bem, mas até nos projetos maiores quando percebiam que a parte operacional continuava em Portugal, vinham sempre as mesmas dúvidas: “Vocês estão em Portugal, nós não temos confiança nenhuma com Portugal, temos uma má percepção Portuguesa...”, por muito ridículo que fosse, mas isso pronto, foram uns anos ali em 2009, 2010, 2011, foram uns anos de crise forte e Portugal nas notícias em países como Inglaterra, era terrível. Todas as notícias, já nem se falava do Ronaldo, falava-se só de Portugal não pagar, e foi algo difícil. Mas também aprendemos que, a abrir fora, tinha de ser sempre com operações, especialmente em cidades tão centralizadas como Londres, que era o problema também de Lisboa, mas Londres sofre do mesmo, que estava pouco habituada a trabalhar remotamente e no fundo o que aprendemos foi que as cidades capitais do mundo, estão muito pouco habituadas a trabalhar com equipas remotas porque estão muito “mimadas” a ter tudo à volta delas. Por isso é fácil trabalhar com alguém que está numa cidade mais remota em qualquer país, mas uma grande capital, Nova Iorque, Hong Kong, Paris, não há essa mentalidade de, precisa-se

trabalhar com alguém, procura-se quem está ao lado e qualquer coisa fora é algo muito desconhecido e parece muito abstrato.

RB: Ou seja, o primeiro lugar para onde se internacionalizaram foi Londres?

JS: Foi Londres, e estivemos lá um ano, até que decidimos fechar, porque o custo... a maneira como abrimos foi errada e o custo de exploração do escritório de Londres estava a ser demasiado alto, estávamos a perder dinheiro literalmente em Londres, a grande parte do lucro que estávamos a ter em Portugal ou a partir de Portugal, estávamos a perder em Londres.

RB: Em termos dos vossos clientes, quais são os principais clientes da empresa?

JS: Nós não nos movemos por contas, por isso trabalhamos sempre por projetos por isso temos...

RB: Mas têm por exemplo um perfil, um perfil de cliente?

JS: Temos uma serie de áreas enormes, desde o setor automóvel, com a BMW, com a Mini, com a Lexus, até me está a falhar coisas... com a Opel, desde o setor, sei lá, desde governos, universidades, áreas de produtos, desde partes de roupa como H&M, cervejas, Super-Bock e com Stella Artois na Bélgica, sei lá, uma serie de áreas. No nosso site, tens lá uma zona de clientes que está mais ou menos segmentado que tipo de clientes são, mas é isto, nós não trabalhamos por contas, não é um tipo... isso é mais a nível de agências, neste momento exportamos trabalho por projeto, por isso, ou seja, acabas por fazer um projeto e acaba ali. Muitas vezes acabamos, felizmente, a ter projetos para alguns clientes que são outra vez os mesmos, mas não é claramente uma relação como agência em que tens contas anuais e que podes segmentar mais ou menos que relação é que isso representa. Por isso, nós raramente trabalhávamos mais do que duas vezes com a mesma marca, trabalhávamos as vezes mais do que duas vezes mas eram com equipas do mundo diferentes, porque a necessidade das empresas às vezes de precisarem do nossos tipo de serviço, como era tão misto, a mesma equipa a precisar no mesmo ano da mesma coisa era raro, o que nós fazíamos tínhamos ainda um período de vida, o próprio projeto, e durava ainda alguns anos até ser irrelevante.

RB: Certo, e qual era a relação que vocês mantinham com os vossos clientes durante os projetos, e após, quando terminavam?

JS: Durante o projeto, era uma relação extremamente próxima porque os projetos são altamente intensos por isso quase que púnhamos os clientes a dormir no nosso escritório mas muitas vezes remotamente, mas a maior parte dos projetos eram todos “para ontem”, eram projetos de duas semanas a um mês, um mês e tal, a relação durante o dia, varias vezes ao dia, e isso são projetos com muitas decisões e com muita intensidade. Os clientes sabiam disso e era algo que também falávamos com os clientes e tinha de haver sempre essa disponibilidade por parte deles, por isso criava-se uma relação próxima durante esse período, no fundo eram uma extensão da equipa deles e eles eram uma extensão da nossa equipa. Fora disso, quando os projetos acabavam, com alguns clientes mantinha-se um relação mais pontual, mesmo que não houvessem trabalhos num futuro próximo, um bocado a saber o que é que eles faziam, o que é que nós andávamos a fazer, com outros não, e também a maior parte dos clientes que nós tínhamos eram clientes remotos. Na altura a presença virtual não era tão comum e muitos clientes por serem de cidades mais principais estavam um pouco até habituados a trabalhar por vídeo conferência, muitas vezes as experiências mais fortes que tinham por vídeo conferência eram connosco, porque estavam habituados a trabalhar mais pessoalmente com as equipas que eram dos países deles, por isso também fora dos projetos não havia propriamente uma maneira fácil de ligar e de comunicar com eles. Era mais um e-mail, uma troca, às vezes encontrávamos em conferências, mas não era algo como um procedimento regular.

RB: E como é que faziam a distribuição dos vossos serviços? Era tudo serviços personalizados, certo? Variava de cliente para cliente, mas tinham alguma forma... como é que faziam a distribuição dos vossos serviços?

JS: Não havia propriamente uma distribuição, ou seja, nós tínhamos a parte de composição musical e parte mais de animação 3D que é uma parte maior, tem uma equipa maior, mas no fundo tanto trabalhavam juntas como trabalhavam independentemente, por isso o Pedro representava a parte de música e ele fazia o *push* e a parte toda dele e eu fazia a parte toda de animação com a minha equipa, e o Gonçalo lutava um pouco nas duas frentes com projetos muitas vezes que eram integrados, que eram projetos que tinham a parte musica e visual toda no mesmo projeto, mas mantínhamo-nos muito focados no que era a nossa área de especialização. Nós desde início tivemos muitas solicitações para fazer algum tipo de serviços que eram até muito mais básicos e que nós sabíamos fazer perfeitamente bem, faziam até parte da

(imperceptível) interna mas que percebemos no início que não nos queríamos desvirtuar do que nós fazíamos porque era algo muito único que tinha um valor acrescentado muito alto e pouca gente fazia. Percebemos que ao começar a fazer uma série de serviços, que os clientes precisavam, mas que eram muito mais básicos, ia perder o nosso foco e a nossa identidade por muito que isso custasse financeiramente e nós não queríamos também fazer esses serviços como um *stand alone*. Por exemplo, fazer edição de vídeos ou pós-produção de vídeos: era algo que nós tínhamos de fazer internamente para os projetos de animação e isso entendíamos perfeitamente bem e tínhamos editores etc., mas fazer disso um serviço da empresa só, não queríamos, porque isso havia imensas produtoras que já o faziam e é muito menos especializado. Foi difícil de início dizer que não, os clientes queriam pagar bem porque são serviços até bastante básicos mas também percebemos que é muito fácil perder o rumo e tínhamos visto muitas outras empresas que acabavam a ser um leque enorme de serviços mas depois não faziam nada decentemente bem, por em vez de fazer uma coisa muito bem...

RB: Então vocês focaram sempre na vossa proposta de valor, certo?

JS: Sim nós sempre fomos uma empresa especializada e a especialização era algo que nos diferenciava também.

RB: Ok, ou seja, basicamente a distribuição dos vossos serviços era tudo digital, certo?

JS: Sim, sim.

RB: Era tudo digital, a relação com os clientes praticamente sempre através de conferências, videoconferências, ou seja, quando vocês se internacionalizaram, nessa parte não sentiram grande diferença.

JS: Não, aliás, nós sempre que internacionalizamos, e mais tarde acabou por ser também para Hong Kong, sempre trabalhamos com a equipa como um todo, mesmo que isso não fosse óbvio para o cliente, nós tentávamos explicar que era, até para o benefício deles, nunca separamos nada e muitas vezes usávamos isso em proveito nosso e do cliente, que era podermos acabar um projeto em Hong Kong ao fim do dia, passar para Portugal e no início do dia, o projeto quase que se mantém 24h a ser produzido.

RB: Em termos de mercado, quais eram os aspetos que vocês precisavam de ter em atenção quando acabavam de entrar num novo mercado?

JS: Depende muito do mercado mas por exemplo, Hong Kong, foi um mercado... foi o último, foi há 7 anos atrás e era um mercado no fundo mais desafiante porque é um mercado mais diferente de tudo aquilo que nós conhecíamos e era um mercado asiático, uma cultura diferente, uma cidade que é enorme que já tinha as suas relações nos mercados já muito estabelecidas com muitas décadas e ver de repente uma equipa de Portugal, um país que muita gente nem sequer sabe onde fica, a bater às portas e a começar a mostrar trabalho e mostrar a qualidade que tínhamos e que éramos um bom valor a ser considerado, foi algo bastante desafiante e que foi também parte daquilo que queríamos e do desafio de arranque por isso, é algo que... quer dizer depende muito de mercado para mercado. Veio de um estudo do próprio mercado, antes de irmos para cá tivemos para aí um ano a estudar o mercado, também fizemos parcerias com o equivalente ao ICET em Portugal que é no fundo a instituição do governo de cada país que ajuda ao investimento estrangeiro que também fornece uma série de dados e que no fundo ajuda a integração na cultura e na cidade, tanto quanto conseguem, mas também de facto isso é uma ajuda boa, só que haviam dúvidas... mas é isso cada a realidade até a nível fiscal, a nível do quadro de contratações, de contratos, tudo isso cada mercado é completamente diferente e tens que aprender rápido, andar para a frente e tentar não fazer um erro mas também não se deixar afundar em burocracias para continuar a fazer trabalho bom. É isso que no fundo que interessa.

RB: Vocês atualmente ainda conseguem operar em Portugal ou já não têm qualquer tipo de...?

JS: Não temos, temos escritório aí no Porto perto de Campanhã, é muito mais focado em música e som. Entramos para o mercado nacional também muito mais para a área de cinema, para o cinema português, para bandas sonoras. Aliás, ainda foi o ano passado ou há dois anos, que ganhamos o prémio Sophia de melhor banda sonora em Portugal, mas sim, continuamos bastante ativos no mercado. Financeiramente não é incrível, mas é sempre um mercado mais próximo e temos uma rede obviamente mais fácil comparado com outros, mas continuamos com bastante trabalho para fora também e na Europa para os países mais de norte.

RB: Ou seja, é mais vantajoso a vossa parte internacional, tem mais peso no vosso volume de negócio?

JS: Podes repetir a pergunta?

RB: Em termos percentuais, nas vendas, no volume de negócio, é mais vantajoso o vosso negócio internacional do que o mercado nacional?

JS: Sim e... não a ganhar os projetos... depois de ganhar os projetos é um bocado mais fácil a relação com os clientes nórdicos especialmente a nível de relação, a nível de pagamentos, a nível de gestão de projeto, é tudo muito mais preto no branco e acaba por ser muito mais vantajoso nesse sentido. Embora demore mais a criar relações e a ganhar os projetos, mas depois de ganhar é claramente um descanso maior do que a realidade Portuguesa que é difícil, que paga mal e é isso, às vezes é um bocadinho um filme sempre em Portugal.

RB: Ou seja, a vossa empresa também ficou um bocadinho presa à imagem que o nosso país passa lá para fora. Presos naquela imagem que a empresa ia ser má porque estava num país economicamente fraco.

JS: Na altura da crise da financeira sim, depois não foi assim tao forte, mas nos anos de crise, entre 2008 e 2013, sofríamos bastante internacionalmente com essa imagem.

RB: Em termos de criatividade, basicamente é o vosso recurso principal, é aquilo que vos diferencia de todas as empresas.

JS: Sim, completamente.

RB: Como é que vocês conseguem garantir que esse recurso não acaba? Como é que conseguem ter sempre esse recurso a funcionar quando é uma coisa às vezes estamos inspirados, outras vezes nem por isso.

JS: Claro, é exatamente como dizes, a criatividade é o nosso único e forte ponto de valor como muitas agências criativas e tal como muitas agências criativas nós mantemos esse valor ao manter pessoas boas, somos tão bons como as pessoas que temos e somos também, outro ditado, “somos tão bom quanto o último trabalho que fizemos” e somos sempre avaliados pelo que acabamos de fazer. Depois disso é também muito o nosso panorama atual do que a empresa é, e eu sempre, o Pedro igual, mas sempre fiz muita questão desde o primeiro dia para perceber esse valor, não só em contratar pessoas que eram boas, mas também a fazer um esforço muito grande em mantê-las na equipa. Nós temos pessoas e tivemos pessoas que ficaram na empresa desde o primeiro dia e muito mais do que pagar bem, que também fazíamos, mas tentávamos para além disso dar uma série condições que se acabaram por se tornar nos últimos 7 anos mais normais, com as

start-ups mas que na altura era menos comum, dar uma serie de regalias e uma cultura de empresa que para altura não era assim tao comum.

RB: Em termos de financiamento, vocês tiveram algum apoio de investidores?

JS: Não, nunca tivemos, sempre tivemos fundos... o investimento sempre foi feito de lucros reinvestidos da empresa. Tivemos curiosamente... ganhamos três QREN que são os atuais Portugal 2020, três QRENS para a internacionalização e quando ganhamos recusamos os três porque os QRENS na altura eram muito mal desenhados e eram feitos para indústrias muito tradicionais, ou seja, queriam que gastássemos o dinheiro a ir a feiras, a ir a coisas que não faziam sentido nenhum quando o que nós queríamos era claramente...

RB: Vocês queriam liberdade, certo?

JS: Nós queríamos por uma equipa em Hong Kong ou em Londres, usar esse financiamento para salários, para arrendamento e numa lógica na altura do ICET que atribuía isso, as empresas internacionalizam através de feiras e brochuras e nós não queríamos nem brochuras nem feiras, isso não faz sentido nenhum, e recusamos três vezes até ao ponto que eles nos disseram, à terceira, que se recusássemos não podíamos concorrer a mais nenhuma. E nós dissemos, “ok, não deixa de fazer sentido”, e na altura foi um processo interessante porque depois o ICET acabou por pegar em nós portanto acabamos por ter uma relação muito próxima com o ICET no meio disto, boa, e de tentar mudar um pouco o panorama para as empresas novas que começavam a existir na altura e em que o programa português de apoio financeiro não se adequava a elas. Acabamos por tentar ajudar o ICET no que é que tinha de mudar e que áreas é que tinham que abrir se não, estavam a apoiar a indústria tradicional de fábricas e não propriamente indústrias novas como as indústrias criativas.

RB: Por último, diz-me só, quando vocês mudavam de mercados, o que é que vocês tinham de mudar no vosso MN? Sendo que a proposta de valor era sempre a mesma, vocês tinham a vossa proposta de valor muito bem definida, os vossos recursos também... o que é que vocês tinham de mudar em termos de parcerias, distribuição... o que é que vocês tinham de alterar quando se internacionalizam?

JS: Não é uma resposta muito óbvia porque, sei lá, são milhões de pequenas coisas, umas que se estuda, outras que aprendemos mal entramos no país ou com o tempo

percebemos que, sei lá, uma série de coisas que têm a ver com diferenças culturais. Tem a ver com a maneira que se faz negócio e como se ganha respeito a fazer negócio. Por exemplo, o mundo ocidental e o mundo oriental, em que há uma série de diferenças que até é complicado explicar e são muitas nuances, tem muito a ver com, sei lá, os asiáticos o negócio faz-se através de respeito, nunca perder a face, por isso os asiáticos também, é preciso respeitar que um cliente nunca vai dizer que não mesmo quando é um “não”, tens de perceber o “não” pelo meio de “sins”, sendo que o cliente nunca quer dizer que não porque fica mal e perde-se a face, uma série de coisas que se aprende e que hoje em dia para mim, que estou cá há tantos anos...

RB: A relação com o cliente nunca consegue ser igual...

JS: Não, cada mercado tem o seu estigma, imagina na europa: só na própria europa, o mercado, a nossa relação com os países nórdicos era muito adaptada, são clientes que são de poucas palavras, não querem muitas palavras, são muito otimizados até na troca de *e-mails*, não há bom dia nem adeus quando se está a trabalhar e nós temos que nos adaptar a isso porque se não saímos fora da caixa e saímos da zona de conforto deles. No fundo, temos que nos adaptar à cultura que é deles e tentamos ser nós a fazer essa adaptação e na ásia o mesmo. Por isso, cada cultura é preciso perceber que há uma adaptação, somos nós que estamos a entrar, somos nós que temos que mudar e que temos que nos adaptar, por uma questão de respeito, aprender os hábitos e as rotinas e aquilo que cliente valoriza, o método de trabalho de cada um, porque se não, não vai ficar uma boa relação com o cliente e a verdade é que os bons projetos fazem-se das relações boas.

RB: Mas vocês conseguiram perceber isso através do estudo de mercado ou porque falharam ao tentar manter essa relação com os clientes?

JS: Acho que não é tanto estudo de mercado, pode ser um pouco mas é muito sensibilidade multicultural. Acho que alguém que não tenha sensibilidade multicultural não devia abri empresas fora. Isso é algo que se ganha com a vida. Ao viajar, ao ter já isso de nascença, mas acho que muito por... infelizmente no mundo há pessoas mais fechadas, também há pessoas bastante abertas e acho que essa capacidade de trabalhar com pessoas de culturas diferentes e perceber as diferenças, perceber que somos todos diferentes mas também não somos assim tanto, desde que nos compreendemos um ao outros e que a minha maneira de reagir a uma coisa, para ti pode parecer que eu estou

zangado ou irritado e não é, e quanto mais conheces as culturas, mais fácil é a comunicação. Hoje em dia, no meu trabalho, tenho uma equipa que está espalhada em dezenas de países e reparo que tenho pessoas dentro das equipas que às vezes se chateiam entre elas e depois vêm falar comigo com um conflito que eu percebo logo que não é um conflito, só é uma má interpretação da reação, mais nada. O que a pessoa A queria dizer não é o que a pessoa B entendeu. Depois há, porquê que a pessoa A reage daquela maneira e o contexto, e porquê que é assim e é muito normal, até o que queriam dizer e também explico a A porquê que a B reagiu mal, porquê que eles também acharam mal, do contexto em que vem, da educação que têm, a religião que têm, etc. etc.

RB: Essa vossa abertura, sobre vocês serem da área da criatividade, terem uma mente muito mais aberta facilitou muito na parte da internacionalização, deu-vos muitas bases para conseguirem fazerem uma boa internacionalização.

JS: Sim, sim.

RB: Ok João, muito obrigada.

JS: De nada, foi um prazer depois eu mando-te a gravação por *We Transfer*.

RB: Ok, agradecia por aqui eu não consegui mesmo gravar.

Anexo I – Bases Definition of Business Model

Author	Definition
Kim, C.W., Mauborgne, R.	The business model is a curve values, which reflects how the company will meet the needs of the consumer according to different criteria.
Prakhalad, K., Ramasvame, V.	The concept of business model - a unified unit of analysis, which helps to understand the process of creating value, which is the result of attracting many kinds of resources and the result of many processes. Organization's business model - is the logic connection resources and capabilities in order to consistently achieve their goals and carry out business activities. ... It's such a configuration of resources and abilities that will allow us to create unique value.
Debelak, D.	For investors, the business model - it is a way to evaluate whether the company will reach success. But for a businessman - this is a tool for creating dynamic company.
Christensen, C. and othe	Business model consists of four interrelated elements: customer value of the product, the formula of profit, key resources, key processes.
Linder, J., Cantrell, S	Business model - is the basic logic of value creation in the company. There are three types of models: the component business model, operating business model and changes model
Osterwalder, .., Pene, I.	Business model - a understanding of how the organization is doing (or intends to do so) the money. The business model describes the value thatthe organization offers a variety of customers, reflects the ability of the organization, a list of partners that are required for the creation, promotion and delivery of value to customers, relationship capital that required to obtain a stable stream revenue.
Chesbro, G	Business model - a method that the company uses to create value and profit
Slywotzky, A.J.	Business model - this is how the company chooses the consumer, formulates and delineates their proposals, allocates resources, defines what tasks it can perform itself and for which have to involve expertsoutside the market, creates value for the customer and receives profit. Companies can offer the products, services or technology, but this proposal is based on an integrated system of actions and relationships, which is the company'sbusiness model.
Hamel, G.	Business concept and business model are made from the same dough: business model is simply a business concept implemented in practice. The main characteristics of the business models are formed depending on its ability to innovate, the specificity of the industry and the company's past (updates, revolution, flexibility and cost reduction)
Markides, C.	The business model is the sum of the responses, which the company gives to the three related questions. Who should be my target audience? What products or services I have to offer our customers and what should distinguish my offer? How can I do this efficiently?

Fonte: (Gorevaya & Khayrullina, 2015)

Anexo II – Balanço Jump Willy 2019

Balanço Jump Willy – Contas não consolidadas (2015-2019)					EUR
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
	SNC	SNC	SNC	SNC	SNC
ATIVO					
Imobilizado	30 288	32 183	33 575	5 747	6 202
Imobilizado incorpóreo	0	0	0	0	0
Imobilizado corpóreo	30 164	32 151	33 575	5 747	6 202
Outros ativos fixos	124	31	0	0	0
Ativo Circulante	36 472	39 525	46 626	36 504	49 325
Existências	0	0	0	0	0
Dívidas de Terceiros	1 736	17 431	14 816	0	12 041
Outro Ativo Circulante	34 736	22 094	31 811	36 504	37 284
Dep. Bancários e caixa	26 152	16 381	23 840	29 714	32 258
TOTAL DO ATIVO	66 760	71 708	80 202	42 251	55 527
CAPITAL PRÓPRIO					
Capital	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Outros Capitais Próprios	33 892	19 494	22 850	-15 406	-22 791
PASSIVO					
Passivo - MLP	17 011	3 217	2 385	0	9 874
Dívidas a terceiros	14 087	2 475	2 385	0	0
Outro Passivo	2 924	743	0	0	9 874
Provisões	0	0	0	0	0
Passivo - CP	5 857	38 997	44 967	47 657	50 499
Dívidas Financeiras	0	0	0	0	0
Outras Dívidas a Terc.	4 223	1 752	3 299	2 426	4 572
Outro Passivo	1 634	37 245	41 668	42 231	45 927
TOTAL CAP. P. E PASSIVO	66 760	71 708	80 202	42 251	55 527

Fonte: (Sabi, 2019)

Anexo III – Demonstração de Resultados

Demonstração de Resultados Jump Willy – Contas não consolidadas (2015-2018)					EUR
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Proveitos Operacionais	151 520	191 523	153 250	63 510	110 038
Volume de Negócios	146 741	148 945	153 250	61 451	110 398
Custo de Matérias	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Margem Bruta	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Outros custos Operacionais	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Resultados Operacionais	17 756	- 3 106	40 781	- 501	8 461
Proveitos e ganhos Financeiros	0	0	0	0	0
Custos e perdas Financeiras	0	0	0	0	0
Resultados Financeiros	0	0	0	0	0
Resultados Correntes	17 756	- 3 106	40 781	- 501	8 461
Imposto S/ Rend. Exercício	3 358	250	2 523	58	516
Resultados Correntes Líquidos de Impostos	14 398	- 3 356	38 258	- 559	7 945
Proveitos e Ganhos Extraordinários	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Custos e Perdas Extraordinárias	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Resultados Extraordinários	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Resultado Líquido do Exercício	14 398	- 3 356	38 258	- 559	7 945
CMVMC	0	0	0	0	0
Custos com o Pessoal	34 332	23 692	10 308	10 005	18 902
Amortizações do Exercício	10 047	10 352	12 669	2 229	3 106
Outros itens operacionais	89 385	160 585	89 492	51 777	79 570
Juros Suportados	0	0	0	0	0
Fluxos de Caixa	24 445	6 995	50 927	1 670	11 050
Valor Acrescentado Bruto	62 135	30 937	63 758	11 733	30 468
EBIT	17 756	- 3 106	40 781	- 501	8 461
EBITDA	27 803	7 245	53 450	1 728	11 567

Fonte: (Sabi, 2019)

Anexo IV – Rácios Europeus

Rácios Europeus Jump Willy					
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
A. Profitability (Rentabilidade)					
Retorno sobre capital próprio (%)	40,46	-10,53	124,14	9,28	-174,57
Retorno sobre capital investido (%)	29,16	-9,50	115,74	9,28	168,28
Retorno sobre total do ativo (%)	26,60	-4,33	50,85	-1,19	15,24
Margem de Lucro (%)	11,72	-1,62	26,61	-0,79	7,69
B. Operations (Operações)					
Vol. Negócios do Ativo líquido	2,49	5,86	4,35	-11,75	21,89
Capacidade de cobrir juros	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<i>Stock Turnover</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Prazo médio de recebimentos (dias)	4	33	35	0	39
Prazo de crédito (dias)	10	3	8	14	15
C. Structure (Estrutura)					
Rácio de liquidez corrente	6,23	1,01	1,04	0,77	0,98
Rácio de liquidez	6,23	1,01	1,04	0,77	0,98
Rácio de liquidez dos acionistas	2,58	9,17	13,77	n.s.	-0,49
Rácio de solvabilidade (%)	65,75	41,13	40,96	-12,79	-8,73
Alavancagem (%)	38,76	10,91	7,26	0,00	-203,74
D. Per employee (Por empregado)					
Lucro por empregado (mil)	4	-1	41	-1	4
Prov. Operac. Por empregado (mil)	38	64	153	64	55
Custo por empregado/ prov. Op. (%)	22,66	12,37	6,73	15,75	17,18
Custo médio por empregado / Ano (mil)	9	8	10	10	9
Capital próprio por empregado (mil)	11	10	33	-5	-2
Fundo de maneo por empregado (mil)	-1	5	12	-2	4
Ativo total por empregados (mil)	17	24	80	42	28

Fonte: (Sabi, 2019)

Anexo V – Principais clientes Jump Willy (por setor)

Principais Clientes Jump Willy

Setor Automóvel e de Aviação



LEXUS



KIA

AIR MACAU
澳門航空

Setor de Internet e E-commerce

Alibaba Group
阿里巴巴集团

FARFETCH



Setor de Consumo e Retalho

DANONE

AXE

H&M

STELLA
ARTOIS



CHIVAS



Dezigual

GOODY

SONAE
IMPROVING LIFE

Setor de Comunicações

vodafone

CISCO

Sony Ericsson

tmn

Setor de Publicidade

Ogilvy

JWT

DDB°



Setor de Mídia



Setor Público



Setor Musical



Fonte: (Jump Willy - Our Clients, s/d)