



ESTUDO E INTEGRAÇÃO DE BUSINESS MODELS E A SUA APLICAÇÃO EM START-UPS E PROJETOS PORTUGUESES

Ricardo de Araújo Carvalho

*Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das
Organizações, Ramo Gestão de Empresas*

Orientador: Professor Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá e Silva

Co-orientador: Mestre Maria de Fátima Mendes Monteiro

Porto, Junho 2015

**ESTUDO E INTEGRAÇÃO DE BUSINESS MODELS E A SUA APLICAÇÃO EM
START-UPS E PROJETOS PORTUGUESES**

Ricardo de Araújo Carvalho

Orientador: Professor Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá e Silva

Co-orientador: Mestre Maria de Fátima Mendes Monteiro

Porto, Junho 2015

RESUMO

Os últimos anos trouxeram muitas mudanças no cenário económico. Condições como avanços tecnológicos, a globalização e a crise que estamos a viver no nosso país, parecem ter sido fatores que ao contrário do que seria de esperar, influenciaram o desenvolvimento do empreendedorismo. Com vista a melhorar o seu desempenho no mercado, as *start-ups* acabam por adotar modelos para sintetizar toda a informação e tirar conclusões. Estes modelos são designados como *business models*. Nesta dissertação, proponho-me a desenvolver um modelo mais completo com base nos *business models* já existentes e testá-lo numa startup portuguesa. No primeiro capítulo da dissertação serão estudados cinco *business models*, sendo eles, Outcome-Driven Innovation, Blue Ocean Strategy, Customer Development, Customer Brand-Based Equity e Discovery Driven Planning.

Seguidamente, no segundo capítulo, pretende-se integrar todos os *business models* num modelo bastante mais simples, completo e, por consequência, mais produtivo. Um modelo que é constituída por 13 pontos e composta por metodologias contidas nos *business models* estudados no primeiro capítulo.

Por último, ao terceiro capítulo corresponde um estudo de caso. O modelo resultante da integração dos *business models* irá ser aplicado a uma *start-up* Portuguesa chamada Negócios Na Hora. Testando o modelo resultante da integração percebe-se o efeito do modelo criado, testando a sua aplicabilidade.

Palavras-chave: Empreendedorismo, *Start-up*, clientes, *business models*, Portugal.

ABSTRACT

Recent years have brought many changes in the economic scene. Conditions such as technological advances, globalization and the crisis we are experiencing in our country, seem to have been factors that contrary to what might be expected, influenced the development of entrepreneurship. To improve its performance in the market, start-ups end up adopting models to synthesize all the information and draw conclusions. These models are designated as business models.

In the first chapter of the thesis five business models will be studied, Outcome-Driven Innovation, Blue Ocean Strategy, Customer Development, Customer-Based Brand Equity and Discovery Driven Planning.

Then, in the second chapter, we intend to integrate all business models in a model quite simple, complete and therefore more productive. 13 points model and composed by methods contained in business models studied in the first chapter.

Finally, the third chapter represents a case study. The resulting model of the integration of business models will be applied to a start-up called Negócios na Hora.

Keywords: Entrepreneurship, *Start-up*, customers, *business model*, Portugal

RESUMEN

Los últimos años han traído muchos cambios en el escenario económico. Las condiciones tales como los avances tecnológicos, la globalización y la crisis que estamos viviendo en nuestro país, parecen haber sido factores que, contrariamente a lo que podría esperarse, influyeron en el desarrollo de la iniciativa empresarial. Para mejorar su rendimiento en el mercado, la creación de empresas terminan adoptando modelos de sintetizar toda la información y sacar conclusiones. Estos modelos se denominan modelos de negocio.

En se estudiará el primer capítulo de la tesis de cinco modelos de negocio, Outcome-Driven Innovation, Blue Ocean Strategy, Customer Development, Customer-Based Brand Equity and Discovery Driven Planning.

Luego, en el segundo capítulo, tenemos la intención de integrar a todos los modelos de negocio en un modelo bastante simple, completa y por lo tanto más productivos. 13 puntos de modelo y compuestas por métodos contenidos en los modelos de negocio estudiados en el primer capítulo. Finalmente, el tercer capítulo representa un caso de estudio. El modelo resultante de la integración de los modelos de negocio se aplicará a una start-up llamada Negócios na Hora.

Palabras clave: Emprendimiento, *Start-up*, clientes, modelo de negocio, Portugal.

ÍNDICE

Conteúdo

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
RESUMEN.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABELAS	vii
ACRÓNIMOS E SÍMBOLOS	viii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPITULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1.1 Conceito de Start-up	6
1.1.1 <i>Start-ups</i> em Portugal	6
1.2 Conceito de Business Model.....	7
1.3 Bussiness Models utilizados	8
1.3.1 <i>Jobs-To-Be-Done</i>	8
1.3.2 Blue Ocean Strategy	12
1.3.3 Customer Development.....	20
1.3.4 <i>Customer-Based Brand Equity</i>	24
1.3.5 <i>Discovery Driven Planning</i>	32
1.4 Conclusão	36
CAPITULO II: APLICAÇÕES EMPÍRICAS.....	39
2.1 Introdução	40
2.2 Metodologia	41
2.3 Modelo: Integração dos business models.....	44
CAPITULO III: CASO PRÁTICO	61
3.1 Delimitação estudo e amostra	62

3.2 Estudo De Caso	64
Conclusão	79
Sumário da Dissertação	79
Pontos relevantes da análise efetuada.....	81
Investigação futura.....	82
Bibliografia.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 (Customer Development)	21
Figura 2 (Blocos construtores de uma marca).....	27
Figura 3 (Mapa de Oportunidades)	44
Figura 4 (Matriz de Avaliação de Valor)	46
Figura 5 (Subdivisão dos blocos responsáveis pela construção da marca)	52
Figura 6 (Mapa de Oportunidades:Negócios Na Hora)	65
Figura 7 (Matriz De Avaliação de Valor: Negócios Na Hora)	66
Figura 8 (Logótipo da Negócios Na Hora)	70
Figura 9 (Subdivisão dos blocos responsáveis pela construção da marca)	71

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 (Oceano azul vs. Oceano vermelho)	14
Tabela 2 (Resumo dos <i>Business models</i> dissecados)	37
Tabela 3 (Processos utilizados em cada questão)	43
Tabela 4 (Mapa de Utilidade do comprador)	50
Tabela 5 (Reverse Income Statement)	54
Tabela 6 (Market Reality for the Internet Business)	56
Tabela 7 (Customer Acquisition and Retention costs).....	56
Tabela 8 (Cost of Content: Report Generation).....	57
Tabela 9 (Help Desk Costs)	58
Tabela 10 (Milestone and Assumption Testing Checklist)	59
Tabela 11 (Mapa de utilidade do comprador do Negócios Na Hora)	69
Tabela 12 (Reverter a demonstração de resultado Negócios Na Hora)	72
Tabela 13 (A vantagem competitiva e a realidade do mercado).....	74
Tabela 14 (Custo de aquisição, retenção, e de suporte da Negócios Na Hora)	76
Tabela 15 (Criação de marcos e testar os pressupostos da Negócios Na Hora).....	77

ACRÓNIMOS E SÍMBOLOS

INE- Instituto Nacional De Estatística

NNH- Negócios Na Hora

PPC- Preço Por Clique

INTRODUÇÃO

A globalização da economia, aliada à cada vez maior componente tecnológica, fez com que a vantagem competitiva em mercados se torne cada vez mais difícil de alcançar. A concorrência é cada vez mais difícil de contornar e os mercados alteram-se de forma cada vez mais rápida. Para muitas empresas, estes foram factores que ditaram ou precipitaram o seu fim.

Como consequência direta, em Portugal assiste-se a um aumento do desemprego, chegando no ano 2013 a valores de 14,1% (INE, 2014a), sendo que o desemprego de população qualificada teve números assustadoramente altos, 13,9% no segundo trimestre de 2014 (INE, 2014b). Este panorama, que foi resultado de uma crise económica que começou em 2008 e que se arrasta até aos dias de hoje. Como agravante, resulta o facto do tecido empresarial Português ser constituído na sua grande maioria por micro e pequenas empresas que constituem cerca 98% (Menezes, 2013) do tecido empresarial e que por esse motivo sentiram rapidamente os efeitos da crise, e por não terem estrutura suficiente acabaram por cair. Outro dado importante é que estas pequenas empresas são também responsáveis por empregar mais pessoas no setor privado. Dados mais completos e que servem para completar o retrato económico do país são os seguintes. Em 2011 por hora, nasciam 18 empresas em Portugal, 17 empresas dissolvem-se e 3 são decretadas insolventes (Menezes, 2013)

Estes factores combinados, levaram a um súbito aumento dos desempregados no país, sendo que grande parte destes começou a tentar criar o seu próprio posto de trabalho, começando o seu próprio negócio. Esta resposta da população activa aumentou o sentido empreendedor luso. Portugal regista números bastante positivos relativamente ao empreendedorismo.

Dados relativos a 2011 referem que sete em cada cem portugueses numa idade compreendida entre os 18 e os 65 anos, está a começar um negócio em *early-stage*. Portugal em 2011 era a 7ª economia mais orientada para a inovação (GEM Portugal, 2012). Sendo que a faixa etária onde se encontram mais empreendedores é entre os 25 e os 34 anos (Seabra, 2013). Estes dados são bastante relevantes uma vez que podem indicar que Portugal se pode vir a tornar um país importante no mapa mundial da inovação e pode começar a atrair investidores da área tecnológica.

Quanto ao tipo de empreendedores, grande parte dos estudos apenas se refere ao empreendedor como pessoa e à sua área de atuação. Contudo, neste caso, é essencial referir as condicionantes que influenciam o aparecimento e crescimento da actividade empreendedora. Existem variáveis que determinam o aparecimento de um empreendedor. É necessário perceber qual o ambiente mais frutífero para que um empreendedor seja bem-sucedido. Como por exemplo, número de oportunidades, escolha das oportunidades, escolha do setor de atuação entre outras variáveis que acabam por não ser estudadas em conjunto. (Shane & Venkataraman, 2000). Desta forma, o estudo do empreendedorismo é bastante complexo.

É impossível apontar características comuns a todos os empreendedores, pois muitas vezes o empreendedorismo resulta de interações e mecanismos sociais (Ulhøi, 2005).

Contudo olhando para Portugal podem-se apontar algumas características do tipo de contexto em que um empreendedor tem que trabalhar. A nível cultural há uma aversão ao risco, falta de foco na gestão. Os investidores não arriscam em projectos de rotura, pois só arriscam em projectos com cash-flows garantidos. O investimento em incubação é baixo, e grande parte do investimento é utilizado em projectos de expansão ou reestruturação (83,75%)(Tecnol, Promotor, & Consulting, n.d.). Todos estes motivos são menos favoráveis para a inovação, e por consequência tornam mais difícil o empreendedorismo em áreas de maior inovação (Ernesto, 2008).

Como principais conclusões deve tirar-se que o empreendedorismo em Portugal está a crescer muito, mas muito por necessidade, pois 26,2% dos indivíduos torna-se empreendedor por não conseguir encontrar outro trabalho. Por outro lado, as empresas, têm bastante dificuldade em manter-se no mercado. Em 2011 apenas existiam 281.646 empresas, quando em 2008 existiam 304.004 empresas (Menezes, 2013).

Torna-se evidente a importância de estudar o comportamento destas novas empresas no mercado, principalmente das *start-ups*. Nem todas as empresas podem ser consideradas *start-ups*. O termo *start-up*, remonta a 2006 quando começou a bolha da internet. Uma *start-up* é uma ideia diferente que poderia gerar muito dinheiro, com custos bastante baixos que fosse repetível e que fosse capaz de ser escalável (Gitahy, 2010). Todavia, muitas vezes a palavra *start-up* é utilizada para descrever empresas criadas por jovens que têm um crescimento imediato e facilmente se tornam empresas de magnitude mundial (Robehmed, 2014).

A importância destes organismos torna-se ainda mais evidente quando se analisa o tecido empresarial português e se nota que as *start-ups* empregam 17% da população que trabalha (Menezes, 2013). Ganhando este número ainda mais expressão quando 61% do novo emprego é criado em 2011 por *start-ups* (Menezes, 2013).

Com a formação de estas novas empresas que nascem e crescem num contexto pouco seguro, com muitas variáveis e que se alteram rapidamente, torna-se imperativo encontrar sistemas e modelos que dêem resposta à necessidade dos gestores destas novas e pequenas empresas, para que rapidamente estas se adaptem, e para que estes gestores percebam sempre quais serão as linhas orientadoras do negócio. Por estes motivos, é essencial que se criem modelos capazes de sintetizar o máximo de informação possível a fim de rapidamente se perceber quais são as decisões mais acertadas que se podem tirar.

Nos últimos anos, tem-se investigado bastante os modelos de negócio, tanto a nível académico como a nível profissional foram escritos 1177 documentos onde é referenciada a palavra *Business Model*. Há artigos científicos publicados em revistas e conferencias dedicadas ao tema (Massa, Zott & Amit, 2010). A verdade é que o crescimento do estudo dos modelos de negócio deve-se à mudança do ambiente onde as empresas se inserem. A globalização, a utilização de ferramentas como a internet, a velocidade a que a informação circula, aumentaram a competitividade no mercado, tornaram a concorrência maior e mais perigosa. Por conseguinte, as novas empresas passam a apostar na inovação (Casadesus-masanell, 2009). Existem neste momento vários processos para se encontrarem os melhores modelos possíveis para sintetizar informação, e encontrar rapidamente as soluções mais adequadas para uma tomada de decisão mais consciente

e segura (Doganova & Eyquem-Renault, 2009). É indispensável aprimorar os modelos de negócio para que se consiga mais facilmente gerir e lançar novas empresas. Esta dissertação pretende compilar vários *business models* que possam ser utilizados por *start-ups* e empresas, e testar se a sua utilização altera as linhas orientadoras, alterando o modelo de negócio e levando a melhorias na gestão estratégica da empresa.

Concluindo, esta dissertação tem três capítulos, sendo que cada um deles corresponde um objectivo bem claro. O primeiro capítulo, tem como objectivo, dissecar um conjunto de *business models* que ainda não é utilizado nem conhecido. O segundo capítulo tem como objectivo, encontrar uma forma de os integrar criando um modelo mais completo para a criação e gestão das *start-ups*, criando um manual de ferramentas que consigam resolver um conjunto de problemas transversais a várias dimensões do negócio. Desde da fase de ideia, à avaliação do mercado e o posicionamento no mercado, escolha do cliente, criação e estruturação da marca, definição de objetivos financeiros. O terceiro e último capítulo tem o objetivo de aplicar e testar o modelo resultante da integração dos *business models* dissecados, a uma *start-up*. Neste caso, a *start-up* escolhida é a Negócios Na Hora.

CAPITULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Conceito de Start-up

Segundo *Yuri Gitahy* o conceito de *start-up*, começou durante a época da bolha da Internet. O termo significava, na altura, um grupo de pessoas que trabalhava numa ideia diferente que, com o propósito de fazer dinheiro (Gitahy, 2010). Desde então muitas têm sido as definições de *start-up*. Pode definir-se, simplesmente como um empreendimento empresarial numa fase inicial (Inventor, Offi, Technology & Development, 2010). Já para Eric Ries (2011), uma *start-up* é uma instituição humana desenhada para conceber novos produtos e serviços em situações de extrema incerteza (Ries, 2011). Contudo a que melhor se enquadra nesta dissertação é a de Steve Blank (Blank & Dorf, 2012) “Uma *start-up* é uma organização formada para descobrir modelos de negócio escaláveis e repetíveis.”

O início de qualquer *start-up* é encontrar um modelo de negócio apropriado, sendo esse também o primeiro grande desafio (Ernesto, 2008), depois desse primeiro passo, há um processo de lançamento com algumas etapas. Falar com um mentor, proteger a propriedade intelectual, procurar network, fazer o plano de negócio, procurar financiamento (Inventor et al., 2010). É fundamental que as *start-ups* adotem modelos de negócios corretos, e é essencial que utilizem os melhores *business models* para os descobrir (To & Magazine, n.d.).

As *start-ups* devem fazer sempre uma pesquisa de mercado para determinar se as suas ideias podem ou não ser escaláveis (Blank & Dorf, 2012). Como Eric Ries refere na introdução ao seu livro “The Lean *Start-up*”, é normal que as *start-ups* sejam feitas por estudantes universitários dentro dos seus quartos (Ries, 2011), contudo é necessários que a criação de um produto ou serviço seja sempre centrada no cliente (Ulwick, 2002), e é necessário também que este processo seja feito rapidamente.

1.1.1 Start-ups em Portugal

A estrutura da atividade empreendedora varia bastante de país para país, e por isso a quantidade de oportunidades e de ameaças difere conforme a latitude e longitude (Ernesto, 2008).

A definição de *start-up* para fins de análise e estatística também se vai alterando mediante o país. Em Portugal, para fins estatísticos, considera-se uma *start-up*, uma empresa com menos de um ano (Menezes, 2013).

Apesar de serem pequenas empresas, estas empregaram 18% da população ativa em Portugal no ano de 2011 (Menezes, 2013). Em Portugal, dados apontam para uma cada vez maior qualidade das *start-ups* existentes. No ano de 2014, sete *start-ups* portuguesas foram escolhidas para integrarem o restrito grupo de *start-ups* finalistas do concurso World Summit Award-Mobile. Neste concurso Portugal foi o país com mais representantes. Estas *start-ups* eram essencialmente aplicações móveis. As *start-ups* que estão entre os finalistas são: a Mobizy da TEKEVER, Portal da Saúde iMed do Infarmed, ColorAdd desenvolvida por Rui Seça, Rui Cardoso e Marta Lisboa, Kiwaka da Landka, Rota do Românico da InfoPortugal, Expresso Diário da Imprensa e

a Dador.pt da Fundação Vodafone (Costa, 2014). Também em 2014, há duas *start-ups* em destaque, tanto a Songvice como a Top Research entraram num programa de aceleração chamado *rockstart accelerator*. O primeiro destino é Amesterdão onde, após seis meses a colecionar workshops e novos clientes, vão apresentar as suas propostas de negócio a potenciais investidores e parceiros, depois destes seis meses passam mais um mês em Silicon Valley, nos EUA (Figueiredo & Gordo, 2014).

Por último, é importante referir que, segundo a consultora Informa D&B no ano de 2013 nasceram cerca de 18800 *start-ups* sendo que a taxa de sobrevivência ao fim dos primeiros 5 anos é de 40%. Apesar da conjuntura de crise, 2013 acabou por ser o ano em que mais empresas surgiram (Silva, 2014). Em termos percentuais, o peso das *start-ups* também é um dado interessante. No ano 2013, as *start-ups* representavam em Portugal 6,5% do tecido empresarial nacional. Geograficamente, as duas zonas responsáveis pela criação de mais empresas e consequentemente criação de mais *start-ups* são: Norte em primeiro com 36% e Lisboa com 33% aparece em segundo (Silva, 2014). Outro dado curioso, relativo às *start-ups* portuguesas é o setor de actividade onde estas atuam. Segundo a consultora Informa D&B, 28,6% das *start-ups* atua em sistemas de informação e comunicação, 14,3% trabalha no ramo da saúde e consultoria e 11,4% desenvolve a sua atividade no comercio e industrias criativas. Destas *start-ups*, 50% está em fase *early stage*, 39,6% em fase de internacionalização, 8,6% estão a testar o protótipo e finalmente 1,7% a desenvolver o plano de negócio (Silva, 2014).

Um das grandes dificuldades das empresas que atuam em contexto nacional é a procura de financiamento, uma vez que as instituições financeira não estendem as linhas de crédito.

Torna-se interessante saber de que forma é que as *start-ups* conseguem garantir financiamento. Apenas 4% das *start-ups* recorre a crédito pelos meios tradicionais. Na grande maioria das vezes utilizam dinheiro da família ou amigos 32%, financiamento decorrente do ciclo de exploração, mais concretamente dos clientes 24,1% e por último 19,9% das *start-ups* recebe financiamento de *business angels* e investidores de risco.

1.2 Conceito de Business Model

A dinâmica dos mercados de hoje em dia acelerou muito devido ao avanço da tecnologia, pondo em causa a sustentabilidade da vantagem competitiva. Sob pressão para melhorar a produtividade, qualidade e velocidade, os gestores adotaram ferramentas. Estas melhorias operacionais acabaram por resultar, mas raramente esses ganhos, traduzidos em rentabilidade sustentável. Para responder a este problema, uma serie de novas ferramentas foram adoptadas na formulação estratégica (Porter, 1996).

A criação de um negócio deixou de ser o que era. Agora é preciso que este traga algo novo ao mercado. Esta nova forma de criar negócios trouxe novas formas de gerir esses mesmos negócios. Um conjunto de ferramentas que até então não eram implementadas (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008). Passou a ser consensual que grande parte das novas empresas teria que, de

alguma forma, encontrar um método de criar mais valor que a concorrência (Goldstein, 2013). As empresas têm que ter uma performance estabelecida que a diferencie das demais ao longo do tempo (Porter, 1996).

A performance das empresas está intrinsecamente ligada ao seu processo de criação de valor. Existem atividades que criam valor para a empresa e podem ser identificadas, existem ações voltadas para a manutenção da empresa, há atividades de captura de valor e há atividades que destroem valor (Amit & Zott, 2001).

O processo de criação de valor começa por adoptar um modelo de negócios, capaz de definir e planejar atempadamente a forma ideal que a empresa tem de entregar valor ao cliente, persuadir os clientes a pagarem por esse valor e finalmente transformar os recebimentos dos clientes em lucro (Teece, 2010). É exactamente por isto, que a criação de modelos de negócios é tão importante, porque estes modelos podem facilitar a visão acerca de qualquer negócio, bem como o seu valor para o mercado.

Na sua essência um *business model* é um método que permite que se calcule e se estipule os parâmetros necessários para a obtenção da melhor performance face ao mercado, procurando sempre que inovação esteja no centro do negócio (Doganova & Eyquem-Renault, 2009).

1.3 Business Models utilizados

1.3.1 Jobs-To-Be-Done

Em 1962 Theodore Levitt disse “as pessoas não querem um berbequim de dois centímetros, eles querem buracos na parede de 2 centímetros”. Esta frase resume toda a linha de pensamento ligada ao *Jobs-To-Be-Done*.

A teoria *Jobs-To-Be-Done*, que depois se vê traduzida para a prática na metodologia *Outcome-Driven Innovation* (Ulwick, 2014) é o ponto de partida da integração dos modelos. Esta teoria foi concebida por Clayton Christensen e começa a ser retratada no seu livro “*how will you measure your life?*” (Christensen, 2010) e mais tarde acabou por ser finalmente teorizada no artigo “*Finding the Right Job for your Product*” (Christensen, 2007).

Esta teoria é o ponto zero, uma vez que é disruptiva na sua abordagem à forma como se deve olhar para o mercado e na forma como se deve formular uma nova ideia de negócio.

Grande parte das empresas, segmentam o mercado com base em critérios demográficos e relacionados com as características do produto e diferenciam-se, aumentando ou alterando funções. Contudo os consumidores têm uma visão diferente do mercado. Estes simplesmente têm

uma tarefa que tem que ser realizada, e estes querem contratar o melhor serviço ou produto para o fazer (Christensen, 2012).

Por isso, entendendo quais são as tarefas que o cliente quer ver realizadas, adquirem-se novos conceitos de mercados e novos tipos de estratégias, dando à empresa uma nova forma de olhar para o mercado e inovar (Christensen, 2010).

Jobs-To-Be-Done, é uma forma completamente inovadora, que permite comercializar produtos e serviços completamente novos, em vez de simplesmente lançar serviços melhorados dos serviços já existentes (Ulwick, 2014). A *Jobs-To-Be-Done* não é um modelo de criação de novos produtos, serviços ou soluções específicas. É antes uma forma de determinar a motivação máxima e mais profunda dos clientes quando compram um produto ou um serviço (Christensen, 2007).

O poder do *Jobs-To-Be-Done* é exatamente este, ajuda a perceber que os clientes não compram produtos ou serviços, eles adquirem soluções que lhes permitam eliminar ou facilitar processos (Christensen, Allworth & Dillon, 2012). Desta forma, o foco da inovação deixa de ser o produto e passa a ser a capacidade que o mesmo tem de realizar uma tarefa que o cliente valoriza.

Existem centenas de trabalhos/tarefa que as pessoas têm que fazer diariamente. É necessário perceber qual é a tarefa que se for solucionada, vai ser mais rentável. Normalmente as mais rentáveis são aquelas que oferecem um espaço inexplorado no mercado, logo as tarefas que envolvam inovação são aquelas que por norma se tornam mais rentáveis (Mentzer, 2004).

Priorizam-se oportunidades mediante o valor que os trabalhos/tarefas têm para o cliente e o quanto satisfeitos eles estão com os serviços e produtos existentes. Quanto menos produtos e serviços existem para suprir um determinado trabalho ou tarefa maior a prioridade sobre a sua resolução (Bettencourt & Ulwick, 2008).

A teoria *Jobs-To-Be-Done* é transformada em modelo pela mão do processo *Outcome-Driven Innovation*. Este processo vai mais longe e reinventa o processo de inovação. Posto isto, o modelo funciona como os alicerces para a criação de novos produtos, uma vez que se centra no processo de inovação. Existe a noção de criação da ideia e a exequibilidade do produto (Desouza et al., 2008).

Olhando pelas lentes do modelo *Outcome-Driven Innovation*. O processo de inovação é feito ao contrário. Ao longo dos anos as empresas acreditaram que a inovação advinha de uma ideia brilhante. Desta forma as empresas adoptaram um método que privilegia o aparecimento das ideias como motor para o processo de inovação. O *brainstorming* surgiu como uma grande metodologia, que consistia em se estimular e acumular ideias dos participantes da reunião, uma de cada vez e continuamente, sem nenhuma preocupação crítica, até que se esgotassem todas as possibilidades (Roldan & Wagner, 2011). Basicamente, e por outras palavras espera-se que as ideias possam surgir, e depois vão eliminando ideias sucessivamente até encontrarem a mais adequada. Este processo, por norma, acaba sempre num falhanço. Se o output do processo de inovação é uma ideia de produto ou serviço, como é que o *input* é uma ideia de um produto ao serviço. Se assim é, para que é que é necessário um processo? (Ulwick, 2014)

Testar, falhar, adaptar rapidamente, procurar de novo ideias de negócio numa escala pequena de forma a ter um feedback rápido. Grande parte das empresas acredita nisto. Falhar rápido, e falhar

com poucos custos é bom (Peters & Rodabaugh, 1988). Henry Ford dizia que o fracasso é apenas a oportunidade de começar de novo, só que desta vez com mais sabedoria (ZOË, 2013), muitas outras grandes figuras das mais diversas áreas defendem o mesmo. Esta abordagem pode ser utilizada e não está errada, contudo esta visão apesar de estar correta tem falhas. Sim falhar é parte do caminho, mas se não existir critério as falhas vão sendo acumuladas sem se perceber qual é o erro e o erro apenas se pode tornar positivo se forem tiradas conclusões, Malcolm S. Forbes dizia que o fracasso é sucesso se aprendermos com ele (“Quotable Quote,” 2011). Testar rápido e num pequeno grupo de consumidores apenas nos dá informação sobre a aceitação imediata da ideia, contudo há informações que não são dadas. O produto/serviço vai crescer rapidamente? Vai ser rentável no mercado onde está inserido? O método de testar-falhar, pode resultar e é plausível, contudo é bastante arriscado e apenas pode ser suportado por grandes empresas (Ulwick, 2014). O *Outcome-Driven Innovation* não se centra em ideias de produtos, mas sim em conhecer e estar consciente de todas as necessidades dos clientes (Pinegar, 2006). É preciso deixar de pensar que o processo de inovação começa com uma ideia de produto, e acreditar que o processo de inovação começa por conhecer todas as tarefas que os potenciais clientes querem realizar e não conseguem. (Pinegar, 2006)

O cliente tem que ser sempre o centro do processo de inovação. (Bettencourt & Ulwick, 2008) e o sucesso de um processo de inovação não está na ideia, mas está na quantidade de informação que se tem sobre as necessidades dos clientes, e na forma como se criam soluções para realizar as tarefas que os clientes querem ver realizadas (Bettencourt & Ulwick, 2008).

O *Jobs-To-Be-Done* é então uma filosofia iniciada pelo Clayton Christensen, não um modelo. O modelo prático é o *Outcome-Driven Innovation* e foi feito por um discípulo do Clayton Christensen, Tony Ulwick e levou à abertura da sua actual empresa Strategyn. Segundo Tony Ulwick (2014), o *Outcome-Driven innovation* é constituído por 12 passos. É importante referir que não começa com uma ideia, mas sim com o conjunto de informação e conhecimento necessário para definir com exactidão o cliente e as tarefas que este precisa de suprimir ou realizar da melhor forma. Depois sim avança-se para a criação de um produto inovador. Todo o processo é criado com base na teoria do *Jobs-To-Be-Done*, de forma a criar produtos e serviços para ajudarem os clientes a fazerem as suas tarefas da melhor forma. Os primeiros três passos são inteiramente dedicados às necessidades dos clientes, às atividades que podem gerar valor para o cliente, e se estas se enquadram com as métricas que definem o cliente (Ulwick, 2014).. Os restantes nove passos abrangem o mercado, o produto e a forma como este se relaciona com o cliente. Todo o processo *Outcome-Driven Innovation* que será retratado abaixo é retirado do documento da empresa Strategyn de Tony Ulwick (Ulwick, 2014).

Os doze passos do modelo são: Definir o executor e tarefa, definir a tarefa que o produto vai suprimir ou realizar, definir as necessidades, definir as oportunidades de mercado, descobrir o segmento mais atrativo do mercado, análise competitiva, formular a estratégia de inovação, formular a estratégia de preço, construir a ideia, testar o conceito e finalmente o posicionamento do produto (Ulwick, 2014). Contudo e visto que irão ser utilizados mais *business models* para além

do *outcome-driven innovation*, que acabam por retratar os mesmos passos de maneira mais incisiva, apenas se vai aplicar o *Outcome driven innovation* até ao passo número quatro.

Primeiro passo: Definir o executor de tarefa

Como já foi referido, no processo de inovação *Outcome-Driven Innovation* começa por definir o cliente. A terminologia de cliente é bastante confusa. Muitas vezes fazem-se confusões entre quem é o cliente e quem é o consumidor. Olhando através do *Jobs-To-Be-Done*, determinar o cliente é fator crítico para o sucesso da inovação, uma vez que é para ele que se está a criar valor. Por norma, as empresas acreditam que têm diferentes tipos de clientes. Os distribuidores, os influenciadores da compra, os consumidores, os empregados, entre outros. Contudo isto pode ser simplificado. Aos olhos da teoria *Jobs-To-Be-Done*, dizer que os distribuidores, o comprador, ou o departamento de compras são os clientes principais está quase sempre errado. Nesta teoria os produtos não existem para serem comprados, os produtos existem para ajudar o cliente a executar uma determinada tarefa. Como tal e para facilitar o foco no que realmente é importante, o cliente principal vai se chamar o executor da tarefa. Este é o cliente principal porque ele é a razão para o mercado existir (Ulwick, 2014).

Segundo passo: Definir a tarefa que o produto vai suprimir ou realizar

O objetivo da inovação é ajudar o executor da tarefa a realizar melhor a tarefa. Para isso, é determinante saber com exactidão qual é a tarefa que o executor quer ver melhorada. Este é um passo bastante difícil uma vez que facilmente pode haver enganar e dessa forma o processo de inovação vai caminhar para o lado errado.

Todavia o *Outcome-Driven Innovation* tem algumas premissas que permitem atenuar as dificuldades deste passo.

Colocarmo-nos na pele do executor da tarefa. Por exemplo, uma empresa que vende herbicidas, e que acredita que a tarefa que os agricultores querem executar é matar insectos nocivos à alface está errada. O que os agricultores querem é fazer com que a alface cresça saudável.

Pensar em grande e na totalidade da tarefa é necessário. Focar em demasia em alguns pontos, vai fazer com que algumas necessidades da tarefa sejam negligenciadas.

Deve-se definir o mercado pela tarefa que o produto pode realizar ou suprimir e não pelas ligações emocionais que acompanham o produto. Uma empresa que permite que as pessoas nunca se percam quando estão a conduzir, pode pensar que aquilo que os executores da tarefa querem é um pouco de segurança quando saem da sua zona de conforto. Mas pensar em zona de conforto não vai trazer melhores características para criar um produto melhor. Saber os factores emocionais que acompanham o produto é importante para posicionamento e comunicação, mas não para a criação e desenvolvimento do produto (Ulwick, 2014).

Terceiro passo: Descobrir as necessidades

As necessidades expressas pelos clientes são informações importantes para melhor perceber de que forma a tarefa pode ser melhor executada. Os executores de tarefa utilizam métricas para avaliarem a dificuldade de executarem uma determinada tarefa. Estas métricas são as necessidades dos executores da tarefa.

A tarefa de ouvir música pode apresentar um grande conjunto de métricas. As necessidades podem ser, volume, forma de pesquisa, privacidade, facilidade de pesquisa, rapidez da pesquisa, evitar enganos em músicas, capacidade de descobrir novas músicas, entre muitos outros que facilmente se podem descobrir.

Outras das vantagens da teoria do *Jobs-To-Be-Done*, é a focalização em tarefas. Assim, facilmente se percebem as necessidades dos clientes, e as métricas que estes utilizam para medir o valor do produto, e desta forma assegurar que o mercado é conhecido durante anos, uma vez que as tarefas não se alteram com tanta rapidez como as supostas necessidades latentes (Ulwick, 2014).

Quarto passo: Descobrir as oportunidades do mercado

Quando as empresas olham para a inovação através de uma visão “*produtocêntrica*”, as oportunidades de mercado surgem quando novos produtos ou novas tecnologias são criadas. Contudo as oportunidades de mercado não existem quando uma empresa cria algo novo. Uma oportunidade de mercado surge quando uma empresa toma consciência de que há uma necessidade no mercado que ainda não foi atendida. Quando uma empresa percebe que há um grupo de clientes que luta para realizar uma determinada tarefa. Essa luta é a oportunidade que as empresas precisam.

Para encontrar quais são as necessidades ainda por atender é necessário que se cruzem dois parâmetros, o primeiro é a importância. É necessário saber qual é a importância da necessidade do cliente. Se a necessidade tiver pouca importância para o executor da tarefa, quer dizer que uma inovação nesse sentido pode ter pouco valor para o executor da tarefa e por isso tornar-se pouco rentável. A segunda é a satisfação. Se o executor da tarefa está satisfeito com os produtos que existem actualmente no mercado, torna-se bastante mais difícil para a empresa inovar neste sentido, uma vez que vai entrar num mercado onde está a perder a priori (Ulwick, 2014).

1.3.2 Blue Ocean Strategy

A *Blue Ocean Strategy* é simples e como o nome indica, esta metodologia, propõem criar oceanos azuis. Contudo a criação de oceanos azuis já é uma tarefa bem mais complexa de realizar.

Durante os últimos 25 anos, a maior parte das estratégias de gestão alicerçaram-se na estratégia competitiva, porque as principais estratégias organizacionais eram muito dependentes de suas raízes, que eram estratégias de proteção. Este princípio de estratégia é semelhante ao utilizado na estratégia militar, que consiste em lutar contra um inimigo pela conquista de um território (Burke, Stel & Thurik, 2009). A busca por oceanos azuis ainda é vista como arriscada. A *Blue Ocean*

Strategy procura combater esta estratégia militar, que acaba muitas vezes por levar empresas à falência (Kim & Mauborgne, 2005c).

Posto isto, a principal função do modelo é criar oceanos azuis e fugir dos oceanos vermelhos. Os oceanos vermelhos são espaços de mercado que já são conhecidos, onde a concorrência é feroz, onde as variáveis do mercado são conhecidas e onde, por norma, o fator de diferenciação passa pelo preço, as fronteiras setoriais são bem definidas e procura-se sempre uma quota no mercado existente (Lv & Xiu, 2010). Por outro lado, os oceanos azuis são mercados desconhecidos e inexplorado onde não há concorrência definida, pois ainda não são conhecidas as regras do mercado, e por isso são altamente lucrativos (Kim & Mauborgne, 2005a).

A criação de oceanos azuis já foi executada por diversas vezes em contextos diferentes. Acredito que um exemplo bem conhecido reside na nossa própria história, a história de Portugal. Estrategicamente mal situado no globo, Portugal enfrentava sérios problemas. Apenas fazia fronteira com um País, com bastante mais poderio, Portugal via-se encurralado e sem capacidades de criar rotas comerciais, nem tão pouco de aumentar o seu território. Perante esta situação, Portugal decidiu rumar ao oceano desconhecido, e apesar das dificuldades Portugal conseguiu encontrar e adquirir territórios desconhecidos, criar rotas comerciais, e tornar-se um Império. Arrisco-me a dizer que este é o primeiro grande exemplo da aplicação da estratégia oceano azul, a criação de um novo “mercado”.

A *blue ocean strategy* é difícil de implementar pois obriga a que as empresas deixem de basear a sua estratégia na concorrência. Existem características na criação do oceano azul que contrariam as regras que as empresas geralmente utilizam. Os oceanos azuis nunca usam a competição para fazer *benchmark*. Em vez disso, tornam a competição irrelevante através da criação de valor para os compradores e da própria empresa (Kim & Mauborgne, 2005a). Por outro lado, a globalização da informação faz com que os preços e os mercados se tornem mais acessíveis. Como efeito, há um aumento das guerras de preços e um encolher das margens de lucro (Kim & Mauborgne, 2005c)

É evidente que não se pode falar em estratégia sem risco, e todas as oportunidades têm risco, pode pensar-se que a estratégia oceano azul pode ser mais arriscada. Longe disso, a estratégia oceano azul passa pela minimização do risco (Kim & Mauborgne, 2005a). Contudo, e devido à criação de instrumentos analíticos que involuntariamente foram criando um conjunto de ferramentas para combater a concorrência, as estratégias foram condicionadas aos setores e mercados vigentes, assentando em três pilares: Baixo custo, diferenciação e foco. As próprias cinco forças de Porter, assentam na análise das barreiras à entrada de concorrência, e na análise de produtos concorrentes (Porter, 2011). Enquanto estes pilares continuarem a ser utilizados de forma sistematizada, haverá sempre uma aposta maior em oceanos vermelhos, o que torna cada vez mais vantajoso a aposta em oceanos azuis (Kim & Mauborgne, 2004). Contudo e visto que a criação de oceanos azuis deve ser feita de forma integrada e metódica, ela apresenta princípios que conduzem toda a estratégia.

Tabela 1 Oceano Azul vs Oceano Vermelho

Estratégia do oceano azul	Estratégia do oceano vermelho
Criar espaços em mercados inexplorados	Competir nos espaços de mercado existente
Tornar a concorrência irrelevante	Vencer os concorrentes
Criar e capturar nova procura	Aproveitar a procura existente
Romper o <i>trade off</i> valor-custo	Exercer o <i>trade off</i> valor custo
Diferenciação ou baixo custo	Diferenciação e Baixo custo

Fonte-(Kim & Mauborgne, 2005b,p.21)

O foco dos princípios é minimizar o risco e maximizar as oportunidades, os princípios existentes são seis, contudo apenas irão ser retratados quatro, que são referentes à formulação do modelo. Os restantes dois são referentes à implementação. Contudo, esta implementação é para ser feita em empresas com alguma dimensão. Uma vez que este modelo é para ser usado em *start-ups* esses dois princípios perdem a utilidade (Kim & Mauborgne, 2005a). São quatro os princípios, que são eles: Reconstruir fronteiras no mercado, olhar para o panorama geral e não para os números, ver para além da procura existente e mecanizar a sequência estratégica.

Princípio 1º - Reconstruir fronteiras no mercado

Analisar e reformular as fronteiras de mercado (Burke et al., 2009), perceber se há tarefas que os clientes querem ver realizadas, e que ainda não existem no mercado, que valor é que a realização dessas tarefas, têm para o mercado. Por outras palavras, quanto é que os clientes estão dispostos a pagar para realizar uma determinada tarefa (Christensen et al., 2012).

Este princípio passa, essencialmente, por fugir à concorrência. Todavia o desafio de conseguir encontrar um novo mercado de sucesso, no meio de imensas possibilidades é enorme. Existem seis condições básicas para se reformular seis fronteiras existentes. Sendo que cada uma destas fronteiras questiona um pressuposto que é utilizado em grande parte das empresas (Kim & Mauborgne, 2005b).

Seis condições básicas

- a) O seu setor de atuação é definido da mesma forma que as demais empresas do setor;
- b) Analisam o setor por grupos estratégico, e centram as atenções num determinado grupo estratégico;
- c) Procuram os mesmos clientes;
- d) Definem de forma semelhante o alcance os seus produtos ou serviços;
- e) Aceitam os apelos funcionais e emocionais do setor;

f) A formulação estratégica negligência o futuro e centra-se apenas nas ameaças do presente.

Fronteiras

- 1) Examinar setores alternativos

Uma vez que as necessidades não atendidas ou mal atendidas dos clientes já foram identificadas no *Outcome-Driven Innovation*, é necessário perceber em que setor alternativo é que estas necessidades são mais valorizadas ou que necessidades são mais importantes para os clientes de um determinado setor ainda por explorar. Olhando apenas para as necessidades não atendidas dos clientes e não analisar o melhor mercado para as lançar pode ser um erro. A melhor forma de analisar isto é perceber se a tarefa que os clientes querem ver realizada tem valor e se pode ser aplicada a um mercado por explorar, a um oceano azul. Por exemplo, pode-se concluir que os clientes não querem fazer o *check in* ao entrar no avião. Contudo se uma empresa aplicar esta necessidade não atendida e tentar entrar no mercado existente, embora seguindo o *Jobs-to-be-done* a empresa vai falhar porque vai construir uma estratégia à volta de um mercado que por questões de segurança, apenas vai permitir que a empresa agilize o processo mas não que o elimine. E isso é entrar num oceano vermelho pois já há várias empresas que o fazem. Todavia se a empresa procurar um mercado adjacente ou alternativo esta necessidade pode ser atendida. Imagine-se que a empresa compra aviões pequenos e as pessoas comprem viagens em jatos particulares a preços baixos. Desta forma o *check in* deixa de ser um problema pois é feito na hora sem filas e sem esperas, uma vez que as pessoas viajam sozinhas (Kim & Mauborgne, 2005b).

- 2) Examinar os grupos estratégicos dentro dos setores

Da mesma forma que se procuram oceanos azuis através de prospecção de setores alternativos, também se podem procurar através da análise de grupos estratégicos. Mais uma vez vamos estabelecer uma ponte entre a estratégia Oceano azul e a aplicação do *Jobs-To-Be-Done*, o *Outcome-Driven Innovation*. Apesar do *Outcome-Driven Innovation* estabelecer métricas sobre a forma como o produto é avaliado pelo cliente, mediante a sua capacidade de realizar ou suprimir uma tarefa. Este modelo do *Outcome-Driven Innovation* deve ser aplicado aqui. Se percebermos quais as tarefas que os clientes querem ver realizadas e como é que o produto/serviço o vai fazer é possível descobrir os grupos estratégicos de um determinado mercado, ajustar a oferta e encontrar um oceano azul. Contudo o *Outcome-Driven Innovation* não prevê uma situação. Quais são as características que um produto tem em excesso que não representam nenhum valor para determinado grupo estratégico. Para além de aumentar os atributos de um produto ou serviço em função do cliente, é necessário reduzir e diminuir os atributos de um produto em função do lucro. Embora o seu valor para o cliente não exista, o seu custo para a empresa existe. Desta forma eliminar atributos que não contribuem para a realização da tarefa é muito importante para aumentar a rentabilidade do produto/serviço (Kim & Mauborgne, 2005b).

- 3) Examinar a cadeia do comprador

Como foi referido no *Outcome-Driven Innovation*, o cliente é o executor de uma tarefa, todos os outros não são relevantes para a criação de um novo produto. Contudo quando se passa para o terreno a cadeia de distribuição não pode ser descorada. Este passo pode não trazer nenhuma vantagem para o executor da tarefa, mas traz vantagens para a empresa uma vez que esta análise pode servir para aumentar margens de lucro, ou para criar um sistema de distribuição mais abrangente, rápido e eficaz (Kim & Mauborgne, 2005b).

- Quarta fronteira: Examinar as ofertas de produtos e serviços

Para além de atender as necessidades não atendidas dos clientes é necessário olhar para os produtos existentes do mercado. É necessário comparar o produto/serviço criado com outros já existentes. Se pensarmos nos autocarros. Se apenas nos focarmos no executor da tarefa. Que é quem utiliza os transportes públicos, vamos ter como métricas, o conforto, a rapidez, o barulho, a decoração, o aspeto visual, por ventura questões ambientais. Contudo analisando os municípios que são quem compra os veículos poderemos encontrar novas oportunidades de encontrar um oceano azul. Baixar o consumo, reduzir os custos de manutenção, aumentar a fiabilidade, reduzir o peso entre outros. Estes são atributos que passam ao lado do executor da tarefa, mas que podem ser atributos essenciais para a criação de um oceano azul (Kim & Mauborgne, 2005b).

- 4) Examinar o apelo funcional e emocional dos clientes

Ao encararmos o produto ou serviço que pretendemos criar como um auxiliar ao executor de tarefa “cliente”, as dimensões emocionais do produto são deixadas para segundo plano e tendencialmente os atributos funcionais ganham mais expressividade. Contudo ao longo do tempo as empresas que optam por uma aproximação mais funcional, tendem a tornar-se cada vez mais funcionais, e de forma involuntária ao longo do tempo começam a centrar a sua estratégia no preço. Por outro lado as empresas que optam pela aproximação emocional, vão ao longo do tempo apostando mais na parte emocional e com isso vão optar por estratégias de diferenciação ou foco. Posto isto, estas empresas vão estar sempre em oceanos vermelhos, uma vez que a estratégia de preço, foco e diferenciação têm por base a concorrência, que apenas existe nos oceanos vermelhos. A melhor forma para criar um oceano azul passa por reverter esta tendência. Tornar produtos emocionais em produtos funcionais e vice-versa (Kim & Mauborgne, 2005b).

Como já foi referido, o processo utilizado anteriormente, *Outcome-Driven Innovation* que deriva da teoria *Jobs-To-Be-Done*, vai sempre levar os seus seguidores para abordagens onde os atributos funcionais do produto vão superar de forma inequívoca, os atributos emocionais. Por conseguinte, a melhor forma de encontrar um oceano azul, é tentar procurar quais são os atributos emocionais, do produto ou serviço que foi criado anteriormente através do *Outcome-driven Innovation*.

- 5) Examinar as tendências ao longo do tempo

Todos os setores estão sujeitos a fatores externos que os tornam mais ou menos favoráveis. É um erro comum da gestão confundir as boas práticas de gestão com os fatores externos que

influenciaram o sucesso de uma determinada empresa. É importante que se entenda que quando se está a criar algo novo a escolha do setor é importante, pois entrar num setor adequado é favorável para qualquer empresa. Todavia a criação de oceanos azuis poderá ocorrer em setores mais ou menos favoráveis, tudo depende do valor da inovação. Frequentemente setores em decadência transformam-se em setores apetecíveis devido ao valor da inovação, que muitas vezes é introduzido por um novo produto. Por seu lado o valor da inovação está directamente ligado à capacidade de antever e por consequência criar uma nova tendência dentro do setor e é por isso que se torna mais importante prever tendências, do que escolher setores favoráveis para criar um novo modelo de negócio. Há alguns princípios para prever tendências. Detetar ameaças a um setor de atividade, perceber a motivação dos clientes, fazer com que haja valor de inovação tanto para clientes como para o setor.

O método seguinte centra-se em fazer uma matriz de avaliação de valor. Uma matriz de avaliação de valor, não é mais do que um gráfico que compara a forma como atributos resultantes das necessidades não atendidas dos clientes, são comparados, com o que já existe no mercado, ou seja a valorização dos atributos do produto ou serviço criado, vão ser sobrepostos à valorização actual que esses mesmos atributos têm no mercado. Matriz de avaliação de valor é a melhor forma de comparar os atributos do produto que foi criado, estes atributos resultam da investigação feita no *Outcome-driven Innovation*, quando se encontram as métricas que compõem a tarefa. Ou seja um dos pontos referidos acima (Kim & Mauborgne, 2005b).

Matriz de avaliação de valor, serve para perceber se, eventualmente, se está perante uma situação de oceano vermelho ou numa situação de oceano azul. É uma situação de oceano azul quando: Os atributos do produto/serviço criado estão na antípoda dos atributos da concorrência, ou quando o produto /serviço criado têm atributos que os concorrentes simplesmente não têm. Fazendo um paralelismo com o *Outcome-driven Innovation*, no primeiro caso os atributos advêm de necessidades mal atendidas e no segundo caso, o atributo advém de uma necessidade não atendida, que acrescenta uma nova dimensão ao setor que até não existia.

Consequentemente torna-se fácil perceber se se está perante um oceano azul, onde vale a pena apostar, ou se se está perante um oceano vermelho, e deve ser reformulada toda a estratégia (Kim & Mauborgne, 2005b).

Princípio 2º - Olhar para o panorama geral e não para os números

Da mesma forma que se procuram oceanos azuis através de prospeção de setores alternativos, também se podem procurar através da análise de grupos estratégicos (Kim & Mauborgne, 2005b) Para além de aumentar os atributos de um produto ou serviço em função do cliente, é necessário reduzir e diminuir os atributos de um produto em função do lucro. Embora o seu valor para o cliente não exista, o seu custo para a empresa existe (Bettencourt & Ulwick, 2008).

A melhor forma de criar oceanos azuis é olhar sempre para o panorama geral, utilizando uma matriz de avaliação de valor (Kim & Mauborgne, 2005a).

Uma matriz de avaliação de valor, não é mais do que um gráfico que compara a forma como atributos resultantes das necessidades não atendidas dos clientes, são comparados. Ou seja a valorização dos atributos do produto ou serviço criado, vão ser sobrepostos à valorização atual que esses mesmos atributos têm no mercado.

A clarificação do processo de avaliação de valor traz bastantes vantagens para a comunicação organizacional e promove um diálogo mais fácil, uma vez que o valor muitas vezes é subjectivo, mesmo para os planos financeiros que muitas vezes erram redondamente, pois os pressupostos utilizados são mal fundamentados. Através desta matriz o processo clarifica-se e é bastante mais fácil tomar decisões sobre que atributos do produto/serviço se devem eliminar, elevar, reduzir e criar (Kim & Mauborgne, 2005b, p.42).

Princípio 3º - Ver para além da procura existente

Geralmente quando se tenta introduzir ou propor um novo produto ou serviço, cai-se sempre no erro de procurar demonstrações financeiras em vez de modelos de negócios que tenham o cliente/mercado no centro e assim provem que o produto é um bom investimento (Teece, 2010) .

A forma de segmentar segundo o oceano azul passa mais pela empresa procurar os não-clientes do setor, ou seja, os clientes cujas necessidades são mal atendidas ou não atendidas. Porém neste modelo é possível dividir os não-clientes em três grupos, que são divididos pela sua distância ao mercado actual (Kim & Mauborgne, 2005b, p.104,) .

O primeiro nível de não clientes são aqueles que se encontram mais próximos do mercado, estão na fronteira do mercado, são conhecidos como os “quase-convertidos”. Estes utilizam o mínimo das atuais ofertas do mercado, apenas quando é estritamente necessário.

Qual é o motivo para que os não-clientes de primeiro nível querem abandonar o setor actual?

O segundo nível de não clientes, é constituído pelos não clientes que não querem ou não podem usufruir das atuais ofertas do mercado. Estes clientes estão contra o mercado pois consideram inaceitáveis ou insuportáveis as suas condições (Kim & Mauborgne, 2005b, p.107).

Quais são as principais razões, que levam, os não-clientes de segundo nível a recusarem os produtos e serviços de um determinado setor?

O terceiro nível de não-clientes são os mais afastados do setor. Estes não clientes, não fazem parte das contas do mercado para nenhum competidor. Não são cobiçados nem sequer se supõem que sejam encarados como potenciais clientes. Neste último caso, o que se pretende é encontrar potenciais clientes onde ainda ninguém os viu (Kim & Mauborgne, 2005b, p.109).

Qualquer um dos três tipos de não clientes é apetecível, a estratégia para a escolha de qual dos três níveis é a mais acertada requer apenas que quando se analisem os não-clientes se escolha aquele que mais impacto imediato pode trazer ao negócio.

Princípio 4º - Mecanizar uma sequência estratégica.

Este passo torna-se essencial para definir a robustez do modelo de negócio. Neste ponto é necessário definir uma sequência que deve ser cumprida para que o negócio prospere num modelo de oceano azul (Mauborgne, 2004).

Existem quatro pontos que são abordados na estratégia do oceano azul e que devem ser cumpridos na íntegra. Para aplicar este diagrama existe apenas uma máxima que deve ser cumprida. Antes de avançar para o passo seguinte é necessário que o passo anterior seja cumprido (Kim & Mauborgne, 2005b, p.119).

Utilidade para o comprador

O produto atende necessidades não atendidas do cliente?

Preço

O preço é acessível para as massas de compradores?

Custo

Sou capaz de cumprir a meta do custo para lucrar ao preço mais adequado?

Adoção

Quais são as barreiras à adoção para que se realiza o modelo de negócio?

Um dos erros mais comuns é olhar para o acto de compra com um ato único. Na verdade a compra não é um ato é um processo, e, cada um dos passos desse mesmo processo tem desafios e barreiras próprias.

O processo de compra pode ser dividido em seis estágios: Compra; Entrega; Uso; Suplemento; manutenção; Descarte. Este processo, que acaba por ser um ciclo de experiência. E em cada uma das etapas há perguntas que devem ser respondidas (Kim & Mauborgne 2005b, p.122).

Compra - Qual é a demora para encontrar o produto que se quer comprar? O processo de compra é confuso? Como é que se faz o pagamento? O ambiente de transacção é seguro? As opções de transacção são variadas?

Entrega - Quanto tempo demora para se receber o produto? Qual é o local de entrega? É fácil de desembalar?

Uso - O produto exige treino ou assistência para ser utilizado? É fácil de guardar o produto? Durante quanto tempo posso utilizar o produto? Há características que não facilitam a tarefa para qual o produto é destinado? Qual é o performance durante a utilização?

Suplementos - É necessário produtos complementares? Qual é o gasto associado aos produtos complementares. É difícil de obter os produtos complementares?

Manutenção - É necessária manutenção feita por terceiros? É possível actualizar o produto? Qual a dificuldade de fazer manutenção? Qual é o custo da manutenção?

Descarte- O produto gera resíduos? O descarte do produto é seguro? Há custos? O descarte envolve questões legais ou ambientais? Há uma data limite para o descarte ser feito? O descarte tem que ser feito por terceiros? O processo de descarte é complicado?

Associado a estas seis etapas do ciclo de experiência de compra do produto a seis alavancas, que são determinantes para a utilização do produto.

Alavancas de utilidade

Ao longo do processo de experiência do produto as empresas devem identificar quais são e em que ponto que encontram as características que tornam a utilidade do produto excepcional, ou seja, durante o ciclo da experiência de compra quais são as características que vão de encontro às necessidades não atendidas dos clientes. Um bom produto ou serviço deve remover o maior número de obstáculos à execução da tarefa, ao longo de toda a experiência de compra (Kim & Mauborgne 2005b, p.124).

Posto isto, as seis alavancas de utilidade são:

Produtividade do comprador- O comprador torna-se mais produtivo a realizar uma determinada tarefa?

Simplicidade- O produto ou serviço torna a tarefa mais simples para o cliente?

Conveniência- O ciclo de experiência de compra torna-se mais fácil para o cliente?

Risco- Qual é o risco da experiência de compra associado ao produto ou serviço?

Diversão e imagem- O produto é apelativo? Que valores são transmitidos com o meu produto?

Preservação ambiental- O produto ou serviço são amigos do ambiente?

O mapa de utilidade para o comprador é uma tabela que divide o processo de compra em seis blocos que estão também divididos por 6 alavancas de utilidade. Esta tabela deve ser preenchida com os principais obstáculos à utilização do produto, descrevendo em que fase do processo de compra é que o obstáculo ocorre e de que natureza este é (Kim & Mauborgne,2005b,p.125).

1.3.3 Customer Development

O *Customer Development*, é uma metodologia que serve para que empresas testem as hipóteses sobre os possíveis segmentos que podem atingir. Estas hipóteses, no modelo original seriam estipuladas pelos fundadores que depois seriam testadas. Muitas *start-ups* têm necessidade de encontrar um modelo para testar o seu modelo de negócio, o mercado escolhido, os segmentos a atingir (Blank & Dorf, 2012) Este modelo em especial, o *customer development*, é feito para os problemas relacionados com as atividades ligadas ao cliente de uma *start-up* (Blank & Dorf, 2012). Contudo, e ao contrário do processo de *Outcome-Driven Innovation*, que dá informações sobre quem são os executores de tarefas (Pinegar, 2006) , o *customer development* procura potenciais clientes, em diferentes segmentos do mercado. Posto isto, o desafio passa por descobrir quais destes se poderão tornar clientes da empresa (Blank & Dorf, 2012). Na generalidade dos casos, as *start-ups* e as empresas, apenas começam a receber o feedback dos clientes na fase beta do produto, quando já é demasiado tarde para fazer alterações(Fuchs & Schreier, 2011). O modelo

customer development é composto por 4 processos divididos por duas fases. O primeiro processo, o *customer discovery* procura estruturar hipóteses de modelo de negócio tendo por base, apenas a visão dos fundadores. A partir desse momento, cria-se um plano para validar ou não a visão dos fundadores. O segundo processo dá-se, após verificar um modelo de negócio plausível, e testar se este é escalável e repetível. Estes dois processos constituem a primeira parte do processo, a fase de pesquisa, onde se procura o melhor para o negócio e se tem o foco na aprendizagem.

Nesta fase, a *start-up* deve manter a agilidade e baixo custo até encontrar o melhor segmento de mercado. A segunda parte do processo constituída pelas fases de *customer creation* e *company building* é a parte focada no crescimento do negócio, onde o foco passa para a execução.

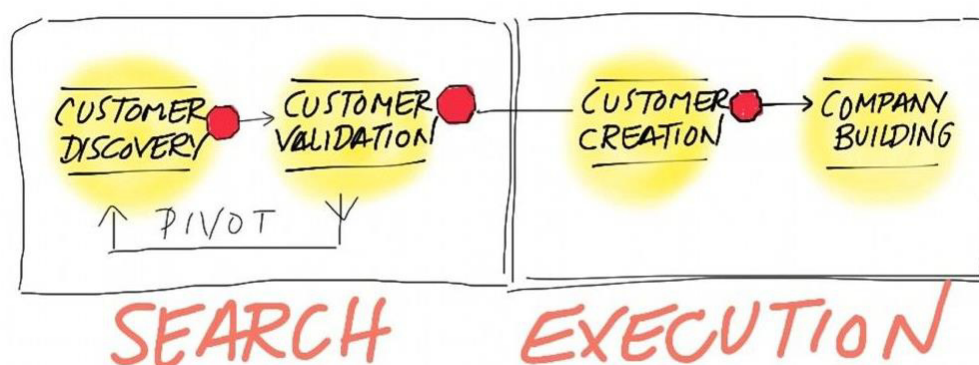
O processo de *customer creation* é um processo que consiste no princípio da execução do modelo do negócio, onde se define o cliente e se utiliza uma cadeia de distribuição que permita a escalabilidade do negócio. Por último, a quarta fase do processo prende-se com a passagem da organização de uma *start-up* para uma empresa preocupada em escalar o modelo de negócio validado (Cooper, Vlaskovits & Gary, 2010).

Ao contrário do que acontece com grande parte das metodologias que desenvolvem novos *business models*, o *customer development* prevê sempre a falha em qualquer um dos passos do processo (Desouza et al., 2008) . Este modelo centra-se na descoberta dos clientes, ou seja, defende que muitas vezes as *start-ups* não estão preparadas para ouvir o cliente.

Eric Ries defende que deve aprender-se o que os clientes realmente querem, não o que eles dizem que querem ou o que nós pensamos que eles deveriam querer (“goodreaders,” n.d.).

Todavia, e visto que o epicentro de toda a dissertação é a criação e gestão de *start-ups*, apenas a primeira fase do modelo, a procura do negócio será analisada.

Figura 1 – *Customer Development*



Fonte: (Blank & Dorf, 2012)

Customer Discovery

O primeiro passo, o *customer discovery* é a transformação da visão do fundador em hipóteses de modelo de negócio. Para fazer isso, os visionários deixam o escritório e têm de ir para a rua ver o

comportamento dos clientes, fazendo entrevistas para validar o modelo de negócio(Blank & Dorf, 2012,p.25). Esta revela-se, por norma, a parte mais difícil de todo o processo uma vez que muitas vezes os fundadores não se sentem suficientemente à vontade para ir, fazer pesquisa de campo. Por norma, os fundadores acabam por perceber que a sua visão sobre o produto não vai ao encontro do mercado que inicialmente eles tinham estabelecido como alvo. Este passo não serve para fazer uma pesquisa profunda do mercado, serve apenas para que o fundador perceba qual é realmente o público-alvo do seu produto e qual é o tamanho do mercado. Sair do escritório e ir para a rua envolve dois passos. O primeiro relaciona-se com o problema que a *start-up* se propõem a resolver e a solução que o mercado procura. O segundo passo é mostrar o produto aos clientes e percebe se é o produto que estes esperam. Nesta fase é normal que haja falha, que se perceba que grande parte dos pressupostos utilizados estão errados. Este passo acaba quando os clientes conseguem finalmente perceber a dimensão do problema e a conveniência da solução (B. Cooper et al., 2010).

Customer Validation

A *customer validation* passa pela avaliação do resultado dos critérios. O que se pretende medir, neste caso, é a dimensão do segmento que se pode atingir e medir o seu retorno e a sua sensibilidade ao preço. Nesta etapa deve-se ter em conta as hipóteses, que foram tidas como certas e valida-las em escala. Por outras palavras, perceber se o tipo de clientes que foi encontrado pode ser replicado ao ponto de tornar o negócio viável (Blank & Dorf, 2012, p.27).

Esta validação deve ser feita pois, em última análise, e visto que se trata de um produto novo é necessário perceber, até onde é que o mercado pode crescer, pese embora o produto sendo inovador tende a ultrapassar as barreiras do seu setor, e por isso poderá atrair clientes que não constituem, numa primeira análise a procura global do mercado (Blank & Dorf, 2012, p.29).

Nesta fase é necessário perceber qual é o modelo de negócio que melhor se adequa. Se é preciso adquirir mais clientes, se é necessário fidelizar os clientes angariados.

Estes dois primeiros passos do modelo de *Customer Development*, refinam e ajustam o negócio da *start-up*. Depois de terminados estes dois passos onde se determina o negócio da *start-up*, o mercado onde vai atuar, o público-alvo, os canais de distribuição, e se identifica claramente o modelo de negócio, a *start-up* pode começar a pensar em entrar numa espiral de crescimento.

Estes dois passos têm uma premissa, perder o mínimo de dinheiro e tempo possível. Neste dois passos a quantidade de dinheiro a ser utilizada deve ser limitada, e deve ser uma quantidade muito baixa até que o modelo de negócio esteja validado.

A fuga a este modelo muitas vezes é ditada pelos investidores e não pela *start-up*. Muitas vezes é a quantidade de dinheiro investido que gera o fim de uma *start-up*. Segundo Clayton Christensen no livro "*How You Measure Your Life*", há bom e mau capital. Para uma *start-up*, encontrar um investidor é parte integrante do caminho para o sucesso. Mas não é só necessário o dinheiro do investidor, é preciso também que o investidor perceba o negócio e esteja disposto a fazer a corrida ao lado da *start-up* (Ramana & Rhodes-Kropf, 2012).

A um nível redutor pode afirmar-se que existem dois objectivos que são perseguidos por todos os investidores que colocam o seu dinheiro numa empresa. O lucro e o crescimento. Por norma, quando se fala num investidor pensa-se em injeção de dinheiro para que a empresa cresça. Contudo nem sempre este é o melhor caminho para a empresa, Amar Bhide, demonstrou no seu livro “*Origin and Evolution of New Bussiness*” que 93% das empresas que conseguiram mais sucesso, abandonaram a sua estratégia inicial, pois o seu plano inicial provou não ser viável. Ou seja, o sucesso dessas empresas não está no facto da estratégia inicial estar correcta, mas sim na rápida adaptação a uma nova estratégia de mercado.

Posto isto, pode dizer-se que, numa fase inicial de desenvolvimento de uma *start-up*, é preferível o investidor procurar o lucro em vez do crescimento (Christensen et al., 2012, p.42).

Se o investidor procurar o lucro, o que vai acontecer é que a *start-up* vai ter que testar a sua estratégia e adaptar o modelo de negócio para que este se torne viável e rentável. Desta forma a *start-up*, vê-se obrigada a alterar a estratégia inicial e adoptar uma melhor forma de estar no mercado. Consequentemente o investidor consegue fazer com que a *start-up* se aperfeiçoe e refine o seu modelo de negócio e depois investir no crescimento da empresa, com a certeza que a estratégia adoptada é a mais viável. Pensar por este prisma é bastante melhor, tanto para o investidor como para a *start-up* (Christensen et al., 2012, p.43).

Investindo primeiro em crescimento sem se aperfeiçoar a estratégia, o que provavelmente acontece, segundo Amar Bhide, é que a estratégia inicialmente adoptada vai falhar, contudo como a empresa foi crescendo, vai tornar-se muito mais difícil alterar toda a estratégia. Provavelmente a empresa irá desaparecer depois de se ter investido bastante no seu crescimento, nunca se tendo tornado suficientemente forte para dar lucro.

Tanto a fase de *customer creation*, como a fase de *customer validation* são repetíveis, ou seja, podem ser feitas vezes sem conta, tornando assim a *start-up* cada vez mais capaz de compilar informação que a permita escolher o modelo de negócio mais adequado para crescer.

Customer Creation

Depois de ultrapassados, tanto o *customer discovery* e o *customer validation*. Neste passo, o *customer creation*, a *start-up* inicia o processo de venda. Nesta fase os custos da *start-up* crescem e esta esforça-se por satisfazer a procura através dos seus canais de venda. É o passo lógico, depois de validar o mercado e o público-alvo.

O *customer creation* varia conforme o tipo de *start-up*, umas entram em mercados já existentes e bem delimitados pelos concorrentes, outras criam novos mercados e outras tentam encontrar novas dimensões em mercados existentes como procurar nichos ou tentar replicar o mercado num modelo *low-cost* (Blank & Dorf, p.30, 2012).

Company-Bulding

Este passo acontece quando uma *start-up* começa a conseguir fazer escalar o seu negócio. A esta altura a *start-up* deixou de ser uma entidade que se preocupa em investigar e testar o modelo de negócio e passa a ser uma empresa preocupada em comercializar o seu produto. A equipa que

forma a *start-up* deixa de estar orientada para a pesquisa e passa a ser orientada para a execução. Tendencialmente a equipa passa a ser uma estrutura mais organizada por função, marketing, vendas, gestão entre outras. Assim sendo, a *start-up* passa a ser uma empresa, com todas as responsabilidades inerentes (Blank & Dorf, 2012, p.32).

1.3.4 Customer-Based Brand Equity

O que é uma marca? Para a Associação de Marketing Americana, uma marca pode ser definida como um nome, um termo, símbolo, ou outro tipo de característica que distingue um vendedor de um produto, ou serviço de todos os demais (“Branding definition,” n.d.). Para Philip Kotler uma marca pode ser definida como a promessa de um vendedor entregar um determinado conjunto de funções, benefícios e serviços os clientes (“Branding definition,” n.d.). Para autores como Taylor, uma marca pode ser considerada uma ferramenta de marketing que faça com que os clientes associem uma determinada marca a um produto (“Brand Strategy,” n.d.). A marca é uma soma de atributo intangíveis ligados ao produto (Cohen, 2011), e tal como acontece no desenvolvimento dos produtos, as marcas também têm que ser trabalhadas desde a cedo.

Para tal, existem metodologias para a criação de uma marca, e é necessário que se tenha em atenção, que uma marca forte traz consigo benefícios e muitas vezes dita o falhanço ou o sucesso de uma *start-up* (Bresciani & Eppler, 2010). A marca deve ser trabalhada numa fase inicial para que depois se consiga criar a imagem corporativa necessária para se alcançar o sucesso pretendido (Rode & Vallaster, 2005). A marca é de certa forma, a primeira acção de marketing da empresa, por outras palavras, as marcas são o primeiro motivo para a existência do marketing, como disse Kevin Keller numa entrevista. (“Kevin Lane Keller Speaks about Brand Marketing,” 2013).

Para facilitar a criação de uma marca forte, numa fase inicial da *start-up* podem utilizar-se modelos. Uma das metodologias que podem ser utilizadas para criar uma marca é o *Customer-Based Brand Equity*.

Contudo no *Customer-Based Brand Equity* é possível enquadrar um processo interessante. O modelo *Three Questions You Need to Ask About Your Brand*, que também foi desenvolvido por Kevin Keller e assenta na premissa de que se devem perguntar três questões para se fazer uma marca (Keller Sternthal & Tybout, 2002). Estas perguntas são: Se há pontos de diferenciação, se há pontos de paridade e se é possível criar um quadro de referência (Keller et al., 2002). Tradicionalmente, as pessoas responsáveis por posicionar as marcas têm-se concentrado em pontos de diferenciadores e os benefícios que definem cada marca (Dickson & Ginter, 1987). A Maytag distingue-se pela confiabilidade e Tide pelo poder de clarear a roupa. Estes pontos de diferenciação são, em muitos casos, o que os consumidores associam a uma marca (Dickson & Ginter, 1987). Mas pontos de diferenciação, por si só não são suficientes para sustentar uma marca. Os gestores muitas vezes prestam pouca atenção a dois outros aspetos de posicionamento competitivo: a compreensão do quadro de referência dentro do qual as suas marcas trabalham, e a abordagem das características que as marcas têm em comum com os

concorrentes. Há circunstâncias em que é necessário "igualar" a marcas concorrentes para que haja pontos que coloquem a marca num determinado setor de atuação (Keller et al., 2002).

Posicionamento da marca começa com o estabelecimento de um quadro de referência, que sinaliza aos consumidores a meta que pode esperar obter na marca. Escolher a estrutura adequada é importante, pois determina os tipos de associações que funcionarão como pontos de paridade e pontos de diferenciação, ambos muito importantes para posicionar uma marca no mercado (Keller et al., 2002). É importante referir que apesar de se falar de uma marca, este conceito pode ser confundido com uma *start-up*. Muitas das vezes as *start-ups* apenas têm um produto, por isso acaba por haver uma relação estreita entre o produto e a marca.

Quais são os pontos de paridade?

Depois de se escolher o setor de atuação e o posicionamento do produto, deve começar-se a pensar no posicionamento da marca. As primeiras considerações relativas à marca devem ser feitas no sentido de procurar pontos que relacionem a marca com o seu setor de atuação. Deve pensar-se nos pontos de paridade que devem ser cumpridos. É necessário garantir se os clientes estão a perceber o produto como um jogador legítimo e credível dentro de um determinado mercado (Keller et al., 2002). Os clientes podem não considerar um banco verdadeiramente um "banco", a menos que ofereça planos poupança, planos de cofres, cheques de viagem e assim por diante, e nesse sentido é importante que uma marca comunica essas vertentes. Os marketers, reconhecem a importância da identificação de pontos de paridade ao introduzir uma nova marca. Quanto mais inovador for o produto/ marca, maior a dificuldade de se enquadrar num determinado mercado. (Cooper, 2000)

Quais são os pontos de diferenciação?

Não se deve depender exclusivamente dos pontos de diferenciação no posicionamento de uma marca, mas também não se deve ignorá-los. Num quadro de referência são identificados pontos de diferenciação como pontos que afastam a marca da concorrência. Estes pontos de diferenciação surgem como fortes associações, favoráveis e únicas que tornam uma marca mais apetecível (Romaniuk, Sharp & Ehrenberg, 2007). Contudo é importante evitar uma visão unidimensional de uma análise de diferenciação. Há duas perguntas que servem como filtros fundamentais através dos quais se deve executar os pontos de diferença. Benefícios da marca: São desejáveis para os clientes? Conseguem ser entregues? Quando a resposta para ambas é sim, um ponto de diferença pode se tornar uma forte associação da marca, favorável, único. (Keller et al., 2002)

Existem três tipos de associações que podem fazer com que uma marca se diferencie de outras. As **associações de desempenho da marca** que estão relacionadas com a forma pela qual um produto ou serviço tenta satisfazer as necessidades funcionais dos clientes. Ao considerar a possibilidade de comprar um computador, uma casa, um livro, um consumidor pode estudar qualidades e características concretas do produto. Nesses casos, as associações de desempenho da marca pode ser tudo o que é preciso para distinguir o seu produto. (Low & Jr, 2000)

Contudo ao fazer escolhas com base na experiência, tais como onde conseguir um corte de cabelo ou jantar - os consumidores utilizam **associações de imagens de marca**. A imagem da marca é geralmente estabelecida, descrevendo quem usa a marca e em que circunstâncias. (Low & Jr, 2000)

Por último, as **associações de percepção do consumidor** são geralmente usadas quando desempenho do produto e imagem da marca não diferem da concorrência. Se todas as outras associações são iguais, uma marca pode mostrar aos clientes que tem uma visão única sobre seus problemas ou objetivos podendo então convence-los que é a solução (Low & Jr, 2000).

O que é um quadro de referência?

Depois de se definir os pontos de paridade e os pontos de diferenciação, pode-se encaixar tudo num quadro de referência que posiciona a marca no mercado, perante os seus concorrentes, através dos seus pontos de paridade e de diferenciação.

O quadro de referência é o mapa onde se encaixam os pontos de diferenciação e os pontos de paridade. Todavia desenvolver a posição da marca vai para além de determinar o quadro de referência, os pontos de paridade e os pontos de diferença. É necessário que estes elementos sejam consistentes ao longo do tempo (Keller, 2002).

Uma variável que pode influenciar a escolha do quadro de referência é o nível do produto no ciclo de vida. Quando um novo produto é lançado, os produtos concorrentes frequentemente servem como exemplo para o quadro de referência para os consumidores poderem rapidamente discernir o que o produto é, e qual é a tarefa que esse produto pretende realizar. Em fases posteriores do ciclo de vida do produto, oportunidades de crescimento e ameaças, podem surgir noutros setores de atuação. Assim, mudar o quadro de referência pode ser necessário (Komninos, 2002).

Garantir que os atributos não se contradizem é particularmente importante. Do ponto de vista do consumidor, uma marca possuir um determinado benefício pode implicar não possuir outro benefício. Por exemplo, pode ser difícil para posicionar uma marca como "barata" e ao mesmo tempo afirmar que é "da mais alta qualidade." (Keller et al., 2002).

Depois de se perceber como e onde se deve posicionar a marca, é necessário definir a forma e o corpo da marca. Como continuação do processo, o modelo *Customer- Based Brand Equity* tem um modelo que prevê a melhor forma de dar forma à marca, ou seja, conjugar características intrínsecas e extrínsecas da marca, de forma a criar um conjunto de valores associados à marca. Este modelo assenta em quatro etapas. Para ultrapassar estas quatro etapas é necessário estabelecer 6 Blocos responsáveis pela construção da marca.

Existem quatro etapas que constituem este modelo. Estabelecer a identidade da marca; largura e profundidade da marca; criar significado implícito na marca e provocar sentimentos positivos; procurar estabelecer relações entre a marca e os clientes (Keller, 2001).

Estas quatro etapas também se podem transformar em quatro questões básicas a que a marca deve responder.

Quem és tu? (identidade da marca); O que és? (significado da marca); O que pensas sobre ti? (resposta da marca); Qual é a nossa relação? (relação da marca). Todavia, visto que este processo é muito abstracto e difícil de estruturar, é importante criar algum tipo de estrutura que valide os princípios das 4 etapas. Para isso usam-se os 6 blocos responsáveis pela construção da marca. São estes: Saliência da marca, performance da marca, escultura da marca, juízo sobre marca, sentimentos da marca, ressonância da marca (Keller, 2002).

Figura 2 - Blocos construtores de uma marca



fonte: (Keller, 2001)

Pode-se fazer um paralelismo entre a pirâmide e as quatro etapas definidas pelo modelo. À base da pirâmide corresponde a identidade da marca. Ao nível seguinte corresponde o significado da marca, ao terceiro nível corresponde a resposta por parte dos clientes à marca, e o topo da pirâmide corresponde a relação entre o consumidor e a marca.

Nível 1 ou base da pirâmide - Identidade de marca (saliência da marca)

Começando pela base da pirâmide, a este bloco construtivo é dado o nome de Saliência da marca. Que corresponde ao primeiro passo do modelo *Customer-Based Brand Equity*. A saliência da marca está relacionada com a consciência dos clientes, efectivos ou potenciais, em relação à

marca. A consciência do cliente em relação à marca, é a forma de como este se lembra da marca e como esta está organizada na sua mente. Em última análise a consciência pode resumir-se ao conhecimento da marca, e se sabem qual é o produto que está associado à marca e qual é a categoria de produto. Por outras palavras a identidade da marca está relacionada com a tarefa para qual o produto é desenhado, e como é que os clientes o entendem (Keller, 2001).

A saliência da marca, faz parte da sua identidade e é importante pois é a base da pirâmide, é o primeiro passo. A saliência consegue estabelecer três pilares que são bastante importantes. Primeiro, a saliência é responsável pela formação e pela força das associações que são feitas à marca e que desta forma dão significado à marca. O segundo pilar está relacionado com a categoria a que o produto é associado pelo cliente, este pilar é extremamente importante pois está directamente relacionado com a tarefa que o produto deve executar, e com a necessidade não atendida que o cliente tem. Assim vai haver uma maximização da potencialidade do uso do produto. O terceiro e último pilar é ocasional. Em categorias de produtos em que o consumidor tem um envolvimento baixo, este normalmente faz escolhas no momento de compra que estão exclusivamente relacionadas com a saliência da marca. O baixo envolvimento acontece quando há falta de motivação de compra ou quando não há conhecimento suficiente sobre as marcas de uma determinada categoria (Keller, 2001).

Critérios chave da Identidade da Marca

Antes de mais, para se entender a identidade da marca é necessário perceber que a identidade da marca está ligada à consciência que o cliente tem da mesma. A consciência tem duas dimensões. A profundidade da marca, que se mede pela facilidade que os clientes têm em relembrar a marca e em reconhecer a marca quando a vêem, e a largura é a segunda dimensão. Mede o conjunto de situações de compra e consumo em que a marca aparece na cabeça do consumidor. Uma marca com muita saliência possui ambas as dimensões, o que traduzindo significa que o produto é comprado com frequência e pensam na marca num conjunto variado de situações. Contudo, dependendo dos produtos e das categorias, a dimensão da largura e da profundidade podem ser maiores ou menores e podem ser mais fáceis de alcançar ou não. Muitas vezes a largura da marca é negligenciada, as marcas centram-se muito em saber se são lembradas e reconhecidas, mas investigam pouco as situações em que são lembradas. Assim há marcas que podem ser lembradas, mas não no momento nem no sítio certo (Keller, 2001).

Nível 2 - Significado da marca (performance da marca/ escultura da marca)

A identidade da marca é importante mas não é suficiente. Para os clientes o significado e a imagem da marca são importantes. Criar um significado para a marca passa por criar uma imagem para a marca. O que caracteriza a marca e pelo que luta a marca, são perguntas que devem ser feitas.

O significado da marca divide-se em dois blocos responsáveis pela construção da marca. A performance da marca, ligada a aspectos tangíveis e relacionados com os produtos da marca, e a escultura da marca, os aspectos intangíveis associados à marca (Keller, 2001).

Performance da marca

A Performance da marca recai sobre os produtos comercializados. É inegável dizer que os produtos são o coração de uma marca, são estes o rosto da marca e o principal canal de contacto com os clientes. Construir e entregar um produto capaz de satisfazer as necessidades não-atendidas ou mal atendidas dos clientes é o primeiro passo para criar uma marca de sucesso. Para se criar uma relação de fidelidade e para se alcançar a ressonância da marca, último patamar da pirâmide, o produto tem que, no mínimo, ir de encontro das expectativas dos clientes senão mesmo ultrapassa-las.

A performance da marca está relacionada com as características intrínsecas da marca. A forma como a performance pode ser avaliada varia de negócio para negócio. Todavia existem cinco tipos de atributos que são transversais a qualquer setor de actividade (Keller, 2001).

O primeiro tipo de atributo são, as características primárias e funções secundárias. Os clientes acreditam que os produtos satisfazem as suas necessidades de forma escalonada. As necessidades que o produto atende depois de utilizado, podem ser classificadas mediante o desempenho do produto mediante uma determinada tarefa. O seu desempenho pode ser baixo, médio, alto ou muito alto. Isto é aplicável às características primárias, mas também às secundárias.

O segundo tipo de atributos são a confiabilidade, duração e manutenção. Os clientes, avaliam a performance de um produto de forma muito ampla. A confiabilidade está relacionada com a forma como o produto desempenha a função para que foi comprado ao longo do tempo, que corresponde à sua vida útil. A Duração mede a vida útil do produto. Finalmente a manutenção mede o custo da manutenção.

O terceiro tipo de atributos são a eficiência, eficácia e empatia. Eficiência diz respeito à forma como o produto é entregue, se é rápido e se a sua entrega é de qualidade. A eficácia centra-se na forma como a marca satisfaz as necessidades dos clientes, qual é o dispêndio de recursos gastos para satisfazer as necessidades dos clientes. A empatia não é mais do que a forma como as marcas parecem ser credíveis, preocupadas e com os interesses dos clientes como topo das suas prioridades.

O quarto tipo de atributos estão relacionados com o estilo e design. Os clientes não valorizam apenas as opções puramente funcionais, também valorizam os aspectos estéticos. Desta forma a performance também depende de aspectos sensoriais. Como o cheiro a forma, o som, a aparência e o toque.

O quinto tipo de atributos é o preço. A política de preço pode criar na mente dos consumidores algumas associações, como o nível da marca dentro do setor. A volatilidade e variabilidade do preço como a dimensão dos descontos e frequência em que os mesmos acontecem, também são motivos para que os clientes criem associações à marca. A estratégia de preço vai ditar a forma como os clientes categorizam a marca (baixa media ou alta gama).

Escultura da marca

A escultura da marca é mais uma subestrutura do significado da marca, e foca-se em factores extrínsecos à marca e que são intangíveis. A escultura da marca é a forma como os clientes pensam na marca de forma abstracta sem pensar naquilo que a marca realmente faz. Existem várias formas de se pensar na marca de forma abstracta, varias formas de ligar a marca a propriedades intangíveis (Keller, 2001).

Perfil do utilizador. O tipo de pessoas ou organizações que utilizam a marca pode modelar a marca. E o tipo de clientes, dita a aquisição e perda de novos clientes. Os clientes podem deixar de se identificar com a marca quando esta passa a ser muito popular. É necessário conhecer na perfeição os clientes, para tal deve-se usar modelos como *Customer Development*.

Compra e Utilização. Este segundo grupo diz respeito às condições sobre as quais uma marca deveria ser comprada e utilizada. A típica situação de compra pode ter implícito um grande número das considerações: Canal, tipo de loja, facilidade de compra e recompensas associadas. A utilização também tem algumas considerações: Em que dia, semana ou mês a marca foi utilizada, sitio onde a marca é utilizada, para que tipo de atividade é utilizada.

Personalidade e valores. A marca tem uma personalidade, muito porque todos nós tentamos personificar coisas. Atribuir características humanas a objectos. A personalidade da marca divide-se em 5 dimensões. Sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e robustez.

História, herança e experiencia. A história está relacionada com as experiencias passadas da marca, essas associações são na maior parte das vezes peculiares, singulares, pessoais e intimas. A experiencia relaciona-se com a história e diz respeito à forma como a história possa estar relacionada com experiencias passadas com amigos, família entre outros. Por último, a herança da marca está relacionada com as associações que de alguma forma são transversais a todos os clientes. São associações amplamente conhecidas e partilhadas em larga escala.

Significado da marca: Critérios-Chave

Existem vários tipos de associações tanto na parte tangível do significado da marca que é a performance da marca, como na parte intangível da marca que é a escultura da marca. De forma mais alargada e abstracta o significado da marca pode ser restringido a três dimensões (Keller, 2001).

Força- A associação à marca por parte dos cliente é forte.

Favorecimento- As associações criadas são favoráveis à marca

Singularidade- A marca consegue ser diferenciada das restantes. Os clientes conseguem distinguir a marca.

Nível 3 - Resposta dos Clientes à Marca (Juízo sobre a marca/ sentimentos da marca)

Esta etapa está relacionada com a forma como os clientes respondem à marca, às suas campanhas de marketing. O que os clientes pensam e sentem acerca da marca. Esta etapa divide-se em dois blocos de responsáveis pela construção da marca. O juízo sobre a marca que

onde estão implícitas características tangíveis da resposta dos clientes à marca, e os sentimentos da marca, onde estão representadas as funções intangíveis (Keller, 2001).

Juízo sobre a marca

O foco deste bloco construtivo centra-se na forma como, individualmente os clientes avaliam a performance e a escultura da marca. Visto que é um processo singular, ao juízo sobre a marca pode resultar em opiniões complexas e diferentes. Contudo há quatro grupos de juízos sobre a marca (Keller, 2001).

Qualidade - A qualidade percebida para o cliente.

Credibilidade - O juízo de valor do cliente ultrapassa as questões de qualidade, para assuntos relacionados com o tipo de organização e o tipo de empresa responsável pela marca.

Consideração - A marca pode ser credível e pode ter qualidade, todavia é necessário que a marca seja levada em linha de conta no momento da compra e da utilização. A consideração é a capacidade da marca estar no lote de marcas que o cliente considera comprar e utilizar aquando da realização de uma tarefa.

Superioridade - A superioridade dá-se quando os clientes atribuem mais vantagem à compra e ao uso de uma marca em comparação com as restantes. A superioridade de uma marca é essencial para criar uma relação ativa e intensa.

Sentimentos da marca

Os sentimentos da marca estão relacionados com os valores sociais que estão ligados à marca, aos valores emocionais dos clientes. Os sentimentos da marca podem ser positivos ou negativos, intensos ou suaves. Contudo há seis tipos de sentimentos ligados às marcas (Keller, 2001).

Calor - Neste grupo estão todos os sentimentos que acalmam o cliente. Os clientes podem sentir-se mais sentimentais e afetivos acerca da marca.

Diversão - Todos os sentimentos ligados à leveza do momento, à diversão, à amizade, à brincadeira.

Excitação - Sentimentos que deixam o cliente energético. Normalmente os clientes sentem-se especiais, únicos, imbatíveis, sensuais, sentem-se vivos.

Segurança - Estes sentimentos ocorrem quando o consumidor se sente seguro, confortável acerca da marca. Estes sentimentos centram-se na eliminação de preocupações.

Aprovação social - Quando a marca procura que os clientes se sintam melhores e mais predispostos para relações interpessoais, que se sintam mais atraentes aos olhos dos outros.

Respeito próprio - Sentimento que faz com que os clientes se sintam melhores com eles.

Os primeiros três tipos de sentimentos são mais experienciais e imediatos, aumentando o nível de intensidade da marca. Os restantes são mais privados e duradouros, aumentando o nível de seriedade da marca (Keller, 2001).

Resposta dos clientes à marca: Critérios-Chave

Os clientes respondem à marca com a cabeça e com o coração. Contudo o que realmente importa é se a resposta é positiva e a rapidez com que a resposta é dada pelos clientes.

Nível 4 ou topo - Relação com a marca (ressonância da marca)

A relação dos clientes com a marca está relacionada com o bloco responsável pela construção da marca: ressonância da marca. A ressonância da marca classifica a natureza da relação marca-cliente. Esta relação mede-se pela intensidade ou profundidade da marca, mas também pelo nível de atividade resultante da fidelidade do cliente. Pode-se dividir a ressonância da marca em quatro categorias(Keller, 2001).

Fidelidade

Comunidade

Compromisso

Afeto

Relação com a marca: Critérios-Chave

Pode-se dividir a relação com a marca em duas dimensões: intensidade e atividade. A intensidade mede a força do sentido de comunidade e de afeto associado à marca. A atividade mede a fidelidade e o compromisso, ou seja, com que frequência é que os clientes compram a marca.

Um dos mais valiosos ativos para qualquer empresa é o ativo intangível representado pelas marcas. Por isso, é importante gerir as marcas para maximizar o seu valor – ou *brand equity* – para a empresa. Uma gestão de marca rentável requer conseguir implementar e organizar um sistema de medição do *brand equity*. Para desenvolver um sistema como este é crucial perceber como o valor da marca é criado (Low & Jr, 2000).

1.3.5 Discovery Driven Planning

Atualmente vive-se num mundo de incerteza e complexidade. Os meios que agora existem para planear e controlar começam a ser ineficazes. Por norma, o método de criar planos de negócios passa muitas das vezes por utilizar dados do passado para prever o que se vai passar no futuro, contudo o mundo de hoje é imprevisível e a utilização de dados e pressupostos do passado para prever o futuro torna-se, muitas vezes, pouco fiável (Mintzberg, 1994).

Posto isto, o *Discovery Driven Planning* é um método de criar alguns faróis de disciplina que qualquer gestor deve seguir mesmo admitindo que vive sempre num clima de mudança. Por

consequente, a grande premissa por detrás do *Discovery Driven Planning* não é o planeamento e controlo total das variáveis de forma imediata, mas sim conseguir planear o futuro de forma a que o custo com o planeamento e os erros seja minimizado, e que a aprendizagem e o conhecimento adquirido seja maximizado (Peters & Rodabaugh, 1988).

Este é um modelo que serve como um substituto ao tradicional modelo de avaliação de projecto e previsões financeiras. Em vez de se olhar apenas para os números dos planos de negócios, devem-se olhar para as premissas, os pressupostos utilizados. Em vez de adquirir como garantidos os pressupostos dos gestores, esses pressupostos devem ser testados e tidos como factos. A ideia central é projetar o futuro tendo por base sempre conhecimento e não os pressupostos (Mcgrath, Macmillan, & Taylor, 1999).

O *Discovery Driven Planning* tem algumas características interessantes: Este modelo é sensível a uma questão pertinente e importante, a quantidade de pressuposto utilizados para fazer o plano financeiro fase à quantidade de informação de que se dispõe. A esta premissa chama-lhe rácio do pressuposto para conhecimento.

Em qualquer situação a proporção de pressupostos determinados relativamente à quantidade real de conhecimento é, por norma, considerável (Davis-Mendelow, Baie, & McIlraith, 2013). Contudo, e apesar deste rácio entre os pressupostos utilizados e o conhecimento real, é necessário tomar uma decisão, mesmo sem que haja uma garantia quanto à validade dos pressupostos usados. Pode-se pensar nisto como um rácio. O rácio de pressupostos para conhecimento, em que quanto maior é a proporção de pressupostos relativamente ao conhecimento, maior vai ter que ser a disciplina dentro da organização, para a procura, dos pressupostos que são validos e os que devem ser alterados (Mcgrath et al., 1999).

Segundo Davis-Mendelow o problema dentro das organizações está, normalmente ligado às pessoas que elaboram esses pressupostos, agarrando-se a estes como se estes fossem um facto, quando na verdade não são, e por isso escolhem pressupostos de forma errada (Davis-Mendelow et al., 2013). Mesmo quando percebem que o seu pressuposto está errado, o erro não é admitido. Estas pessoas, não percebem como apenas uma alteração num pressuposto pode alterar de forma determinante todo o modelo de negócio. Um exemplo excelente deste problema aconteceu com a Disney ao planear o seu parque de diversões em Paris (Christensen, 2010).

A Disney lançou parque de diversões com imenso sucesso no caso da Califórnia, Florida, e Tóquio. Mas o caso do parque de diversões em Paris foi um tremendo desastre nos primeiros anos, os prejuízos ascenderam aos milhares de milhão.

O plano de negócio elaborado para o parque de diversões previa um número total de visitantes e quantos dias iriam ficar para visitar o parque. Os pressupostos adotados foram; a densidade populacional à volta do parque, clima, rendimento médio por pessoa e outros fatores. Os números apontavam para 11 milhões de visitantes por ano. Sendo que a estadia média era de 3 dias, o parque iria ser projetado para albergar 33 milhões de pessoas por ano. Os hotéis e todas as infra-estruturas foram projetadas tendo por base este número. No primeiro ano o número de 11 milhões de visitantes, bastante longe dos 33 milhões previstos.

O pressuposto da estadia média por pessoa tinha sido extrapolado dos planos de negócio feitos para os outros parques de diversões feitos pela Disney. Acontece que todos os outros parques tinham 45 diversões por isso ficavam 3 dias no parque. Em Paris havia apenas 15 diversões. As pessoas levavam apenas 1 dia para andar em todas as diversões. O erro foi um pressuposto básico que falhou, porque se olharam para números e não para pressupostos (Christensen, 2010).

Para que estes exemplos não se repitam, ou para que se tornem menos frequentes deve adotar-se o *Discovery Driven Planning* implantado em cinco fases a seguir. 1) conceção; 2) *Benchmarking*; 3) Tradução estratégica das operações; 4) Testar pressupostos; 5) Atingir marcos pré-definidos.(Mcgrath et al., 1999)

As 5 fases do *Discovery Driven Planning*

Primeira fase: Conceção

É importante detalhar todo o plano que se pretende seguir, e fazê-lo desde cedo. Desde o primeiro momento deve-se especificar o que o negócio vai ser no momento da sua maturação, em linhas gerais é necessário traçar um perfil do negócio, uma vez que se vai iniciar um projecto completamente novo e se vai ter que passar por uma quantidade alargada e complexa de fases entre o nascimento da ideia e a maturação da empresa ou produto (Mcgrath et al., 1999).

Segunda fase: *Benchmarking*

Conquista concorrencial e a realidade dos mercados. Quando os gestores começam a imaginar e a desenhar algo novo, por norma o plano ganha uma qualidade irrealista no papel. Os mercados, quase por magia tornam-se maiores e mais rentáveis. Os concorrentes não aparecem no plano nem no papel, visto que o produto é tão bom os concorrentes nem constam, nem são importantes para o plano. O *benchmarking* é precisamente uma tentativa de não fazer com que se caia nesta armadilha(Glanz & Dailey, 1992) . A meta desta fase é compreender quais são os parâmetros em que o referido projeto deve ser superior à concorrência e qual é a dimensão do mercado que o produto ou serviço deve atingir para se tornar rentável.

Terceira fase: Estratégia traduzida nas operações

Nesta fase, pretende-se criar mecanismos para aproximar a estratégia da empresa a objetivos, e acções implementáveis. Ao contrário do acontece nos planos convencionais, que partem do princípio que se deve fazer pressupostos para o futuro com base naquilo que a empresa é e faz no presente, no *Discovery Driven Planning* procura-se exactamente o contrário. Procura-se o que se tem que fazer no presente, para que no futuro se possam atingir as metas que são os faróis para o desenvolvimento da empresa. Não vai ser o volume de vendas que vai ditar o orçamento que vai ser utilizado em investigação ou publicidade, é exactamente o oposto. Vai ser definido o valor que deve financiar qualquer atividade, alocando desde início a quantidade de recursos necessária. Quando se está a criar algo completamente novo, uma inovação disruptiva, as funções consideradas vitais para o desenvolvimento da empresa devem adquirir um carácter prioritário e

pró-ativo. Estas funções não podem depender daquilo que a empresa consegue produzir atualmente, mas devem sempre ser feitas com base naquilo que a macro estratégia da empresa define (Mcgrath et al., 1999).

Quarta fase: Testar pressupostos

Documentar, testar, e redesenhar pressupostos. Esta é a maior diferença entre o *Discovery Driven Planning* e os planos de negócios convencionais. É a principal razão pela qual a Disney teve bastantes problemas ao construir o seu parque de diversões em Paris. Como já foi referido anteriormente, a principal função do *Discovery Driven Planning* é transformar o maior número de pressupostos utilizados no plano em conhecimento com mínimo custo possível.

Determinando se os pressupostos utilizados correspondem à realidade ou não, e se não, porque motivo é importante e necessário testar os pressupostos utilizados aquando da idealização do modelo de negócio (Brown, 2008).

Quinta fase: Gestão por marcos

Planear de acordo com marcos-chave. Os marcos representam sempre pontos onde há validação e aprendizagem sobre os pressupostos utilizados na planificação da estratégia para a empresa. Os típicos marcos nas empresas são, o teste do modelo de negócio, criação do protótipo, primeira reclamação, primeira compra, entre outros. A gestão por marcos, reside na planificação detalhada de todos os pressupostos que vão ser testados nos marcos mais previsíveis (Block, 1985).

Este tipo de gerir os marcos, que por sua vez vão testar os pressupostos utilizados é uma forma de motivar as pessoas que trabalham no projeto. Em vez das pessoas se sentirem obrigadas a justificar as diferenças entre o plano e a realidade, estas vão sentir-se motivadas a aprender e em validar ou não as premissas utilizadas ao longo do projeto (Mcgrath et al., 1999).

1.4 Conclusão

O aumento de *start-ups* em Portugal, obriga a que cada vez mais, técnicas e métodos de gestão, procura de mercados, segmentação e criação de valor sejam cada vez mais apurados e simplificados. Numa pequena empresa, que vive num ambiente que se caracteriza por uma permanente incerteza, é imperativo que existam modelos que a auxiliem a rapidamente redirecionar os seus esforços e recursos, sem que tenha que haver recurso a especialistas externos à organização da empresa.

O que se pretende com o estudo dos *business models* é que se perceba se é plausível para uma *start-up*, fazer frente aos mais diversos problemas, inerentes ao seu modelo de negócio, com o uso de *business models*. Assim sendo, a existência e a utilização de *business models* ajustados às várias vertentes do negócio podem dotar a empresa de ferramentas que a permitam ser mais competitiva que os concorrentes, ou simplesmente, tornar a concorrência irrelevante. A forma como este processo é conduzido é contrária ao que se faz atualmente. Ser mais competitivo ou eliminar a concorrência por completo, para grande parte dos modelos dissecados, não se centra na redução de custos ou na diferenciação. Os modelos são centrados no cliente, ou seja, toda a estrutura da empresa está direcionada para o cliente, o cliente é o centro do negócio.

Portugal, em particular, é um dos países onde estes modelos ainda não chegaram ao grosso das empresas existentes no mercado. Em grande parte das incubadoras de empresas, já se utilizam modelos como o *Business Model Canvas*, que muitas vezes faz parte dos programas de aceleração. Todavia, este paradigma está a mudar, uma vez que Portugal se está cada vez mais a afirmar como um país de empreendedores. Entre 7 e 8 empreendedores em fase inicial por cada 100 habitantes (GEM Portugal, 2012).

Por conseguinte, o estudo destes modelos e a adaptação dos mesmos à realidade das *start-ups* portuguesas passa a ser uma necessidade para que estas consigam tornar-se empresas competitivas a nível global.

Para melhorar a compreensão dos cinco *business models* dissecados ao longo deste capítulo, é necessário comparar os *business models*, segundo o seu objetivo, metodologia, pontos fortes, pontos fracos e principais processos que os constituem.

Posto isto passa-se à construção de uma tabela com o resumo dos *Business models* dissecados durante o primeiro capítulo da dissertação.

Tabela 2

<i>Business model</i>	Objetivo	Pontos fortes	Pontos fracos	Principais processos
Outcome-Driven Innovation	Processo de ideação completo	-Definição de executor de tarefa. -Encontrar oportunidades segundo os clientes.	-Não analisa a concorrência. -Não se preocupa com a criação da marca. -Não há processo de segmentação - Não faz previsões financeiras.	a)Definição de produto segundo tarefa b)Definição de executor de tarefa c)Descobrir necessidades d) Descobrir oportunidades
Blue Ocean Strategy	Encontrar novos mercados mais rentáveis e inexplorados	-Análise completa da concorrência - Procura de novos mercados - Aumentar a procura de um produto -Melhoria do produto/serviço	-Ignora a fase de ideação. -Não é sensível a características da marca. - Não faz previsões financeiras.	e) Reconstruir as fronteiras do mercado. f) Avaliação do mercado e não dos números. g) Procurar clientes para além do mercado h) Mecanizar a sequência estratégica
Customer Development	Criar e testar os segmentos que um produto/serviço pode atingir	- Análise de todos os segmentos do mercado. - Mede a rentabilidade de um segmento. - Processo repetível.	- Apenas se centra na escolha do melhor segmento e ignora tudo o resto.	i) <i>Customer Discovery</i> j) <i>Customer Validation</i> l) <i>Customer creation</i> m) <i>Company-Bulding</i>
Customer-Based Brand Equity	Criação de uma marca	-Centra-se na criação de uma marca - Comparação com as marcas concorrentes - Análise de características intangíveis e extrínsecas da marca	- é apenas centrado na criação da marca	n) Quais são os pontos de paridades? o) Quais são os pontos de diferenciação p) O que é um quadro de referência q)Blocos construtores de uma marca.
Discovery Driven-Planning	Facilitar a gestão e substituir o plano financeiro	-Procura transformar pressupostos em conhecimento. - Funciona mesmo que a startup não tenha histórico.	- é apenas centrado na gestão da startup.	r) Reverter a demonstração de resultados s) Vantagem competitiva t) Especificar custos com os canais de distribuição. u) Testar pressupostos e criar marcos

A tabela dois é o resumo dos modelos estudados ao longo do primeiro capítulo. É importante comparar e analisar os modelos estudados em quatro prismas distintos. Os pontos fortes, os pontos fracos, onde se pode perceber se é possível colmatar os pontos fracos de um modelo com os pontos fortes de outro. Os principais processos, para anular os processos semelhantes e procurar processos complementares de modelos diferentes e por último, o objectivo de cada modelo.

CAPITULO II: APLICAÇÕES EMPÍRICAS

2.1 Introdução

O presente capítulo dedica-se aos procedimentos metodológicos adequados, tendo em conta o tema deste trabalho.

Na introdução da dissertação foi referido que este trabalho tem três grandes objectivos. Descrição, compreensão e resumo de alguns *business models*, integração dos *business models* estudados, e finalmente a sua aplicação num caso prático testando o modelo entretanto criado. Depois de descritos e resumidos os *business models*, este segundo capítulo é dedicado à integração das teorias abordadas no capítulo anterior. O grande desafio, é conseguir encontrar pontos que liguem todos os *business models* dissecados no primeiro capítulo. Desde já, é importante referir que esta integração deve conseguir criar um modelo transversal que responda às necessidades de quem começa um negócio.

2.2 Metodologia

A metodologia utilizada nesta dissertação passa por integrar os modelos abordados num novo modelo mais completo, e testar a sua aplicação numa startup portuguesa. Ou seja, vai ser utilizado um estudo de caso para aplicar o trabalho desenvolvido ao longo da dissertação. O estudo de caso é uma metodologia qualitativa, que se orienta por uma perspectiva mais construtivista e interpretativa (Denzin & Lincoln 1994). Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga num contexto de vida real (Yin 2005). Por conseguinte, os estudos de casos são exemplos de metodologias qualitativas. Como tal, o estudo de caso passa por um processo de recolha, análise e interpretação de informações qualitativas intrinsecamente ligadas ao objeto de estudo (Latorre *et al.*, 2003). O facto de ter escolhido um estudo de caso para testar a parte prática da minha dissertação deve-se ao facto do estudo de caso poder ser utilizado em contexto de vida real, mas sobretudo pode ser utilizado para testar uma nova teoria ou uma nova metodologia (Dooley, 2002) como é o caso desta dissertação.

Para a correta utilização do estudo de caso como metodologia qualitativa é necessário que haja um enquadramento teórico aprofundado e é essencial determinar, de forma clara, o propósito do estudo de caso (Yin 2005).

O caso de estudo também deve ser categorizado quanto ao número de casos em estudo, e quanto à natureza do objeto em estudo. Se é mais intensivo e focado ou mais extensivo e com vista a ser generalizado (Bogdan e Biklen 1994).

Neste caso, o estudo de caso é único e é um estudo exploratório e descritivo, isto porque é um caso de estudo que apenas estuda um caso, que pretende reforçar e validar a teoria e por isso é descritivo. Sendo que por seu lado também pretende definir as questões ou hipóteses para investigações futuras (Yin 2005) e por isso é também exploratório.

Esta abordagem ao tema é nova e aliciante, pois procura-se essencialmente um efeito de sinergia entre diferentes modelos para conseguir criar um melhor.

A integração dos *business models* é desafiante pois cada um destes tem formas diferentes, e são modelos bastante extensos e complexos. Na tabela onde estão resumidos os *business models* há uma coluna referente a processos mais importantes de cada um dos *business models*: a) Definição de produto segundo tarefa; b) Definição de executor de tarefa; c) Descobrir necessidades; d) Descobrir oportunidades; e) Reconstruir as fronteiras do mercado; f) Avaliação do mercado e não dos números; g) Procurar clientes para além do mercado; h) Mecanizar a sequência estratégica; i) *Customer Discover*; j) *Customer Validation*; l) *Customer creation*; m) *Company-Bulding* n) Quais são os pontos de paridades?; o) Quais são os pontos de diferenciação?; p) O que é um quadro de referência?; q) Blocos construtores de uma marca; r) Reverter a demonstração de resultados; s) Vantagem competitiva; t) Especificar custos com os canais de distribuição; u) Testar pressupostos e criar marcos.

Estes processos são na maioria das vezes distintos mas complementares. Com base na informação de cada um destes processos, é possível encontrar soluções para diferentes problemas. Consequentemente, podem tornar-se bastante difícil de aplicar.

Numa tentativa de simplificar e de criar um modelo capaz de ser utilizado, resumi a integração do modelo a um conjunto de 13 questões que devem ser respondidas. São elas:

- 1) Qual é a tarefa que o produto/serviço vai suprimir ou realizar?
- 2) Quem é o executor da tarefa?
- 3) Quais são as métricas que compõem a necessidade?
- 4) Quais são as oportunidades que o teu produto/serviço vai explorar?
- 5) Consegues avaliar o valor que trazes ao mercado?
- 6) Qual ou quais dos segmentos existentes no mercado tem mais motivação para ser um executor de tarefa?
- 7) O(s) segmento(s) de cliente(s) é/são suficientemente rentáveis para que o modelo de negócio possa crescer em escala?
- 8) Pode o modelo de negócio conquistar clientes além das fronteiras do setor onde este se insere?
- 9) Onde estão os obstáculos do processo de compra do produto?
- 10) Quais são os pontos de paridade da marca?
- 11) Quais são os pontos de diferenciação da marca?
- 12) Quais são os valores inerentes à construção da marca?
- 13) Que receita que pretende alcançar?

A cada pergunta correspondem um ou mais processo referidos acima descrito.

Processos utilizados:

Tabela 3- Processos utilizados em cada questão

Processo	Questão
a)	1) Qual a tarefa que o produto/serviço vai suprimir ou realizar?
b)	2) Quem é o executor de tarefa?
c)	3) Quais são as métricas que compõem a necessidade?
d)	4) Quais são as oportunidades que o produto vai explorar?
f)	5) Consegues avaliar o valor que traz ao mercado?
i)	6) Que segmento(s) vai o produto atingir?
j)	7) O(s) segmento(s) de cliente(s) é/são suficientemente rentáveis para que o modelo de negócio possa crescer em escala?
g)	8) Pode o modelo de negócio conquistar clientes além das fronteiras do setor onde este se insere?
h)	9) Onde estão os obstáculos do processo de compra do produto?
j)	10) Quais são os pontos de paridade da marca?
o)	11) Quais são os pontos de diferenciação da marca?
q)	12) Quais são os valores inerentes à construção da marca?
r);s);t);u)	13) Que receita que pretende alcançar?

Cada um destes processos tem uma função bem definida, contudo há processos que não foram contemplados no momento da integração. Nomeadamente os: e) Reconstruir as fronteiras do mercado; l) *Customer creation*; m) *Company-Bulding*; p) O que é um quadro de referência. Ora, estes quatro processos são importantes, contudo na integração dos modelos estes perdem força. O processo e) é bastante completo, contudo é pouco específico e há outros processos na integração que fazem o mesmo de forma mais específica. No caso do *Customer creation*, acontece exactamente o mesmo é um processo que é também utilizado na integração s) sendo este melhor e mais detalhado. No caso do processo m) *Company building*, o motivo é diferente, este processo é feito quando as *start-ups* querem escalar e tornar-se empresas com alguma dimensão. Esta dissertação foca-se apenas em *start-ups* ou projetos. Por último, o processo p) o quadro de referência, não é colocado pois é um processo que pode ser deduzido com facilidade depois de se fazerem os processos j) e o).

Em sentido oposto a última pergunta abrange quatro modelos. Isto porque o último *business model* é focado na execução de um plano financeiro e por isso numa pergunta consegue integrar-se todo o modelo.

Acredito que desta forma, a aplicação do modelo possa ser mais fácil e intuitiva pois para cada uma das perguntas vai ser utilizado um processo específico de um determinado *business model*. Desta forma, a integração fica assegurada. Organizar esta integração em forma de questionário, garante que seja possível utilizar os mais variados processos de todos os *business models* para responder a qualquer questão. Assegura, de certa forma, que haja uma integração compartimentada, delimitando a atuação de cada processo.

2.3 Modelo: Integração dos business models

No primeiro capítulo deste trabalho foi feita uma introdução aos *business models* que vão ser utilizados neste capítulo. Visto que, alguns têm metodologias que se tocam e que os tornam mais extensos, apenas serão utilizadas partes destes modelos numa tentativa de os integrar a todos, tirando assim a máxima rentabilidade de cada um deles. De uma forma rápida é possível retratar que processos serão utilizados pelas *start-ups* que serviram como estudo de caso.

O primeiro método do modelo a ser aplicado é o *Outcome-Driven Innovation*, que é resultado da teoria *JobsTo-Be-Done*.

O *Outcome-Driven Innovation* será o primeiro a ser utilizado neste processo e servirá como base. Este modelo, procura sempre definir claramente qual é o problema que o produto/serviço vem resolver na óptica do cliente, e quem é este cliente do ponto de vista da execução de uma determinada tarefa.

Neste modelo o que se pretende é a definição de quatro premissas que a *start-up* deve responder.

- 1) Qual é a tarefa que o produto/serviço vai suprimir ou realizar?

Nesta primeira questão é importante realçar qual é a tarefa que o produto/ serviço vai realizar, ou seja, qual é o propósito do produto/ serviço. Uma garrafa de água não serve apenas para matar a sede. Pode servir para a garganta hidratada, para que o cliente continue a falar durante uma palestra ou durante uma reunião.

- 2) Quem é o executor da tarefa?

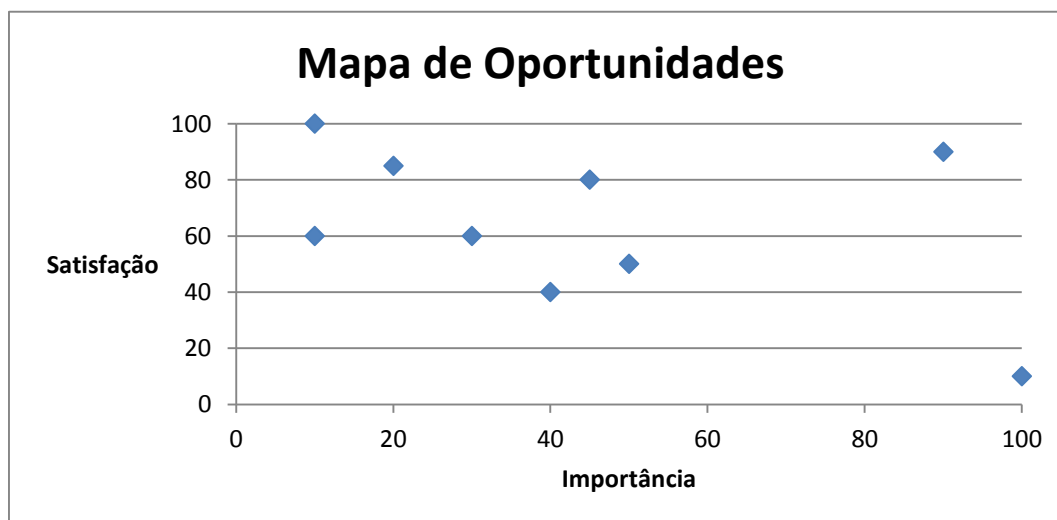
O executor de tarefa deve ser definido como quem vai executar a tarefa.

- 3) Quais são as métricas que compõem a necessidade?

As métricas que põem a necessidade devem ser encontradas através de entrevistas com potenciais clientes.

- 4) Onde estão as oportunidades que o teu produto/serviço vai explorar?

Figura 3 – Mapa de Oportunidades



Fonte: (Ulwick, 2014)

O mapa de oportunidades é um processo do Outcome-Driven Innovation, que relaciona a importância das métricas que compõem a necessidade com a satisfação que as métricas têm no mercado (Ulwick, 2014). Este processo é levado a cabo através de uma entrevista a potenciais clientes e procurando perceber qual é a sua opinião sobre a importância das métricas anteriormente identificadas para cada um deles e a satisfação deles face às alternativas existentes no mercado.

Seguidamente, o *business model* a ser utilizado é a *Blue Ocean Strategy*. Neste modelo, o principal foco é o enquadramento do produto/serviço no mercado, a procura do espaço estratégico mais correto respondendo à quinta pergunta.

5) Consegues avaliar o valor que trazes ao mercado?

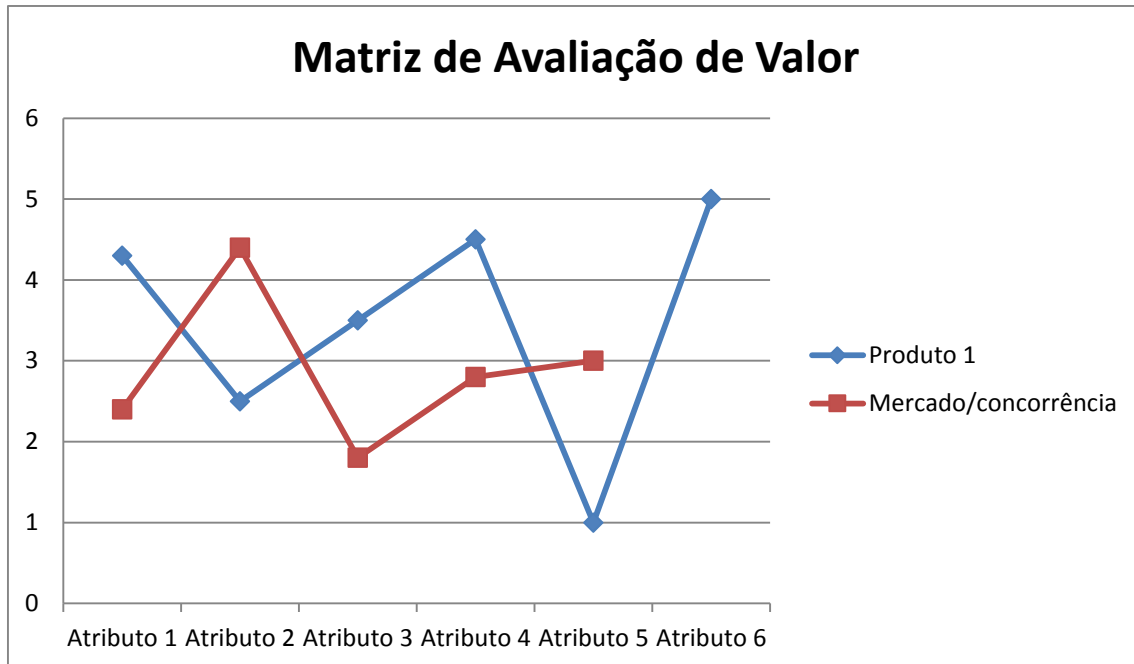
O método seguinte é denominado de matriz de avaliação de valor. Uma matriz de avaliação de valor, não é mais do que um gráfico que compara a forma como atributos resultantes das necessidades não atendidas dos clientes, são comparados, com o que já existe no mercado. Por outras palavras, a valorização dos atributos do produto ou serviço criado, vão ser sobrepostos à valorização atual que esses mesmos atributos têm no mercado. Matriz de avaliação de valor é a melhor forma de comparar os atributos do produto que foi criado. Estes atributos resultam da investigação feita no *Outcome-Driven Innovation*, na pergunta número três, quando se encontram as métricas que compõem a tarefa.

Matriz de avaliação de valor, serve para perceber quando se está perante uma situação de oceano vermelho ou numa situação de oceano azul. É uma situação de oceano azul quando: Os atributos do produto/serviço criado estão na antípoda dos atributos da concorrência, ou quando o produto /serviço criado têm atributos que os concorrentes simplesmente não têm. Fazendo um paralelismo com o *Outcome-Driven Innovation*, no primeiro caso os atributos advêm de necessidades mal atendidas e no segundo caso, o atributo advém de uma necessidade não atendida, que acrescenta uma nova dimensão ao setor que até não existia.

Consequentemente torna-se fácil perceber se se está perante um oceano azul, onde vale a pena apostar, ou se se está perante um oceano vermelho, e deve ser reformulada toda a estratégia.

- Construir uma matriz da avaliação da valor

Figura 4 – Matriz de Avaliação de Valor



Fonte: (Kim & Mauborgne, 2005b,p.39)

- 6) Qual ou quais dos segmentos existentes no mercado tem mais motivação para ser um executor de tarefa?

No primeiro modelo apresentado, o *Outcome-Driven Innovation*, os clientes são apenas definidos com base nas suas necessidades face a tarefas que têm que realizar (overdrive, 2012), a segmentação com base em critérios demográficos e relacionados com as características do produto não têm qualquer valor para a visão que os clientes têm do mercado. Estes têm simplesmente uma tarefa que tem que ser realizada, e estes querem contratar o melhor serviço ou produto para o fazer.

Contudo, esta forma de olhar para o mercado é redutora, é uma abordagem muito boa para o processo da criação e validação de ideias, mas comete um erro. Apenas pensa nos clientes como executores de tarefa e por isso apenas analisa o produto pelas suas qualidades e características intrínsecas.

Contudo para a criação de uma oferta de mercado valiosa, não se pode pensar nos clientes apenas como executores de tarefa, uma vez que os produtos e as marcas têm dimensões intangíveis e características extrínsecas que muitas vezes têm tanto ou mais peso. Como as características tangíveis e intrínsecas do produto e da marca no processo de compra, como está retratado no *Customer-Based Brand Equity*.

Posto isto, depois de se analisar quem são os realizadores da tarefa, através do *Outcome-Driven Innovation*, depois de se olhar para o mercado, e de esmiuçar todas as características que podem ser relevantes tanto para o executor de tarefa, e depois de analisar quais são as características de produto que devem ser adicionadas e quais as que devem ser eliminadas para criar um oceano

azul, através da *Blue Ocean Strategy*, é importante começar a pensar no tipo de cliente que é o mais adequado para o produto que se pretende fazer.

O próximo passo é olhar para o cliente não só como um executor de tarefa mas também como um cliente, ou seja, englobar todas as suas dimensões enquanto comprador.

Nesta fase vão utilizar-se, metodologias de *Blue Ocean Strategy* e essencialmente de *Customer Development*.

No modelo *Customer Development*, a primeira fase é o *customer discovery*. Segundo Steve Blank, neste passo devem testar-se todas as hipóteses que são formuladas pelos fundadores, contudo, e visto que esta dissertação permite que haja uma integração de vários *business models* diferentes, o que se vai fazer neste primeiro passo o *customer discovery*, é utilizar o trabalho que já foi feito através do *Outcome-Driven Innovation*. Na primeira pergunta deste modelo, procura-se definir o executor da tarefa. Acontece que podem haver vários segmentos de clientes que executem a mesma tarefa. Neste momento, pretende-se testar, qual é o segmento de clientes que tem maior propensão para ser um executor de tarefa. E com isto nasce, uma outra pergunta.

- 7) O(s) segmento(s) de cliente(s) é/são suficientemente rentáveis para que o modelo de negócio possa crescer em escala?

Depois de definido o cliente, é necessário perceber se o segmento escolhido permite em dimensão e em rentabilidade, que o modelo de negócio seja escalável e que cresça rapidamente. Para tal é necessário saber como se deve proceder à segmentação.

Criar segmentos não é mais do que partir o mercado em porções mais pequenas e diferenciadas, de forma a satisfazer, o melhor possível as necessidades destes mesmos segmentos. Este exercício é fundamental para perceber qual é a “fatia do mercado” que se deve atacar, e qual é a “fatia de mercado” que se deve rejeitar (Lindon, Lendrevie, Rodrigues & Dionísio, 2000).

Tipos de segmentos

Os segmentos devem ser definidos segundo três grandes premissas, que são a Dimensão (tamanho da população contida num segmento), a permeabilidade (probabilidade de penetração de marcas concorrentes) e por último as características (como know-how da empresa, recursos e a capacidade de responder eficazmente às necessidades dos segmentos)(Segmentation, 1972).

Critérios de segmentação:

Demográficos: Sexo, Idade, dimensão e Altura/Peso

Geográfico: Regiões, Categoria do local habitado (cidade, Aldeia, Vila, etc...)

Sociais e económicos: Rendimento, nível de instrução, Região.

Personalidade e estilo de vida: Traços de personalidade mais vinculados, exige uma pesquisa de mercado bastante profunda (Segmentation, 1972).

Como escolher os critérios de segmentação

A escolha de um ou mais critérios de segmentação, entre todos os possíveis, supõe que se possam avaliar e comparar as suas qualidades e defeitos. As qualidades que devem ter um critério de segmentação são três: a pertinência, a mensurabilidade e o valor operacional.

Pertinência de um critério

A pertinência é a medida que correlaciona os comportamentos e atitudes do consumidor relativamente ao produto em causa. Logo os critérios definidos que separam segmentos devem evidenciar diferenças notórias entre os segmentos encontrados. Assim a pertinência mede a capacidade de um critério diferenciar um segmento de todos os outros (Lindon, Lendrevie, Rodrigues & Dionísio, 2000).

Possibilidade de medida ou Mensurabilidade

É necessário que um critério seja fácil de medir, para que se possa ter noção das dimensões do segmento. Os critérios demográficos, geográficos e socioculturais respondem normalmente melhor a esta condição (Lindon, Lendrevie, Rodrigues & Dionísio, 2000).

Valor operacional de um critério

Os critérios de segmentação devem ser legíveis, compreensíveis e com valor. Se constatarmos que os diferentes segmentos que resultam da aplicação de um critério têm comportamentos e atitudes diferentes relativamente a uma classe de produto, poderemos sempre definir os produtos, fixar os preços ou escolher os temas publicitários que estejam particularmente adaptados a esse segmento e contar com um processo de auto-selecção, para que os indivíduos desse segmento se interessem pelo produto e pela comunicação que foi concebida (Lindon, Lendrevie, Rodrigues & Dionísio, 2000).

Por conseguinte, passa a ser imperativo saber se é preciso angariar mais clientes, aumentar as situações de consumo.

Contudo, num cenário idílico, esta segmentação seria suficiente para encontrar todos os clientes de que o negócio precisa. Mas seguindo a filosofia do *Blue Ocean Strategy*, é possível procurar também possíveis clientes, que estão, *a priori*, fora do setor e que não representam a procura global.

8) Pode o modelo de negócio conquistar clientes além das fronteiras do setor onde este se insere?

Mais uma vez, a integração de vários *business models* traz vantagens. Um processo de *Blue Ocean Strategy* está destinado à procura de não-clientes, isto é, possíveis clientes fora do setor onde se insere o modelo de negócio.

Neste modelo é possível dividir os não-clientes em três grupos, que são divididos pela sua distância ao mercado actual.

O primeiro nível de não clientes são aqueles que se encontram mais próximos do mercado, estão na fronteira do mercado, são conhecidos como os quase-convertidos. Estes utilizam o mínimo das atuais ofertas do mercado, apenas quando é estritamente necessário. Devem procurar-se as razões pelas quais os não-clientes não procuram produtos/serviços do setor mais frequentemente (Kim & Mauborgne, 2005b, p.104).

Qual é o motivo para que os não-clientes de primeiro nível querem abandonar o setor actual?

O segundo nível de não clientes é constituído pelos não clientes que não querem ou não podem usufruir das atuais ofertas do mercado. Estes clientes estão contra o mercado pois consideram inaceitáveis ou insuportáveis as suas condições (Kim & Mauborgne, 2005b, , p.106).

Quais são as principais razões, que levam, os não-clientes de segundo nível a recusarem os produtos e serviços de um determinado setor?

O terceiro nível de não-clientes são os mais afastados do setor. Estes não clientes, não fazem parte das contas do mercado para nenhum competidor. Não são cobiçados nem sequer se supõem que sejam encarados como potenciais clientes. Neste último caso, o que se pretende é encontrar potenciais clientes onde ainda ninguém os viu (Kim & Mauborgne , 2005b, p.108).

Qualquer um dos três tipos de não clientes é apetecível, a estratégia para a escolha do não-cliente requer apenas que quando se analisem os não-clientes se escolha aquele que mais impacto imediato pode trazer ao negócio.

9) Onde estão os obstáculos do processo de compra do produto?

Após ter uma imagem completa de quem serão os clientes e os não-clientes, é necessário saber quais são as barreiras para a adopção do produto. Nomeadamente quais são as complicações ou as soluções inerentes ao processo de compra. Há um processo em *Blue Ocean Strategy* que clarifica esta questão. Este processo alia as fases do processo de compra a alavancas de utilidade.

Para descobrir obstáculos em qualquer uma das fases do ciclo de experiência de compra, é necessário cruzar a informação entre as seis etapas do ciclo de experiência de compra e as seis alavancas de utilidade. Para preencher a tabela devem colocar-se as características do produto ou serviço que correspondem a uma alavanca de utilidade, e em que momento do ciclo de experiência de compra é que esta ganha valor para o cliente. Com isto nasce um outro tópico a ser abordado.

Tabela 4-

	Compra	Entrega	Uso	Suplemento	Manutenção	Descarte
Produtividade do Cliente						
Simplicidade						
Conveniência						
Risco						
Diversão e imagem						
Preservação Ambiental						

Tabela 2 - (Kim & Mauborgne, 2005b,p.121)

Para descobrir obstáculos em qualquer uma das fases do ciclo de experiência de compra, é necessário cruzar a informação entre as seis etapas do ciclo de experiência de compra e as seis alavancas de utilidade. Para preencher a tabela devem colocar-se as características do produto ou serviço que correspondem a uma alavanca de utilidade e em que momento do ciclo de experiência de compra é que esta ganha valor para o cliente.

Esta mesma tabela ser preenchida com características identificadas do produto ou do serviço, que constituem obstáculos à utilidade do produto ou serviço, em cada etapa do ciclo de experiência de compra.

O mapa de utilidade enfatiza as diferenças entre características ou necessidades que visam uma necessidade não atendida ou mal atendida, e aquelas que são apenas reformulações da oferta já existente.

Voltando ao início, pode dizer-se que esta integração de vários modelos permite que seja feita uma análise transversal e completa. Começando pela ideação e a análise da ideia, a inserção dessa ideia no mercado, posicionamento perante a concorrência, tentando perceber se é possível evitá-la ou não, finalmente a análise profunda dos segmentos e a possibilidade de encontrar também procura fora das fronteiras do setor. Os dois outros grandes temas que vão ser abordados são a identidade da marca, e conseqüentemente como se deve criar uma marca e quais são as linhas de comunicação e também as demonstrações financeiras e como estas devem ser feitas.

10) Quais são os pontos de paridade da marca?

Como foi referido no primeiro capítulo, muitas vezes aquando da criação de uma marca, não se pensam em pontos que liguem a marca ao mercado onde atua. É necessário perceber quais são

os pontos que permitem que um cliente perceba facilmente quais são os produtos de uma determinada marca.

11) Quais são os pontos de diferenciação da marca?

Como já foi explicado no primeiro capítulo, os pontos de diferenciação de uma marca são as características que diferenciam a marca das demais, num mercado. A resposta a estas duas perguntas vai dar origem à criação de um quadro de referência onde são colocados os pontos de paridade e de diferenciação. Este processo permite que os gestores percebam se estão a criar uma marca com demasiadas parecenças às demais existentes, ou demasiado diferente das demais existentes.

Através desta análise torna-se possível analisar a marca ao longo do tempo e fazer as alterações na marca com bastante mais rigor e fundamentação.

12) Quais são os valores inerentes à construção da marca?

O próximo pilar a ser abordado é o pilar que se refere à marca. O modelo adoptado para abordar este assunto é o *Customer-Based Brand Equity* criado por Kevin Lane Keller. É necessário recordar e perceber o modelo. Como foi referido no primeiro capítulo, o modelo reside em 4 etapas que são a identidade da marca, o significado da marca, a resposta do cliente à marca e finalmente a relação com a marca (Keller, 2001). Contudo, para que estas etapas sejam concluídas com sucesso é necessário aplicar os blocos responsáveis pela construção da marca. A saliência da marca que corresponde à identidade da marca. A Performance e a escultura da marca que são os blocos que constituem o significado da marca. O Juízo sobre a marca e os Sentimentos da marca são os blocos responsáveis pela construção da resposta dos clientes à marca. A quarta e a última etapa correspondem à relação com a marca e o bloco responsável pela sua construção é a ressonância da marca. A regra primária deste modelo é simples. A pirâmide constrói-se a partir da base e não se pode passar por cima de um bloco responsável pela marca sem que se tenha completado o que é pedido nesse bloco. Todavia existem algumas informações que devem ser partilhadas antes de se aplicar o modelo. Em cada um dos patamares intermédios da pirâmide, ou seja as etapas intermédias do modelo, há uma divisão em dois blocos responsáveis pela construção da marca. Esta divisão acontece pois há duas dimensões inerentes a qualquer marca. A parte tangível e intrínseca da marca, que se encontra do lado esquerdo da pirâmide e a parte intangível e extrínseca da marca que se encontra do lado direito.

Figura 5 - Subdivisão dos blocos responsáveis pela construção da marca



Fonte: (Keller, 2001)

Como utilizar o *Customer Based Brand Equity*

As etapas dividem-se em blocos responsáveis pela construção da marca, contudo ainda é possível decompor os blocos em subcategorias.

Na base da pirâmide ou seja no bloco da saliência da marca, o que se deve colocar são as necessidades que o(s) produto(s) da marca vão satisfazer. Esta é a base da marca, os seus produtos. Este bloco deve ser preenchido com a conclusão a que se chegou na primeira pergunta. Qual é a tarefa que o produto/serviço vai suprimir ou realizar?

No segundo patamar da pirâmide, que corresponde à segunda etapa, significado da marca, há uma divisão. Do lado esquerdo devem descrever-se as características primárias e as funções secundárias; Fiabilidade, Durabilidade, manutenção; Eficiência, eficácia; Design e estilo e Preço. Do lado esquerdo deve descrever-se o Perfil do utilizador; Compra e utilização; Personalidade e valor e a História e Experiencia e herança. Contudo visto que é um modelo deve descrever-se apenas o mais importante (Keller, 2001).

Depois de passadas as duas primeiras etapas, dá-se uma pequena mudança no modelo. Se até então as etapas consistiram apenas em descrever partes da marca, as duas seguintes etapas consistem em análise e escolha.

A terceira etapa do modelo que corresponde à resposta dos clientes á marca, tal com acontece na etapa anterior. Esta etapa está dividida em dois blocos. A parte esquerda que é o Juízo sobre a marca divide-se em quatro categorias das quais se deve escolher uma ou duas uma vez que

qualquer marca se deve focar numa especialidade. As subcategorias do juízo da marca são: Qualidade; Credibilidade; Consideração e a Superioridade (Keller, 2001) .

No bloco dos Sentimentos da Marca devem-se escolher duas ou menos possibilidades de entre as seguintes: Comodidade; Diversão; Excitação; Segurança; Aprovação Social e o Respeito Próprio. Contudo deve ser escolhida uma das primeiras três e uma das segundas. Isto porque as primeiras três possibilidades correspondem a sentimentos imediatos, mais fortes, mas que se esgotam com mais facilidade. O segundo grupo de sentimentos são sentimentos menos íntimos, contudo são mais duradores, prolongam-se no tempo. Em última, análise pode dizer-se que o primeiro grupo de sentimentos é responsável pela aquisição dos clientes, o segundo grupo é responsável pela retenção dos clientes.

Por último, o topo da pirâmide corresponde à Relação com a marca. Funciona como um resultado lógico das escolhas que foram feitas anteriormente. No final também se deve fazer uma escolha de entre as quatro possibilidades. A Fidelidade; Comunidade; Compromisso; Afeto. Apesar de parecer possível encaixar todas, é necessário fazer uma escolha para garantir que a marca mantém o foco (Keller, 2001).

Finalmente é possível atingir o último passo do modelo de integração de vários *business models*, muitas vezes as pequenas empresas e *start-ups* têm escassez de recursos humanos e, por isso, escassez de conhecimento. Por isso, torna-se complicado fazer demonstrações financeiras reais. Existe um modelo capaz de reverter toda a logica das demonstrações financeiras atuais, o *Discovery driven planning*.

13) Que receita que pretende alcançar?

Como aplicar a 1ª fase do *Discovery Driven Planning*: A conceção

Reverter a demonstração de resultado

Esta ferramenta é a parte operacional da teoria da primeira fase do *Discovery driven Planning*, como referido acima é importante olhar sempre para o negócio na sua fase de maturação mesmo que ele ainda esteja no início. Desta forma vai-se reverter a forma de pensar e projetar as demonstrações financeiras, colocando as piores estimativas de um negócio que atinge a sua maturação, em vez de utilizar as melhores estimativas de uma empresa embrionária. Em vez de começar a estimar a receita, seguida da rentabilidade e por último chegar aos lucros, no *Discovery driven Planning* faz-se exactamente o oposto. Começa-se por definir o lucro pretendido, depois calcula-se o retorno sobre os ativos e por fim, determina-se o volume de vendas necessário e os custos que podem ser suportados pela estrutura. Desta forma, o plano de negócios é planeado, não segundo o volume de vendas que se atinge mas segundo o volume de vendas que é necessário atingir.

Lucros necessários na maturidade do negócio = receita necessária - custos suportáveis

Retorno do ativo necessário = lucros necessários / ativos suportáveis

É importante referir que os **gastos permissíveis** correspondem a **gastos operacionais** e os **ativos permitidos** correspondem ao **total de ativos**

Refazer a demonstração de resultados confere clarividência ao negócio. Principalmente quando se trata de um negócio inovador é necessário especificar como o modelo de negócio vai marcar a diferença deste ponto de partida.

RENDIBILIDADE DO ATIVO TOTAL

(1) LUCRO BRUTO/ATIVO TOTAL BRUTO

RENDIBILIDADE BRUTA DAS VENDAS

(2) RESULTADO ECONÓMICO BRUTO/VENDAS E PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

Tabela 5 – Reverse Income Statement

Table 1: Reverse Income Statement		Benchmark Source
Current corporate profits	90 000 000 \$	Annual Report
Current ROS	5%	Annual Report
Current ROA	12%	Annual Report
Required profit increment	8%	Corporate Policy
Required ROS	7,50%	Corporate Policy
Required ROA	15%	Corporate Policy
Required Profits	7 200 000 \$	Calculation
Required Revenues	96 000 000 \$	Calculation
Allowable assets	48 000 000\$	Calculation
Allowable costs	88 800 000\$	Calculation

Fonte: (Mcgrath et al., 1999)

A tabela acima é um exemplo do que será uma demonstração de resultados invertida. Neste caso, a empresa que surge como exemplo está ligada à tecnologia, mais propriamente ligada à criação de produtos de *software*.

Há três tipos de informações que são necessárias para se criar este quadro. São elas informações sobre uma empresa exemplo, que serve de padrão. Normalmente é uma grande empresa que atua no mesmo mercado. O segundo tipo de informações resulta da própria política de empresa e finalmente as previsões financeiras que advêm de cálculos.

Esta última parte é a mais difícil de fazer pois é necessário utilizar fórmulas.

Calculo 1 (Required Profits)

Lucro bruto pretendido= Lucro Bruto da empresa Padrão x percentagem do Lucro Pretendido

Lucro Bruto pretendido = 7 200 000

Calculo 2 (Required Revenues)

Rácio de Rendibilidade Bruta das Vendas = Resultado Económico Bruto/ Vendas e prestações de serviço.

Neste caso, o rácio de rendibilidade bruta das vendas é:

Rendibilidade Bruta das vendas = Lucro Bruto/ Receita pretendida (serviços e vendas)

Receita pretendida (serviços e vendas) = 96 000 000

Calculo 3 (Allowable Assets)

Rácio da Rendibilidade do Ativo

Rendibilidade do Ativo = Lucro Bruto pretendido/ Ativo Total Bruto

Ativo Total Bruto = 48 000 000

Calculo 4 (Allowable Costs)

Custos suportáveis = Receita pretendida – Lucro Bruto pretendido

Custos suportáveis = 88 800 000

Como aplicar a 2ª fase do *Discovery Driven Planning – Benchmarking*

A vantagem competitiva e a realidade do mercado

Nesta fase é necessário procurar a realidade atrás dos números que se foram prevendo ao longo de todo o processo. Como por exemplo, o tipo de concorrência existente no mercado em que se pretende penetrar. O caso representado no artigo científico centra-se numa empresa que atua no mercado tecnológico, e o seu modelo de negócio resulta do aluguer de espaços publicitários.

A tabela começa com a receita que será necessária, que foi determinada na fase anterior. A receita necessária depende do Rácio de retorno sobre as vendas (ROS) e dos lucros verificados. Através desta segunda tabela é possível perceber o tamanho que o negócio terá que ter e se este é praticável. Posto isto, o negócio depende do número de utilizadores ativos, e da percentagem de quantos destes podem vir a clicar num determinado painel publicitário. A receita irá ser dividida por dias. Contudo há outros factores que se deve ter em conta, como por exemplo, quantas vezes é que o mesmo utilizador vai entrar no site/aplicação diariamente, qual é o receita proveniente de cada “clique” em painéis publicitários uma vez que o único sistema de pagamento existente para o anunciante é o PPC (preço por clique).

Tabela 6 - Market Reality for the Internet Business

Business Element	Number	Units	Nº	Source	Notes
Required annual Revenues	96 000 000\$			Reverse Income Statement	
Required daily Revenues	266 667\$			Calculation	
Average usage time per Hit		5 minutes	1	consultants-forrester	forrester & associates
Usage charges	0.075\$	per minute	2	consultants-forrester	
Daily revenues per hit	0.38			Calculation	
Required hits per day	711.111			Calculation	
visits per customer per day		2	3	data stream	datastream international
required number of customers	355.556			Calculation	

Fonte: (Mcgrath et al., 1999)

Como aplicar a 3ª fase do *Discovery Driven Planning* – Estratégia traduzida nas operações Especificação dos canais de distribuição da organização.

Neste caso, é necessário especificar como é que a organização pretende entregar o seu produto/serviço, e também quais são os custos adjacentes a isto.

Tabela 7 - Customer Acquisition and Retention costs

Element	Number	Nº	Source	Notes
Expected retention rate	80%	4	DMA	
annual retention cost per customer		2	5	DMA
acquisition cost per customer		12	6	DMA
total retention costs	711 111			calculation
Acquisition costs	853 333			calculation
total maintenance costs	1 564 444			calculation
total allowable costs	88 800 000			tabela 1
remaining cost cushion	87 235 556			tabela 3

fonte: (Mcgrath et al., 1999)

Aqui os custos são sempre referentes aos custos necessários para que o produto seja entregue aos consumidores, e todos os custos relacionados com a manutenção e angariação de clientes. Não estão implícitos custos de produção, uma vez que esses estão implícitos quando se calcula, a rentabilidade bruta das vendas, que vai ditar qual é o rendimento esperado.

Neste caso os custos vão ser com clientes (retenção, angariação e perda) e custos relacionados com o conteúdo. Por exemplo, informação gerada dentro da plataforma informática que envolve

mais compra de espaço em servidores e finalmente custos de *help desk*, ou seja, custos que envolvem a comunicação entre a empresa e os clientes para resolução de possíveis problemas.

Tabela 8 – Cost of Content: Report Generation

Element	number	totals	Nº	source	notes
Reports per day	1		7	decision	
reports per year	2160			Calculation	
research hours per report	90		8	datasteam	
research hours per year	1 166 400			Calculation	
annual working works per researcher	1600		9	datasteam	
researchers required	729			Calculation	
researchers salary	45 000\$		10	NYP	NY paper association
annual reseachers cost	32 805 000\$			Calculation	
researcher per report	12		11	NYP	
report supervisors required	61			Calculation	
report supervisor salary	65 000\$		12	NYP	
annual report supervisor salary	3 948 750\$			Calculation	
section editors per report	12		13	NYP	
section editors required	10		14	decision	
section eitors salary	90 000\$		15	NYP	
annual section costs	900 000\$			Calculation	
managing director salary	150 000\$		16	NYP	
annual report generation costs	37 803 750\$			Calculation	
overhead as percentage of salary	25%		17	NYP	
total annual report generation costs	47 234 688\$				
allowable costs after customers maintenance	87 235 556\$				
progressive remaining costs cushion	39 980 868\$				

fonte: (Mcgrath et al., 1999)

Os custos relacionados com a informação e o conteúdo estão ligados a custos que podem advir de erros que ocorram na plataforma, e custos relacionados com investigação para melhorar o produto/serviço. Grande parte destes custos não existe numa *start-up*.

Outros custos são custos relacionados com o apoio ao cliente como se pode ver na tabela abaixo.

Tabela 9 – Help Desk Costs

Element	Number	Units	Nº	Source	notes
calls per customer per month	2		1	datastream	
duration of call	10	minutes	1	datastream	
total help desk call hours per year	1 422 222				
annual working hours per operator	1 400		2		
operators required	889		0		
operators salary	30 000\$		2	AOL	American Online academy
annual operator salary	26 666 667\$		1		
supervisors per operation	20		2	AOL	
supervisors required	44		2		
supervisors salary	45 000\$		2	AOL	
annual supervisors salary	2 000 000\$		3		
managers per supervisors	8		2	AOL	
managers required	6		4		
managers salary	60 000\$		2	AOL	
annual managers salary	333 333\$		5		
help desk director salary	90 000\$		2	AOL	
total help desk salary	29 090 000\$		6		
general admission costs as %	25%		2	AOL	
total annual service desk tops	36 362 500\$		7		
allowable costs after report generation	39 980 868\$				
remaining costs cushion	3 618 368				

fonte (Mcgrath et al., 1999)

Como aplicar a 4ª e 5ª fase(s) do *Discovery Driven Planning* - Testar pressupostos e criação de marcos.

Criação de marcos e testar os pressupostos

Ao longo de todo o processo foi feita a marcação dos pressupostos que foram considerados críticos para o sucesso do negócio. É importante referir, que não há limites de pressupostos que podem ser testados. Podem ser testados todos os pressupostos e podem todos eles ser considerados factores críticos de sucesso. Contudo, o trabalho será infinitamente maior se todos os pressupostos utilizados tiverem que ser testados.

Voltando ao início. Primeiro foram definidos os valores de lucro, rendimento necessários para que o negócio fosse vantajoso. Depois especificou-se um conjunto de medidas operacionais que fossem de encontro à estratégia definida anteriormente. A par deste processo foram utilizados

pressupostos, foram numerados aqueles que são considerados críticos para o sucesso do negócio.

O último passo do *Discovery Driven Planning* é também o mais importante. Testar os pressupostos utilizados e transforma-los em factos. Isto faz-se através da análise de dois documentos. A lista de pressupostos e o Plano dos marcos.

A parte mais importante deste processo é ligar esses pressupostos críticos à gestão de marcos, para tal, deve-se caracterizar um marco.

Um marco é um ponto em que um conjunto variado de pressupostos-chave é testado e desta forma a empresa alcança um conhecimento que anteriormente não tinha (Mcgrath et al., 1999). É provável, que parte dos marcos se consigam definir com precisão desde o primeiro momento, contudo outros vão ser bastante mais difíceis de prever, pois são difíceis de prever. É importante estar atento e não perder nenhuma oportunidade para testar pressupostos, quanto mais cedo melhor, minimizando assim a quantidade de dinheiro e tempo utilizados para testar. O método mais fácil para se organizar este último passo é criar uma tabela, colocando os números dos pressupostos que se podem testar a cada marco na estratégia. A regra dourada do *Discovery Driven Planning* nesta fase, passa por enquadrar todos os pressupostos-chave num determinado marco e verificar que todos os marcos têm pressupostos para testar (Mcgrath et al., 1999).

Testar pressupostos e Gestão por marcos

Ao longo do *Discovery Driven Planning* foram numerados alguns pressupostos. Foram estes:

Tabela 10 – Milestone and Assumption Testing Checklist

Milestone Number	Milestone event	Assumption tested
1	market study	1,3,7,10,18,19
2	feasibility study	1,3,7,12,13,14,15,16
3	mock up sample	1,7,8,11,13
4	focus groups studies	1,2,3,7
5	market research	1,2,3,4,5,7,8
6	trial issue offer	1,2,3,4,5,7,8,9,17
7	help desk simulation	18,19,20,21,22,23,24
8	trial issue offer limited	1,2,3,4,5,6,7,8
9	first round recruitment	8,9,10,12,13,14,15,16
10	first round recruitment help desk	20,21,22,23,24,25,26,27
11	major marketing campaign	6,7

fonte (Mcgrath et al., 1999)

Estes foram os pressupostos que têm que ser verificados ao longo do processo. Nesta última fase do processo, o objectivo é transformar os pressupostos utilizados em conhecimento, ou seja, em factos consumados, seguindo por fim a máxima do modelo. É importante confrontar os pressupostos com a realidade. Faze-lo desta forma, permite uma análise mais detalhada e faz

com que seja mais perceptível qual a dimensão do erro para a organização, quando existe diferença entre o pressuposto utilizado e a realidade factual.

CAPITULO III: CASO PRÁTICO

3.1 Delimitação estudo e amostra

Para aplicar o modelo estruturado é necessário encontrar um caso prático. Neste caso, a *start-up* escolhida para fazer parte do estudo de caso é a Negócios Na Hora. O estudo de caso é uma metodologia de investigação apropriada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos fatores. Tendo em conta o tema escolhido achei por bem que um estudo de caso seria bastante enriquecedor. A *start-up* foi escolhida tendo por base uma serie de critérios. Uma *start-up* numa fase *early stage*, com potencial para se tornar uma empresa de referência a nível mundial, que já tenha feito a sua primeira aparição no mercado e consequentemente que tenha obtido a atenção da comunicação social.

A Negócios Na Hora enquadra-se nestes parâmetros. Foi criada há cerca de dois anos, após uma aventura do seu fundador por terras brasileiras. Começou por ser um grupo no *facebook* onde se vendiam e compravam artigos no *facebook*. Cedo se tornou a maior plataforma de compra e venda de artigos no *facebook* em Portugal. Após o sucesso decidiram migrar, e criar a sua própria plataforma a www.nnh.pt, criando um site altamente integrado com o *facebook*. A plataforma foi pensada e criada para que a venda e a compra de artigos fosse mais fácil, mais rápida e mais segura.

Segundo dados fornecidos pela Negócios Na Hora, o processo de criar um anúncio é bem simples e demora entre 7 a 10 segundos a criar um anúncio e com poucos passos. O facto da plataforma surgir interligada ao *facebook*, torna o processo bastante mais social, interactivo e rápido. O facto do registo na plataforma ser por *facebook* torna tudo bem mais acessível. Visto que 98% das pessoas que utilizam internet em Portugal têm perfil de *facebook*, o registo por *facebook* é mais simples e não é discriminatório. O que torna o processo mais seguro que a concorrência, é o facto de os utilizadores poderem classificar os utilizadores, e antes de procederem à troca podem também verificar o *facebook* da outra pessoa procurando amigos em comum.

A equipa é constituída por Luís Miguel Rufo CEO e fundador da Negócios Na Hora, Paulo Truta responsável por planear e desenvolver algoritmos para a otimização do sistema, e Luís Pereira, responsável pela estrutura organizacional da plataforma.

É certo que há grandes empresas que já atuam neste mercado como o OLX e o Custojusto, mas não funcionam da mesma forma que a Negócios Na Hora, não funcionam de forma integrada com o *facebook* e as respetivas plataformas estão ultrapassadas.

É importante também que se faça uma referência à tecnologia utilizada. O *website* foi feito com a tecnologia *Content Management System (CMS): Wordpress*. Utilizando esta tecnologia é possível assegurar a manutenção de componentes como: segurança do *Login, updates* e gestão da página. Ora é também importante referir que esta plataforma está preparada para escalar. Tanto podem estar 2 000 utilizadores na plataforma como 20 000 sem que para isso seja preciso manutenção.

Importante referir que a taxa de crescimento da plataforma é um caso de sucesso. Nos primeiros dois meses, angariaram 2 000 utilizadores e cerca de 1 800 artigos foram publicados. Contudo o

potencial de crescimento é ainda mais impressionante, quando se olham para os números de utilizadores nos grupos do *facebook*. Todos os grupos das mais diversas cidades, incluindo Porto, Braga, Aveiro entre outras cidades, perfazem um total de 420 000 utilizadores. Sendo que o tamanho do mercado é de cerca de 4 000 000 de pessoas, a Negócios Na Hora tem números muito positivos.

A Negócios Na Hora pretende expandir-se para países como Brasil e Espanha.

3.2 Estudo De Caso

- 1) Qual é a tarefa que o produto/serviço vai suprimir ou realizar?

Venda e compra artigos usados

- 2) Quem é o executor da tarefa?

O executor de tarefa foi definido como todo aquele que se encontra numa determinada área geográfica e que queira comprar ou vender artigos usados.

- 3) Quais são as métricas que compõem a necessidade?

Apesar de por norma serem utilizadas cerca de 50 métricas, no caso de estudo vão ser utilizadas apenas cerca de 10

Simplicidade- Utilização fácil da plataforma.

Privacidade- De que forma é que é assegurada a privacidade do anunciante e do comprador

Segurança- É seguro fazer uma transacção nesta plataforma.

Alcance- Quantas pessoas consegue o anunciante alcançar.

Rapidez- Quanto tempo demora entre o anúncio e a venda de um artigo.

Custo- custos associados ao processo

Pesquisa- O comprador consegue facilmente pesquisar um determinado artigo.

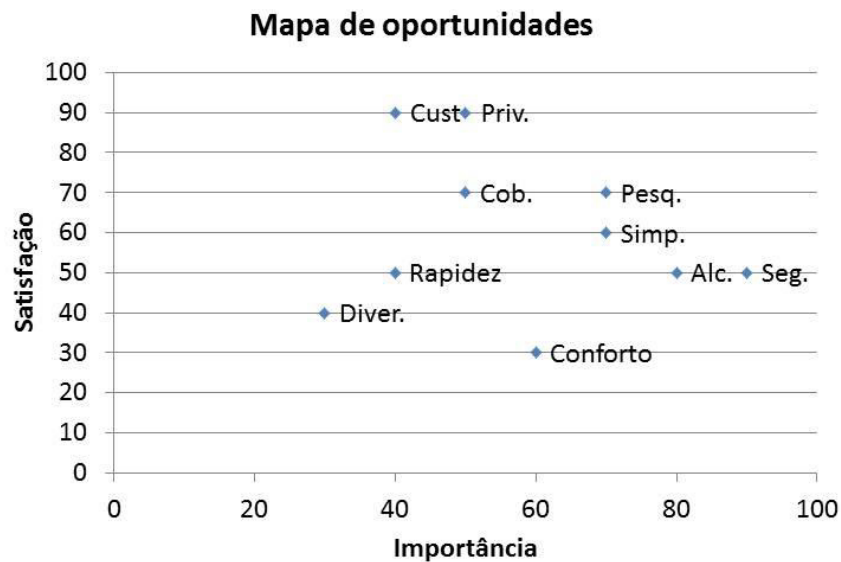
Diversidade- Os artigos na plataforma são muito variados.

Conforto- é necessário sair de casa ou haver deslocação para que seja feita a transacção.

Cobertura- área delimitada para se anunciar artigos.

- 4) Onde estão as oportunidades que o teu produto/serviço vai explorar?
- Criar um mapa de oportunidades

Figura 6 - Mapa de Oportunidades:Negócios Na Hora



Adaptado: (Ulwick, 2014)

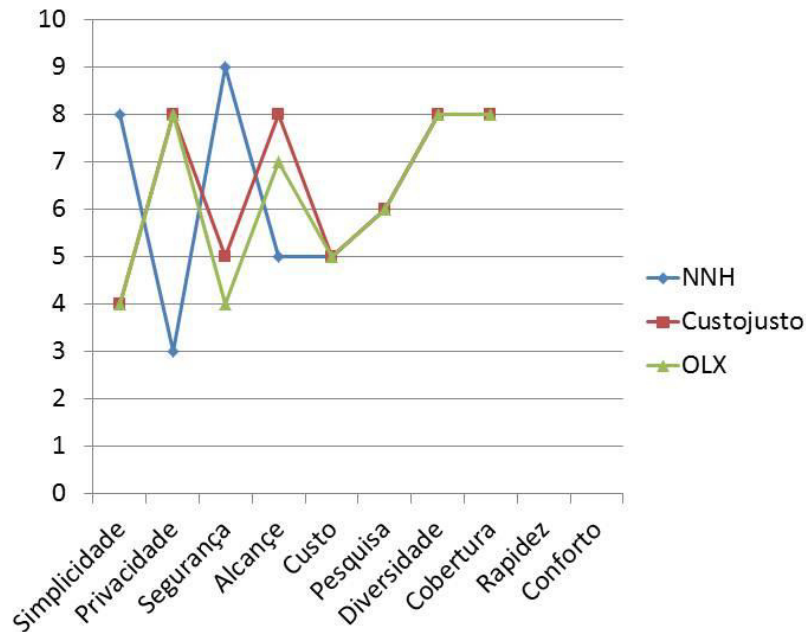
Para a criação deste mapa de oportunidade foram utilizadas as métricas resultantes do tópico anterior. É importante perceber que as métricas mais apetecíveis e que devem ser mais desenvolvidas são as que têm uma importância elevada e um grau de satisfação no mercado baixo. No caso da NNH as métricas mais importantes para serem o foco de toda a estratégia de desenvolvimento de produto são, a segurança, o alcance de um anúncio, a simplicidade da interação com a plataforma, a facilidade de pesquisa de anúncios e o conforto com que se procede à transacção.

Ora, do ponto de vista do desenvolvimento do produto é importante que estes atributos sejam o foco de toda a estratégia, contudo e para que a análise fique completa deve-se analisar a forma como a concorrência aborda o mercado.

5) Consegues avaliar o valor que trazes ao mercado?

- Construir uma matriz da avaliação da valor

Figura 7 - Matriz de avaliação do valor: Negócios Na Hora



Adaptado (Kim & Mauborgne, 2005b)

A matriz de valor da inovação foi feita utilizando as métricas que os executores de tarefa atribuíram ao produto, comparando o desempenho entre a Negócios Na Hora (NNH) e a concorrência que em Portugal são essencialmente represados pelas empresas Custojusto e OLX. É possível verificar que a forma como o OLX e o Custojusto atuam no mercado é muito semelhante, mas olhando para o comportamento da Negócios na Hora verificam-se algumas diferenças. Contudo, este gráfico deve ser analisado cruzando informação com o mapa de oportunidade. Há uma sinergia entre o mapa de oportunidades e a matriz de inovação do valor que permite uma melhor análise do que podem ser os atributos que são mais importantes para o desenvolvimento do negócio.

Nos dois quadros são trabalhados os mesmos dados, mas com variáveis diferentes. No mapa de oportunidades é analisado a importância que uma determinada tarefa que o produto/serviço suprime ou realiza e também o grau de satisfação do cliente com a oferta existente num determinado setor, no mapa do valor da inovação são confrontados os atributos do produto da empresa em análise com a concorrência.

No caso da Negócios Na Hora e analisando o mapa de oportunidades feito na pergunta quatro, as tarefas mais aliciantes são aquelas onde a satisfação é baixa e a importância é alta. Sendo, neste caso, as métricas: segurança, alcance, pesquisa, conforto, simplicidade.

Olhando para as mesmas cinco métricas na matriz de inovação de valor é possível verificar que a “segurança” é um ponto positivo é na NNH e muito superior à concorrência e está relacionado com facto de para utilizar a plataforma é preciso associar a conta de *facebook*, logo há muita informação sobre qualquer utilizador. Contudo na tarefa “alcance” a concorrência está bastante acima da NNH, isto porque o alcance está sempre relacionado com a quantidade de utilizadores e neste momento o número de utilizadores no site da NNH é muito menor que a restante concorrência. Na métrica “ simplicidade” a NNH é superior á concorrência, desde logo é possível criar conta a partir da conta de *facebook*, e quando se publica um artigo no site este é automaticamente publicado quer no site, quer no grupo de *facebook* correspondente à área em que se pretende vender o produto.

Todavia há duas métricas que não estão contempladas no mercado, isto quer dizer que pode haver vantagens competitivas por explorar. A rapidez, que está relacionada com a rapidez com que as transacções são feitas. Será possível transformar em vantagem competitiva a velocidade com que as transacções são efectuadas. Imagine-se, se a NNH analisar que em média um artigo tecnológico demora 6 dias entre o momento em que é colocado o anúncio até á venda. Isto seria uma óptima forma de ganhar vantagem competitiva, a tecnologia desvaloriza rápido e em teoria, quanto mais rápido se possa vender, maior a probabilidade de se ganhar mais dinheiro.

Outra métrica que ainda não foi complementada no mercado foi o conforto. Parece ser uma métrica importante para os executores de tarefa. Porque não, instalar um serviço de entrega de artigos, cobrando por esse serviço um valor, visto que a métrica custo, parece não ter muita importante.

- 6) Qual ou quais dos segmentos existentes no mercado tem mais motivação para ser um executor de tarefa?

Neste momento é necessário perceber quais serão os segmentos a atingir. O executor de tarefa foi definido como todo aquele que se encontra numa determinada área geográfica e que queira comprar ou vender artigos usados.

Neste caso em particular a NNH já criou um serviço que não vai de encontro a um segmento específico, toda a gente pode comprar e vender artigos. Mas quais são os principais utilizadores.

Utilizando a metodologia do *Customer Development*, devem ser definidas todas as possibilidades de segmentos e depois verificar qual o segmento(s) mais indicado(o). O objectivo é tentar encontrar todos os segmentos possíveis que se encontram dentro da definição de executor de tarefa. Para tal é necessário ir para o terreno.

Jovens

Universitários

Jovens Casais

- 7) O(s) segmento(s) de cliente(s) é/são suficientemente rentáveis para que o modelo de negócio possa crescer em escala?

Estes foram os segmentos encontrados onde existem executores de tarefa. Contudo para cada um destes segmentos tem que ser feita uma análise segmentação profunda e os critérios de segmentação devem ser escolhidos segundo a pertinência do critério, a mensurabilidade e o seu valor operacional.

Através destes faróis, é possível escolher o segmento mais acertado. Este, deve ser definido segundo a sua dimensão, a permeabilidade e a capacidade que a empresa tem de responder eficazmente às necessidades desse segmento.

É importante também que se perceba que há critérios de segmentação mais fiáveis que outros como já foi referido anteriormente.

Neste momento os critérios utilizados:

Idade: Pensa-se que vão ser os mais novos a utilizar o serviço, principalmente por serem estes os que passam mais tempo nas redes sociais, logo mais facilmente são atingidos pelo conceito.

Geográfico: vão estar maioritariamente perto de grandes zonas urbanas, cidades com grande densidade populacional, ou áreas metropolitanas como Lisboa ou Porto.

Socioeconómico: jovens formados ou a formarem-se, jovens casais com necessidade de obter dinheiro rápido, com as “tralhas” que já não usam.

Após esta pequena escolha de critérios é possível encontrar finalmente o público-alvo. Jovens entre os 16 e os 30 anos, que vivam em cidades com grande densidade populacional ou em áreas metropolitanas, que tenham uma forte presença nas redes sociais e que lidem com estas diariamente. Para determinar se este segmento é suficiente para garantir rentabilidade ao negócio é necessário responder à questão treze, visto que este negócio vive de publicidade.

- 8) Pode o modelo de negócio conquistar clientes além das fronteiras do setor onde este se insere?

Os não-clientes, são por norma encontrados a posteriori, ou seja, numa fase inicial eles não são tidos em conta. Contudo, é possível estabelecer que tipo de não-clientes, de primeiro nível, podem vir a ser encontrados na NNH.

- Jovens fora de grandes centros urbanos.
- Pessoas ainda a começar a utilizar as redes sociais
Um não-cliente de segundo nível é alguém que por norma está em contra ciclo com o mercado.
- Pessoas na terceira idade ou em idade avançada, que não tenha presença nas redes sociais
- Jovens que têm receio de comprar artigos em segunda mão
O terceiro nível de clientes nem entra nas contas do mercado
- Lojas de penhores, Lojas de usados.

9) Onde estão os obstáculos do processo de compra do produto?

Este quadro só terá as possíveis desvantagens e vantagens relacionadas com o processo de compra. É necessário perceber que o processo de compra aqui é referente à forma como os utilizadores vêem o NNH.

Tabela 11- Mapa de utilidade do comprador do Negócios Na Hora

	Compra	Entrega	Uso	Suple mento	Manut enção	Descarte
Produtividade do Cliente	Deve existir ligação há internet		Site otimizado			É difícil sair da plataforma, comparando com a concorrência
Simplicidade	Anunciar e utilizar é grátis		Mais intuitivo que as demais			
Conveniência	Quem está no facebook facilmente usa o site		anunciar no site, e no facebook de uma só vez			
Risco		Privacidade	É mais difícil vender artigos muito pessoais			
Diversão e imagem						
Preservação Ambiental						

adaptado (Kim & Mauborgne, 2005b)

A função deste quadro é fazer com que todos os obstáculos do produto/serviço sejam ultrapassados e as vantagens sejam enaltecidas. Assim, a serviço caminha para um estado de perfeição.

10) Quais são os pontos de paridade da marca?

Este logotipo é bastante sugestivo, uma vez que facilmente se percebe que a *start-up* está relacionada com negócios feitos de forma rápida.

Logótipo da *Start-up* Negócios Na Hora



A marca tem bastante semelhanças com demais. Quer na forma como se apresenta e na forma como lida com o mercado. A imagem do site, apesar de mais simplificado e *user friendly*, é semelhante á Custojusto e OLX.

11) Quais são os pontos de diferenciação da marca?

Os principais pontos de diferenciação da Negócios Na Hora enquanto marca estão bastante visíveis. Desde logo, a marca possui uma identidade com logótipo e nome, o que não acontece com a concorrência. Toda a base do negócio está no *facebook*, e por ai que a *start-up* comunica com os seus utilizadores, moderando discussões, apresentando novas características do serviço, e falando para a sua comunidade. Ao contrário da concorrência, a NNH não aposta em publicidade para o público em geral, uma vez que a sua grande missão enquanto marca é transferir a comunidade criada no *facebook* para o site. Outra dos pontos diferenciadores deve-se ao facto da Negócios Na Hora ser bastante mais interactiva e social que a concorrência. Isto faz com que tenha uma imagem mais jovem e mais alegre.

12) Quais são os valores inerentes à construção da marca?

Subdivisão dos blocos responsáveis pela construção da marca



Adaptado (Keller, 2002)

13) Que receita que pretende alcançar?

Como aplicar a 1ª fase do *Discovery Driven Planning*: A conceção

Reverter a demonstração de resultado

Este negócio está ligado à criação de uma plataforma de compra e venda de artigos, como em grande parte dos modelos de negócio ligados à web, ou plataformas multinível, o *core* do negócio é o arrendamento de espaço publicitário a anunciantes.

Devido à protecção de dados, e por serem empresas que neste momento não se encontram cotadas em bolsa é difícil de conseguir encontrar rácios e indicadores financeiros para a empresas padrão, contudo segundo, informações retiradas da internet, acredita-se que a faturação do OLX, andarà à volta dos quinze milhões de euros. Visto que ainda é o ano inicial, e se pressupõem que os ativos sejam poucos e bem rentabilizados, o rácio da rentabilidade do ativo tem que ser alto, logo o ROA vai andar à volta dos 65%, e um rácio de rendibilidade bruta das vendas de cerca de 90%.

RENDIBILIDADE DO ATIVO TOTAL
LUCRO BRUTO/ATIVO TOTAL BRUTO

RENDIBILIDADE BRUTA DAS VENDAS
RESULTADO ECONÓMICO BRUTO/VENDAS E PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

Tabela 11 - Reverter a demonstração de resultado Negócios Na Hora				Benchmark
Lucros Bruto da empresa padrão	18000000			Relatório financeiro anual
Retorno nas vendas (ROS)	--%			Relatório financeiro anual
Retorno do ativo total (ROA)	--%			Relatório financeiro anual
Percentagem Lucro da empresa	1%			Política da empresa
Retorno nas vendas (ROS) pretendido	90%			Política da empresa
Retorno do ativo total (ROA) pretendido	65%			Política da empresa
Lucro Bruto pretendido	180000			Calculo 1
Receita pretendida (Serviços e vendas)	200000			Calculo 2
Ativos suportáveis	276923,1			Calculo 3
Custo suportáveis	20000			Calculo 4

adaptado (Mcgrath et al., 1999)

Calculo 1

Lucro bruto pretendido= Lucro Bruto da empresa Padrão x percentagem do Lucro Pretendido

Lucro Bruto pretendido = 9269,5

Calculo 2

Rácio de Rendibilidade Bruta das Vendas = Resultado Económico Bruto/ Vendas e prestações de serviço.

Neste caso, o rácio de rendibilidade bruta das vendas é:

Rendibilidade Bruta das vendas = Lucro Bruto/ Receita pretendida (serviços e vendas)

30% = 180000/ X

X = 200000

Calculo 3

Rácio da Rendibilidade do Ativo

Rendibilidade do Ativo = Lucro Bruto pretendido/ Ativo Total Bruto

65% = 180000 / X

X = 276923,1

Calculo 4

Custos suportáveis = Receita pretendida – Lucro Bruto pretendido

Custos suportáveis = 200000- 180000

Custos suportáveis = 20000

Como aplicar a 2ª fase do *Discovery Driven Planning* – Benchmarking

A vantagem competitiva e a realidade do mercado

Na start-up Negócios Na hora o dado crítico prende-se com o número de utilizadores que estão dispostos a criar conta no site, mesmo já sendo utilizadores no *facebook*; quanto tempo estarão dispostos a passar no site; e qual a probabilidade de estes trazerem retorno para os anunciantes publicitários no site. Imaginando que a NNH cobra pelos espaços publicitários mediante preço por clique, ou seja, recebe um determinado montante sempre que um utilizador clica numa publicidade. Desta forma é necessário especificar o número de possíveis utilizadores e também o seu comportamento uma vez que se tornam utilizadores. A coluna dos “PS” (pressupostos) representa apenas o número do pressuposto utilizado. Devem ser atribuídos números a todos os pressupostos que se consideram críticos para o sucesso. Depois esses mesmos números podem ser utilizados na fase 5, que se prende com a gestão de marcos. Também se deve incluir uma coluna com a fonte dos dados utilizados e outra referente a notas que se podem considerar importantes.

A tabela começa com a receita que será necessária, que foi determinada na fase anterior. A receita necessária depende do Rácio de retorno sobre as vendas (ROS) e dos lucros verificados. Através desta segunda tabela é possível perceber o tamanho que o negócio terá que ter e se este é rentável. Visto que o negócio depende do número de utilizadores ativos, e da percentagem de quantos destes podem vir a clicar num determinado painel publicitário. A receita irá ser dividida por dias. Contudo há outros factores que se deve ter em conta, como por exemplo, quantas vezes é que o mesmo utilizador vai entrar no site diariamente, qual é o receita proveniente de cada “clique” em painéis publicitários uma vez que o único sistema de pagamento existente para o anunciante é o preço por clique.

Tabela 13 - A vantagem competitiva e a realidade do mercado

Elementos do negócio	Número	Unidades	PS	Fonte	Notas
Receita anual necessária	200000				
Receita diária necessária	547,9				
Número de utilizadores	109580	Anual			
Número de entradas utilizadores	54790	Diária	1		
Receita por Clique	0,20 euros			Socialbakes.com	
Clique por número de utilizadores	0,05			Insidefacebook.com	
Número de entradas utilizadores necessário	19998350	Anual			
Número de cliques necessário	725967,5	Anual			
Número de cliques necessários	2739,5	diária	2		
Número de vezes que os utilizadores entram no NNH	0,5	Diária	3		

fonte (Mcgrath et al., 1999)

Partindo então do princípio que a plataforma negócio na hora criada, apenas gera lucros através de anunciantes publicitários num sistema de preço por clique, é necessário que haja 2739,5

cliques diários em publicidade, o que se traduz num total de utilizadores 54790 diários a entrarem no site. Partindo do pressuposto que todos os utilizadores são ativos e metade dos utilizadores entram no site do NNH uma vez por dia. Os pressupostos marcados foram “Número de utilizadores diários”; “Número de cliques necessários diariamente”; “Número de vezes que os utilizadores entram no NNH diariamente”. Estes pressupostos foram marcados porque irão ser testados aquando da gestão por marcos e da validação dos pressupostos, que é o objectivo primordial do modelo. Conseguir o máximo de conhecimento, o que significa, confrontar e validar o máximo de premissas com a realidade ao mínimo custo possível.

Como aplicar a 3ª fase do *Discovery Driven Planning* – Estratégia traduzida nas operações

Especificação dos canais de distribuição da organização

No caso do NNH os canais de distribuição, estão relacionados com a forma como o conteúdo vai ser entregue aos utilizadores. Como é o utilizador que vai ser responsável por gerar o conteúdo existente, a única coisa que será entregue ao utilizador são as ferramentas necessárias para que este possa gerar conteúdo (neste caso criação de artigos) em condições ideais. Logo as únicas tarefas e custos associados, podem dividir-se basicamente em três secções distintas: custo de armazenamento de informação (perfis; artigos; informação de utilizadores), custos de angariação e retenção de utilizadores; custos de help desk e suporte. Estes custos têm que ser previstos pois são os custos relacionados com a entrega do produto/serviço ao consumidor.

Começando a utilizar alguns pressupostos. É necessário saber o número de clientes que vai desistir mensalmente de utilizar do serviço. Todavia há falta de dados neste sentido, visto que estes dados dependem sempre do ponto de maturação em que a rede se encontra. Especulou-se um valor. Cerca de 95% dos utilizadores conquistados mantêm-se na plataforma. É necessário mencionar que o dado acima referido só por si vale muito pouco. O importante é perceber qual é o custo de retenção de cada cliente por ano na plataforma. Ora, este número é bastante difícil de prever, e neste momento ainda não é possível ter a noção exata deste custo. Contudo, para este tipo de situações o que se deve fazer é muito simples. Voltando ao quadro anterior, é dado a receita por clique, a percentagem de utilizadores que clicam em anúncios e finalmente o número médio de vezes que cada utilizador se regista por dia. Acontece que cada vez que um utilizador entra, ele é considerado um utilizador novo. Logo podemos dizer que um utilizador que entra 365 vezes na página em 5% das vezes vai carregar num anúncio que tem um retorno de 0,20 euros. Ora, um único utilizador anualmente vai carregar em 18,25 anúncio e vai trazer de lucro bruto à NNH de 3,65 euros. Logo na pior das hipóteses os custos de cada cliente anualmente não podem ultrapassar os 3,65 euros.

Seguidamente deve-se estimar e enumerar os custos que se enquadram em cada secção que anteriormente foi criada. Devem-se criar tabelas onde todos os custos são discriminados.

Tabela 14 - Custo de aquisição, retenção, e de suporte da Negócios Na Hora

Elemento do negócio	Número	Total	Ps	Fonte	Notas
Rácio de retenção	45%		4	Blog flurry	http://blog.flurry.com/?Tag=User+Retention
Custo anual da retenção por cliente	0,20 euros	49311	5		
Custo anual de aquisição por cliente	0,40 euros	60269	6		
Custo anual de suporte por cliente	0,10 euros	109580	7		
Total custo de retenção		9862,2			
Total Custo de aquisição		30134,5			
Custo total					
Custo total do suporte		10958			
Custo total		50954,7			
Remanescente de custos suportáveis		-30954,7			

fonte (Mcgrath et al., 1999)

Como aplicar a 4ª e 5ª fase(s) do *Discovery Driven Planning* - Testar pressupostos e criação de marcos.

Criação de marcos e testar os pressupostos

Testar pressupostos e Gestão por marcos

Ao longo do *Discovery Driven Planning* foram numerados alguns pressupostos, no caso da Negócios Na Hora foram encontrados sete pressupostos divididos por três tipos de marcos.

Marcos relacionados com o mercado, com a fidelização de clientes e com os custos. A criação dos marcos permite que se faça uma gestão por marcos, baseada na quantidade de pressupostos que estão validados e foram tornados factos. Desta forma é possível perceber se as projecções financeiras estão muito longe da realidade e se sim que tipo de pressupostos é que é responsável pela discrepância, podendo assim atuar de forma mais localizada e rápida tentando inverter a situação.

Tabela 15 - Criação de marcos e testar os pressupostos da Negócios Na Hora

Número do marco	Marco	Pressupostos	Números	Realidade
1.	Reacção do mercado	Número de entradas utilizadores	54790	
		Número de cliques necessários	2739,5	
		Número de vezes que os utilizadores entram no NNH	0,5	
2.	Fidelização de clientes	Rácio de retenção	45%	
3.	Custos totais	Custo anual da retenção por cliente	0,20	
		Custo anual de aquisição por cliente	0,40	
		Custo anual de suporte por cliente	0,10	

Tabela 12 – fonte (Mcgrath et al., 1999)

No caso da Negócios da hora, ainda não se consegue transforma nenhum destes pressupostos em factos uma vez que todo este processo é dinâmico e se estende no tempo. Tempo esse, que eu não disponho para verificar os resultados desta última parte do modelo. Contudo é importante ter em conta que o negócio não pode viver só de arrendamento de espaços publicitários, uma vez que os custos anuais superam os custos estipulados em cerca de 30954,7 euros.

Há outras conclusões a tirar.

Conclusão

Sumário da Dissertação

Como exposto na introdução desta dissertação, havia três grandes objetivos a concretizar: Dissecar *business models* pouco conhecidos e pouco documentados, tentar integra-los de forma a criar um modelo mais completo e finalmente conseguir aplica-lo a uma *start-up* ou a um projeto ainda a nascer.

De facto, e apesar de ter sido uma tarefa bastante complicada devido à dificuldade em encontrar documentação apropriada, foi conseguida a dissecação de todos os cinco *business models* abordado, apresentando os conteúdos mais importantes contidos nos mesmos.

O segundo grande desafio passava por conseguir integrar estes modelos todos da forma mais adequada possível, permitindo que todos eles coabitassem. Nesta fase, houve grandes desafios e grandes dúvidas, uma vez que há muitos pontos em comum entre todos os modelos apresentados. Por este motivo, muitas vezes foi necessário analisar profundamente e compartimentar a utilização de cada um destes *business models*. Limitar a atuação de cada um dos modelos, é sem dúvida, um exercício que acaba sempre por ser inglório, uma vez que há partes que acabam por ter tantas parecenças entre si que, integra-los a todos seria repetir processos semelhantes.

Desde início, uma das premissas para a integração dos *business models* foi tentar simplificar processos extensos, que de outra forma seriam bastante difíceis de colocar em prática. Porém, esse objetivo acabou por não ficar completamente cumprido, uma vez que apesar da integração o modelo tornou-se extenso.

Por conseguinte, a integração teve que ser feita de uma forma mais compartimentada. Para facilitar a utilização dos *business models* integrados, estruturou-se o modelo em forma de perguntas. Ao todo, foram criadas 13 perguntas que culminam na utilização de processos de todos os *business models* abordados. A integração resultou num efeito de sinergia entre vários processos, como por exemplo entre o mapa de oportunidades que é utilizado na pergunta quatro, e o mapa de avaliação do valor que resulta da pergunta cinco.

Por último, o terceiro grande desafio é a aplicação do modelo. O caso de estudo utilizado na Negócios Na Hora.

Da aplicação surgiram conclusões susceptíveis de serem levadas em conta pela *start-up*. Num sumário das informações conseguidas através da integração dos *business models* pode dizer-se que a rapidez e o conforto ainda não foram métricas exploradas no mercado. A rapidez não está associada ao tempo que demora a fazer um anúncio, mas sim com o tempo que decorre entre o momento em que se faz o anúncio e o momento em que decorre a transacção. Analisar este dado seria interessante tanto para informar os anunciantes, o que seria uma vantagem competitiva.

Outra métrica que ainda não foi abordada pelo mercado mas é tida em conta pelo cliente é o conforto. O momento da transacção é confortável. Aqui seria interessante pensar num serviço que media-se a entrega do artigo entre as partes. Este serviço seria interessante para atingir alguns possíveis clientes que neste momento ainda não são considerados pelo mercado, como por

exemplo, idosos e pessoas com dificuldade de mobilidade. Este serviço seria pago o que poderia surgir como outra fonte de receita para a *start-up*.

Do ponto de vista da comunicação. É importante que a Negócios Na Hora continue focada na conversão dos seus utilizadores nos grupos do *facebook* para a plataforma web. Manter apenas os grupos no *facebook* não é rentável e pode ser fatal para o crescimento da *start-up*.

Nesta fase final é também importante perceber, onde se encontram os pontos fortes e os pontos fracos da integração dos *business models*. Ao longo da dissertação fui propondo a aplicação do modelo a várias outras *start-ups*, para além da Negócios Na Hora e empreendedores, as dificuldades de todos foram comuns mas as virtudes também foram apontadas e percebidas.

Há duas ilações a tirar que são antagónicas. Por um lado, percebe-se que o processo de integração dos *business models* apesar do esforço ainda é bastante complexo, e se isso acontece, significa que em parte esta integração ainda não está totalmente conseguida. É ainda muito difícil que o modelo seja aplicado por alguém que não o estudou e que não perceba nenhum dos *business models* abordados na dissertação. Por outro lado, esta integração é muito completa e transversal, uma vez que através dela é possível encontrar respostas, para os mais diversos problemas com que as *start-ups* e projectos se vêm confrontados, de forma mais rápida e mais eficaz que os demais modelos. Esta integração aborda a face de ideação de um produto/serviço, estudo de mercado, escolha do segmento, pesquisa de segmentos invisíveis no mercado, criação estruturada de uma marca e finalmente o plano financeiro.

Foi também verificado que há grandes vantagens quando se integram os modelos, uma vez que a mesma informação pode ser utilizada em várias fases do processo. Como exemplo, a pergunta um procura saber quem é o executor de tarefa. Esta resposta vai ser a base para se encontrar os segmentos, ou seja, vai ser a base para as respostas, às perguntas cinco e sete. Outro exemplo da simplicidade em enquadrar informação, em diferentes momentos, ocorre quando se responde à pergunta número três - onde se devem enumerar as métricas que compõem a necessidade de uma determinada tarefa. As métricas encontradas, serão as mesmas utilizadas na pergunta quatro, onde se faz o mapa de oportunidades e na pergunta cinco, onde se faz a matriz de avaliação de valor. Existem outros exemplos onde este efeito acontece, embora de forma menos vincada. Verificada esta condição, é possível afirmar que a integração foi feita para que haja uma linha de continuidade ao longo do processo e que nunca se procurem repetir informações já foram encontradas anteriormente.

Pontos relevantes da análise efetuada

Como já foi referido anteriormente, a utilização conjunta de alguns processos de *business models* diferentes, criou efeitos de sinergia entre estes, que numa primeira fase não eram expectáveis. O primeiro caso ocorre quando se utiliza o mapa de oportunidades do *Outcome-Driven Innovation* e a matriz de avaliação de valor do *Blue Ocean Strategy* em conjunto. No primeiro procura-se medir a satisfação e a importância dos atributos que compõem uma necessidade, ou as métricas que compõem uma necessidade. O segundo compara o desempenho entre um produto e a concorrência.

Utilizando estes dois processos juntos, há um conjunto de conclusões que se podem tirar. Uma vez que um é focado nos executores de tarefa, e outro no posicionamento face à concorrência, estes abordam prismas diferentes. Em teoria, poderia dizer-se que quando a satisfação de uma determinada métrica é baixa para o executor de tarefa, a concorrência não estaria a ter um bom desempenho perante essa métrica. Este cruzamento de dados poderá indicar que há algum erro na recolha de dados, ou na interpretação dos mesmos. Todavia, há mais situações onde a utilização destes dois processos em conjunto pode ser benéfico. Se uma métrica é dada como muito importante pelo mapa de oportunidades, e quando introduzida na matriz de avaliação de valor não é contemplada pela concorrência, isto quer dizer que esta deve definitivamente ser um ponto fulcral em toda a estratégia. Em suma, o mapa de oportunidades descreve quais são as métricas que são mais valorizadas pelos executores de tarefa e quais as que não estão satisfeitas, a matriz de avaliação de valor vai informar quais são as que ainda não foram exploradas ou são mal exploradas pelos concorrentes.

Outro dos casos onde é possível ver esta sinergia é entre a definição de executor de tarefa do *Outcome-Driven Innovation* e a escolha do segmento do *Customer Development*. Podem existir vários executores de tarefa, que podem corresponder a segmentos diferentes. Quando se define o executor de tarefa, restringe-se o número de segmentos possíveis. Passando então a escolha deste segmento a ser exclusivamente uma questão de rentabilidade do segmento. Também no processo de segmentação existe um efeito de complementaridade entre o *Customer Development* e a segmentação de não-clientes do *Blue Ocean Strategy*, pois para além da segmentação dentro de um determinado mercado., o segundo processo, permite a busca de clientes fora do mercado de atuação do produto ou serviço.

Depois de se compreenderem os mais diversos *business models*, começa a ser possível encarar que cada um destes pode ter uma utilização mais aprofundada, e é também possível ver alguns pontos onde o *business model* pode ser melhorado. No modelo de Kevin Lane Keller *Three Questions You Need To Ask About Your Brand* o último passo, procura-se fazer um quadro de referência. Neste ponto, não é há um quadro de referência físico. Contudo é importante que este exista para sintetizar o modelo apresentando os pontos de paridade e os pontos de diferenciação num quadro podendo assim tirar conclusões.

Investigação futura

Ao longo da dissertação e depois de aglomerar uma quantidade de informação considerável, é possível avaliar com mais clareza cada um dos *business models*, sendo que se torna claro que ainda há muitos tópicos que podem vir a ser desenvolvidos quer na forma como o *business model* é aplicado, quer nas condicionantes que podem influenciar a sua interpretação.

Desde logo deve-se realçar uma característica de todos estes modelos. Não são sensíveis ao ciclo de vida do produto, nem ao estado do mercado onde o produto se insere. Esta condição faz com que os modelos sejam interpretativos, ou seja, apenas se preocupam em expor da melhor forma possível a informação a fim de facilitar a tomada de descrição. Mas será possível encontrar variáveis que conduzam à criação de regras? Dou como exemplo a seguinte questão. Tanto a matriz de avaliação de valor como o quadro de referência, ambos medem as métricas ou atributos. No primeiro medem-se as métricas que compõem a necessidade dizendo se são melhores ou piores que a concorrência. O segundo mede, em que medida é que os atributos e características da marca são diferentes da concorrência. Num setor em crescimento, é melhor o afastamento da concorrência, ou a aproximação? Num setor em decréscimo é melhor optar pela diferenciação, por criar novos atributos?

Este é outro dos pontos a que estes *business models* não são sensíveis. O ciclo de vida dos produtos da concorrência. Quando um produto da concorrência está em fase de declínio, será mais fácil abordar o mercado, aumentando os pontos de paridade ou aumentando os pontos de diferenciação da marca, abordados no *business model* customer-based brand equity. É mais fácil angariar clientes oferecendo um produto semelhante mas melhor, ou diferente do da concorrência?

Num mercado novo, onde há poucos produtos ou serviços é importante procurar sempre uma estratégia de diferenciação?

Seria interessante perceber se através destes modelos se conseguem prever quais são as decisões mais acertadas, mediante o ambiente em que as *start-ups* nascem.

Outro dos pontos imprescindível para investigação futura é a aplicação da integração decorrente desta dissertação a uma amostra mais alargada de *start-ups*, medindo assim os resultados e agilizando o modelo.

Bibliografia

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493–520.
- Bettencourt, L. A., & Ulwick, A. W. (2008). The customer-centered innovation map. *Harvard Business Review*, 86, 109–114, 130.
- Birkinshaw, J. M., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual*. K&S; Ranch.
- Block, Z. (1985). Milestones for successful venture planning. *Harvard Business Review*, 184–196.
- Bogdan, R. & Bilken, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Brand Strategy. (n.d.). Retrieved July 08, 2014, from <http://www.learnmarketing.net/branding.htm>
- Branding definition. (n.d.). Retrieved August 07, 2014, from <http://www.esp-conference.de/handouts.pdf>
- Bresciani, S., & Eppler, M. J. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86, 84–92, 141.
- Burke, A., Stel, A. Van, & Thurik, R. (2009). *Blue Ocean versus Competitive Strategy : Theory and Evidence*. *ERIM Report Series Research in Management* (pp. 1–25).
- Casadesus-masanell, R. (2009). From Strategy to Business Models and to Tactics.
- Christensen, C. (2007). Finding the right job for your product. *MIT Sloan*
- Christensen, C. M. (2010). *How will you Measure your Life?* *Harvard Business Review* (Vol. 88, pp. 46–51).
- Christensen, C. M. (2012). Jobs to Be done. Retrieved July 09, 2014, from <http://www.christenseninstitute.org/key-concepts/jobs-to-be-done/>
- Christensen, C. M., Allworth, J., & Dillon, K. (2012). *How will you Measure your Life? book*. (H. Business, Ed.) *Harvard Business Review* (2012th ed., Vol. 88, pp. 0–114). Sydney, Australia: Harper Collins Publishers.
- Cohen, H. (2011). 30 Branding Definitions. Retrieved July 12, 2014, from <http://heidicohen.com/30-branding-definitions/>
- Cooper, B., Vlaskovits, P., & Gary, S. (2010). *Entrepreneur 's Guide to Customer Development*.
- Cooper, L. G. (2000). Strategic Marketing Planning for Radically New Products. *Journal of Marketing*.

- Costa, F. T. (2014). 7 apps portuguesas finalistas do World Summit Award-Mobile 2014. Retrieved September 22, 2014, from <http://startups.pt/7-apps-portuguesas-finalistas-world-summit-award-mobile-2014/>
- Davis-Mendelow, S., Baier, J., & McIlraith, S. (2013). Assumption-Based Planning: Generating Plans and Explanations under Incomplete Knowledge. In *Twenty-Seventh AAAI ...* (pp. 209–216).
- Desouza, K. C., Awazu, Y., Jha, S., Dombrowski, C., Papagari, S., Baloh, P., & Kim, J. Y. (2008). CUSTOMER-DRIVEN INNOVATION. *Research Technology Management*, 51, 35–44.
- Dickson, P., & Ginter, J. (1987). Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *The Journal of Marketing*, 51, 1–10.
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do? *Research Policy*.
- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*(4), 335-354.
- E. Porter, M. (2011). Porter five forces analysis. *Wikipedia*.
- Eric Ries. (2011). *The Lean Startup*. *Zhurnal Eksperimental'noi i Teoreticheskoi Fiziki*.
- Ernesto, J. (2008). Introduction : The Startup Process *. *Estudios de Economia*, 35, 121–132.
- Figueiredo, A. S., & Gordo, R. (2014). Duas startups portuguesas vão acelerar até Silicon Valley. Retrieved August 13, 2014
- Fuchs, C., & Schreier, M. (2011). Customer empowerment in new product development. *Journal of Product Innovation Management*
- GEM Portugal. (2012). GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR GEM Portugal 2012.
- Gitahy, Y. (2010). O que é uma startup? *Exame*.
- Glanz, E. F., & Dailey, L. K. (1992). Benchmarking. *Human Resource Management*, 31, 9–20.
- Goldstein, A. J. (2013). Creating value. *Journal of the American Dental Association (1939)*, 144, 356.
- goodreaders. (n.d.). Retrieved July 03, 2014, from <https://www.goodreads.com/work/quotes/15024842-the-lean-startup-how-today-s-entrepreneurs-use-continuous-innovation-to>
- INE. (2014a). *Dispersional of regional unemployment rate*.
- INE. (2014b). *Unemployment rate by sex, Age group and Highest completed level of education; Quarterly*.
- Inventor, T. M. I. T., Offi, T. L., Technology, M. I. T., Offi, L., & Development, C. (2010). *Startup Guide*.
- Keller, K. L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity : A Blueprint for Creating Strong Brands Building Customer-Based Brand Equity : A Blueprint for Creating Strong Brands.

- Keller, K. L. (2002). Branding and brand equity. In *Handbook of Marketing* (pp. 151–178).
- Keller, K. L., Sternthal, B., & Tybout, A. (2002). Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*, 80(9), 80–6, 125
- Kevin Lane Keller Speaks about Brand Marketing. (2013). *SERI Quarterly* Kim, W. C., &
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82, 76–84, 156.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005a). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review*, 105–121.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005b). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. *Archives* (Vol. 33, pp. 790–794).
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005c). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*.
- Komninou, I. (2002). Product life cycle management. *Innovation*, Summer,
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (2000). *Mercator 2000—Teoria e pratica do marketing*. Publicações Dom Quixote.
- Low, G. S., & Jr, C. W. L. (2000). The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of Product & Brand Management*.
- Lv, R., & Xiu, J. (2010). Study on the contradiction in red ocean strategy based on TRIZ. In *2010 International Conference on Computer Design and Applications*
- Massa, L., Zott, C., & Amit, R. (2010). Working Paper the bussiness model: Theoretical Roots, Recent developments, and future research.
- Mcgrath, R. G., Macmillan, I. C., & Taylor, G. W. (1999). *Discovery Driven Planning : Discovery Driven Planning : Turning Conventional Planning on its Head*.
- Menezes, T. C. De. (2013). onde nasce o novo emprego em Portugal. In *Informa D&B*.
- Mentzer, M. S. (2004). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. *Academy of Management Executive*.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 107–114.
- overdrive. (2012). what customers want. Retrieved July 13, 2014
- Peters, T., & Rodabaugh, K. (1988). Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution. *The Journal of Continuing Higher Education*.
- Pinegar, J. S. (2006). What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services by Anthony W. Ulwick. *Journal of Product Innovation Management*
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*

- Quotable Quote. (2011). Retrieved June 10, 2014, from <https://www.goodreads.com/quotes/171419-failure-is-success-if-we-learn-from-it>
- Ramana, N., & Rhodes-Kropf, M. (2012). *Investment Cycles and Startup Innovation*. Harvard Business School.
- Robehmed, N. (2014). What Is A Startup? *Forbes*. Retrieved July 11, 2014
- Rode, V., & Vallaster, C. (2005). Corporate Branding for Start-ups: The Crucial Role of Entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*.
- Roldan, B., & Wagner, L. (2011). BRAINSTORMING EM PROL DA PRODUTIVIDADE: um estudo de caso em três empresas de Varginha-MG. *Revista Eletrônica de Iniciação Científica*
- Romaniuk, J., Sharp, B., & Ehrenberg, A. (2007). Evidence concerning the importance of perceived brand differentiation. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*
- Seabra, S. (2013). O Empreendedorismo em Portugal : Caracterização e Perspetivas.
- Segmentation, M. (1972). Market Segmentation and Positioning. *Marketing Management*,
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). THE PROMISE OF ENTREPRENEURSHIP AS A FIELD OF RESEARCH. *Academy of Management Review*.
- Silva, B. (2014). Conheça o universo das startups em Portugal. Retrieved September 08, 2014,
- Stake, R. E. (1994). Case Studies. In N. Denzin Y. Lincoln, Handbook of qualitative research (pp. 236-247). Newsbury Park: Sage.
- Tecnol, B., Promotor, S. V., & Consulting, L. B. (n.d.). Apoio ao Empreendedorismo de base tecnológica.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194.
- To, A. S., & Magazine, E. (n.d.). Instant startup Guide.
- Trochim, W. M. K. (2006). Qualitative Approaches. Retrieved August 06, 2014,
- Ulhøi, J. P. (2005). The social dimensions of entrepreneurship. *Technovation*, 25, 939–946.
- Ulwick, A., & Bettncourt, L. a. (2008). Giving Customers a Fair Hearing. *MIT Sloan Management Review*, 49, 62–68.
- Ulwick, A. W. (2002). Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, 80, 91–97, 126.
- Ulwick, A. W. (2014). *What is Outcome-Driven Innovation? Strategyn* (pp. 0–19).
- Vásquez. R. R., & Angulo, R. F. (2003). Introducción a los estudios de casos. Los primeros contactos con la investigación etnográfica. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Yin, R. (2005). Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.

ZOË. (2013). 20 Iconic Quotes On Failure That Will Inspire You To Succeed. Retrieved June 10, 2014, from <http://www.mindbodygreen.com/0-7915/20-iconic-quotes-on-failure-that-will-inspire-you-to-succeed.html>