



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

SERÁ QUE O MODELO DE NEGÓCIO É O MAIS
ADEQUADO – ESTUDO DE CASO SPORTWINK

Hugo Miguel Pacheco Botelho Mourão

SETEMBRO – 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**SERÁ QUE O MODELO DE NEGÓCIO É O MAIS ADEQUADO?
– ESTUDO DE CASO *SPORTWINK***

Hugo Miguel Pacheco Botelho Mourão

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR MANUEL DUARTE MENDES MONTEIRO
LARANJA**

SETEMBRO – 2014

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Manuel Laranja, pela sua orientação, interesse e o seu aconselhamento, sem os quais esta tese e projeto em questão, não avançariam.

Aos meus colegas, em particular, à Cátia Gouveia, um agradecimento especial, pela ajuda e reconforto em fases críticas.

Finalmente, agradeço à minha família e amigos pelo apoio e paciência durante a elaboração da tese.

GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS E TERMOS

BMC – BUSINESS MODEL CANVAS

CVP – CUSTOMER VALUE PROPOSITION

RESUMO

Esta dissertação procura definir através de uma análise crítica as tipologias do modelo de negócios, suas condicionantes, variações e limitações, com base em múltiplas referências e autores.

Será abordado o conceito de modelo de negócio e as suas origens, aprofundado o conceito e por fim, aplicado a uma empresa, a *Sportwink*.

Esta dissertação mostra que o factor inovador da ideia é o ponto de partida. A elaboração de uma estratégia aliada a um modelo de negócio correto, bem definido e estruturado, agregará vantagem competitiva e que, apesar de haver barreiras à replicação, este processo é uma aprendizagem constante, de forma a melhorar continuamente e criar sustentabilidade.

Por último, o impacto da globalização e o crescimento da internet são vantagens para a *Sportwink*, que mesmo optando pelo modelo de negócio *freemium*, é fundamental desenhar um *Business Model Canvas*, de forma a mapear os passos a ser seguidos, indo sempre ao encontro das necessidades dos consumidores.

Palavras-Chave:

MODELO DE NEGÓCIOS; SPORTWINK; INOVAÇÃO; ESTRATÉGIA; VANTAGEM COMPETITIVA; APRENDIZAGEM; MELHORIA CONTÍNUA; GLOBALIZAÇÃO; INTERNET; FREEMIUM; BUSINESS MODEL CANVAS.

ABSTRACT

This dissertation seeks to define, through a critical analysis, the types of business model, their constraints, limitations and variants, based on multiple references and authors.

It will be addressed the concept of business model, its origins, the deepening of the concept and finally it will be applied to a company, *Sportwink*.

This dissertation shows that the innovation factor idea is the starting point. The elaboration of a strategy combined with a well structured and defined business model, will aggregate competitive advantage, and even there are barriers to replication, this is a learning process for continuous improvement to create sustainability.

Finally, the impact of globalization and the growth of internet are advantages to Sportwink, even opting for *freemium* business model, it is essential to design a *Business Model canvas*, in order to map out the steps to be followed, always meeting the needs of consumers.

Keywords:

BUSINESS MODEL; SPORTWINK; INOVATION; STRATEGY; COMPETITIVE ADVANTAGE;
LEARNING; CONTINUOUS IMPROVEMENT; GLOBALIZATION; INTERNET; FREEMIUM;
BUSSINESS MODEL CANVAS

ÍNDICE

Agradecimentos.....	I
Glossário de Abreviaturas e Termos	II
Resumo	III
Abstract.....	IV
<i>1. Introdução</i>	1
1.1. Enquadramento do Tema	2
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Questões Centrais de Investigação	3
1.3. Metodologia.....	4
<i>2. Revisão de Literatura</i>	5
2.1. Modelo de negócio.....	5
2.1.1. As origens do conceito “Business model”	6
2.1.2. Definição do conceito “Business Model”	8
2.2. Aprofundamento do conceito	13
2.2.1. Vantagem competitiva	13
2.2.2. Crescimento da internet.....	13
2.2.3. Modelo “Freemium”	14
2.2.4. Barreiras à replicação.....	14
2.2.5. Aprendizagem.....	15
2.2.6. Modelos de negócio caracterizados por elementos	15
2.2.7. Estratégia	19
2.2.8. Inovação	20
2.2.9. Melhoria incremental	21
<i>3. Estudo de caso</i>	23
3.1. Crescimento da internet e inovação	23
3.2. Caracterização da Sportwink	23
3.3. Business Model Canvas - Ponto partida.....	25
3.4. Experiências de validação e resultados	26
3.5. Business Model Canvas - Atual.....	29

4. Conclusões e Investigação Futura	31
5. Bibliografia	34
6. Anexos	37

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o panorama da economia global rompeu o balanço tradicional entre consumidores e fornecedores, sendo que hoje, a economia é caracterizada pela concorrência global entre as empresas.

A aceleração da globalização mudou o jogo, a forma como as empresas se relacionam entre si, a maior exigência dos clientes sobre a oferta, há mais alternativas de fornecedores, no fundo, a sociedade consumidora exige mais responsabilidade aos agentes económicos.

Face a uma competição cada vez mais feroz, assistimos a uma luta acérrima por uma posição no mercado. Como tal, as empresas precisam constantemente de se reinventar, melhorar e procurar novas e melhores soluções para criar lealdade nos consumidores.

Neste contexto, uma empresa deve agregar valor aos clientes, estimular os clientes a pagar e converter esses pagamentos em receitas, definindo assim o seu modelo de negócio.

Este conceito permite às empresas uma estrutura de raciocínio, de forma a compreender a organização e a identificar as alterações que precisam ser efectuadas para o crescimento sustentável de qualquer organização.

Face a inúmeras definições, conceitos e ideias sobre agregação de valor e vantagem competitiva, esta dissertação pretende explicar o que é um modelo de negócio, como deve ser pensado e que variantes ele incorpora.

A minha motivação será perceber em que medida as técnicas de desenho de modelo de negócio e as suas condicionantes ajudam a testar e validar uma ideia de negócio. Esta abordagem será feita no caso concreto da empresa *Sportwink*.

A *start-up Sportwink* é um portal on-line de recrutamento desportivo para atletas, clubes e treinadores, que pretende atuar a uma escala global. Como tal, é necessário entender o que significa concretamente, para uma *start-up*, entrar neste mercado global, definir a sua estratégia, o seu produto, como criar valor, como captar clientes e obter lucro.

No fundo esta dissertação pretende verificar os resultados práticos da aplicação do desenho de modelos de negócio, ao teste e validação de uma ideia inovadora, que é o caso da *Sporwink*.

1.1. ENQUADRAMENTO DO TEMA

Esta investigação assume importância de maior relevo, uma vez que a empresa me pertence, e como tal, nesta dissertação tentar-se-á compreender as ramificações do modelo de negócios implementado e verificar se corresponde à criação de valor adequada a ser oferecido aos consumidores, com base nos 9 blocos do *Canvas*.

O seu enquadramento ajusta-se ao meu percurso académico e, em particular, ao mestrado, onde as cadeiras leccionadas tiveram um impacto determinante na escolha deste tema e na elaboração da mesma.

1.2. OBJETIVOS

Hoje em dia, estão a emergir inúmeros modelos de negócio inovadores. Estão a ser formadas indústrias completamente novas, e simultaneamente, as antigas tentam sobreviver e acompanhar as novas tendências.

O grande objetivo desta dissertação é (re)desenhar e validar o modelo de negócio da *Sportwink* e se é, de facto, o mais adequado.

É importante perceber se o modelo de negócio implementado, carece de revisão e de ajustes, uma vez, que se pretende um modelo que dê uma resposta adequada às necessidades dos consumidores finais, tentando verificar assim, a sua viabilidade.

1.2.1. QUESTÕES CENTRAIS DE INVESTIGAÇÃO

Para dar resposta aos objetivos gerais, surgiram as seguintes questões de pesquisa:

1. Qual o modelo de negócio existente na *Sportwink*?
2. Será o mais adequado?
3. Foram validados as diferentes componentes do modelo de negócio de acordo com o 9 blocos do *Business Model Canvas*?

1.3. METODOLOGIA

O tema que se pretende abordar neste trabalho, são os modelos de negócios, que têm sido uma temática muito discutida nos últimos anos por inúmeros autores, como, Osterwalder, A. (2004) com "The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach", Zott, C. and Amit, R. com "Business model design: An activity based perspective", Sako, M. com "Business Models for Strategy and Innovation. Communications of the ACM" e Teece, D. com "Business models, business strategy, and innovation".

Após revisão da literatura será efectuada análise e desenvolvimento do tema através da aplicação do modelo BMC (Business Model Canvas) na empresa *Sportwink*.

Fundamentalmente, a metodologia recairá sobre uma recolha de dados para dar resposta às questões formuladas. Esta recolha, assentará em entrevistas, orientadas para testar e validar as diferentes componentes do modelo de negócio, de acordo com os 9 blocos do BMC. Como tal, as entrevistas serão direccionadas a clientes, parceiros e fornecedores, de forma a reunir evidências para que eles suportem e validem cada um dos blocos e a proposta de valor.

Cada um dos blocos do BMC serão sujeitos a experiências, ou seja, cada bloco será alvo de uma hipótese, um ponto de partida, de forma a proceder a experiências e observações, seja através de testes de marketing, entrevistas, reuniões e de experiência acumulada no campo, entre outras, que serão abordadas no estudo de caso.

Os dados recolhidos serão de minha própria autoria, presenciei reuniões com clubes, federações, atletas, treinadores e agentes desportivos, como tal, não serão subjetivos, nem interpretados ou recolhidos por terceiros. Serei eu o entrevistador e

analista dos dados, assegurando assim, que a recolha seja uniforme e que não existam diferentes interpretações por terceiros.

A validação vai depender muito dos dados recolhidos e da sua amplitude.

Os dados recolhidos, através das entrevistas, vão ditar a confiabilidade da informação, uma vez que, para ser válido cientificamente depende da confiabilidade dessa mesma informação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. MODELO DE NEGÓCIO

Sempre que uma empresa está estabelecida no mercado, explícita ou implicitamente, emprega um modelo de negócio específico que descreve o design ou arquitetura da criação de valor, como entrega e mecanismos de captura que emprega. A essência de um modelo de negócio está na definição e na maneira pela qual a empresa agrega valor aos clientes, estimula os clientes a pagar e converte esses pagamentos para seu lucro. O modelo de negócios reflete, assim, a hipótese de gestão sobre o que os clientes querem, como querem, e como a empresa se pode organizar para melhor atender a essas necessidades; é pago para fazê-lo e obter lucro.

Os desenvolvimentos na economia global mudaram o tradicional balanço entre consumidores e fornecedores. As novas tecnologias e as novas formas de comunicação abriram um novo panorama ao nível das transações, ou seja, os consumidores têm mais escolhas, variadas necessidades e mais alternativas ao nível do fornecedor, havendo mais transparência. Como tal, os negócios precisam de ser mais centrados no cliente,

especialmente, desde que a tecnologia evoluiu ao ponto, de permitir baixar os custos de informação e soluções para os clientes (Teece, 2010).

Atualmente, a forma como as empresas ganham dinheiro é diferente da forma praticada na era industrial, onde a escala era tão importante e a captura de valor era relativamente simples, ou seja, a empresa simplesmente comprimia a sua tecnologia e a sua propriedade intelectual num produto que vendia, ou como um item “extra” de forma discreta, ou como um pacote de serviços (Teece, 2010).

Todas as empresas têm modelos de negócio, mas as empresas lendárias que moldam as suas estruturas industriais, como a *Google* e a *Apple*, têm modelos de negócios inovadores que lhes permite organizarem-se entre si mesmos e as suas interações com clientes e fornecedores.

2.1.1. AS ORIGENS DO CONCEITO “BUSINESS MODEL”

O conceito de modelo de negócio tornou-se popular na década de 1990, principalmente por causa da ascensão dos negócios na internet que pareciam desafiar a lógica dos negócios existentes, por exemplo, através da prestação de serviços "gratuitos" para os clientes. O conceito de modelo de negócio era usado para descrever novos tipos de negócio e o fornecimento de conteúdo on-line ou serviços web que fornecem uma plataforma, para o intercâmbio de mercado entre compradores e vendedores autônomos, como o *eBay*, (Boons *et al*, 2013).

A noção de modelo de negócio foi em grande parte associada a negócios baseados na internet. Em manifestações precoces baseados na internet, os modelos de negócios só eram significativas ao nível da rede. Muitas vezes, a noção de modelo de negócio foi invocada para explicar como novos tipos de negócio (como *e-marketplaces*,

agregadores ou consumidores de conteúdo on-line) poderiam realmente ganhar dinheiro. Isto foi vital para indústrias desconhecidas para os futuros investidores. Estudiosos naquela época viam modelos de negócio como as descrições dos papéis dos diversos atores na rede (Timmers, 1999).

Os modelos de negócios só foram catapultados para a consciência pública durante a última década, havendo fatores determinantes para esse facto, que incluem, a economia emergente do conhecimento, o crescimento da internet e e-commerce, o *outsourcing* e *offshoring* de muitas atividades comerciais e a reestruturação da indústria financeira de serviços em todo o mundo (Teece, 2010).

Para Baumol (2010) estes modelos têm as suas origens na ascensão da indústria de empreendedorismo, em que atores, organizações, instituições e infraestrutura se dedicaram à criação e crescimento de novos empreendimentos.

Com a ideia do modelo de negócio a tornar-se cada vez mais adoptada, chegou cada vez mais, a ser aplicada apenas ao nível da empresa, tornando-se assim, como uma propriedade da empresa. (Mason & Spring, 2011)

O termo *Business Model* é usado não só para empreendedores tecnológicos e capitalista de risco, mas também o é, para gestores empresariais, funcionários públicos e profissionais. Contudo a origem do uso do termo pode ser rastreada a especialistas em computação e sistemas de modelagem. Era usado para se referir a simulações de computador de processos de negócio. O conceito de modelo de negócio emerge de uma pesquisa prévia no campo da estratégia a partir de conceitos da ideia de negócio e da teoria do negócio (Porter, 1998).

2.1.2. DEFINIÇÃO DO CONCEITO “BUSINESS MODEL”

Não há uma definição clara e unânime do conceito de modelo de negócio, havendo no entanto, vários autores com visões semelhantes e partilhando alguns pontos em comum.

Vários autores abordam este assunto como uma forma de criar valor para os consumidores finais, o que me parece ser fundamental para a sustentabilidade de qualquer negócio.

Wikstorm *et al* (2010) diz que os modelos de negócio descrevem as atividades de uma organização, com o fim de entregar valor para o consumidor. Como tal, qualquer empreendedor/organização deve esquematizar e definir as suas atividades e metas sempre na perspectiva de como criar e entregar valor para os seus consumidores.

Para Michael Ehret *et al* (2013), os modelos de negócio definem um negócio com base na sua proposta de valor e na rede onde se encontram, com consumidores, fornecedores, outras organizações e os *stakeholders*. Os empreendedores usam-nos como uma plataforma mental para construir negócios do nada e eventualmente liderá-los em mercados globais.

Creio que Michael Ehret (2013) define os modelos de negócio de forma imaculada, uma vez que ele revela três aspectos fundamentais: o primeiro é que o negócio é pensado com base na sua proposta de valor, depois constrói-se o negócio em si e, por fim, tenta-se atingir mercados globais. Há um encadeamento lógico que deve de ser efectuado pelas organizações, como sugere este autor.

Para David J. Teece (2010), um modelo de negócio é como uma reflexão de hipóteses dos gestores de uma organização sobre o que os clientes querem, como querem, como uma empresa pode suprimir essas necessidades e obter proveitos económicos.

Sempre que um modelo de negócio gera lucro, é porque a empresa tem desenvolvido atividades e acumulado recursos que criam uma fossa entre custos operacionais e receitas, tornando a empresa mais eficiente do que os rivais (assim reduzindo os custos totais) e/ou mais eficaz do que os rivais que aumentam as receitas através de preços mais elevados ou volumes maiores. Um modelo de negócio existe para resolver problemas.

O autor refere um ponto importante: o lucro é o objectivo de qualquer empresa. Para além de o foco ter de estar centrado nos clientes, o modelo de negócio “ajuda” ou define como se obtém proveitos e, como consequência, como se obtém lucro. Não creio que um modelo de negócio resolva problemas, ajuda é sim, a pensar, elaborar e definir métricas que possam eventualmente resolver problemas, se previamente a construção do modelo tenha sido errada.

Para Magretta (2002), os modelos de negócio descrevem ou prescrevem mais especificamente como os recursos são combinados e transformados no sentido de gerar valor para os consumidores e como a empresa geradora de valor será recompensada pelos parceiros que receberam valor a partir da mesma.

Mais um autor que se foca no valor transmitido ao consumidor apesar de adicionar outra componente, o lucro, ou seja, só se obtém lucro se os consumidores perceberem o valor adquirido que lhes foi oferecido.

Esta autora, Mari Sako (2012) defende sucintamente, que os modelos de negócio são a maneira das empresas criarem e entregarem valor para os consumidores.

Uma visão um pouco simplista desta autora mas efetivamente, como muitos outros autores, o foco dos modelos de negócio, é criar valor ao consumidor.

Mark W. Johnson *et al* (2008) elucida-nos que o modelo de negócios permite perceber as necessidades do consumidor, construir um mapa de como se deve entregar a proposta para satisfazer a necessidade e por fim, comparar modelos de negócios, de forma a perceber o que deve ser alterado para melhorar a proposta entregue.

Apesar de concordar com esta afirmação creio que não está totalmente correta, uma vez, que após satisfazer a necessidade do consumidor qual será a necessidade de comparar modelos? Se a proposta for validada, testada e explorada não será necessário comparar com outros modelos, porque a essência dos modelos não é comparar, mas sim criar valor, responder a uma necessidade e obter sustentabilidade económica.

No artigo de Zott and Amit (2008) está patente, que o objectivo do modelo de negócio é a transmissão de valor para o consumidor, sendo fundamental, para a compreensão dos responsáveis perceber as várias áreas do modelo.

O modelo de negócio de uma empresa explora uma oportunidade de negócio através da criação de valor para as partes envolvidas, ou seja, para cumprir as necessidades dos clientes e criar um excedente de cliente, enquanto, ao mesmo tempo gera lucro para a empresa e para os seus parceiros.

Creio que estes autores detêm a definição mais completa do que é um modelo de negócio. Há uma ideia/conceito, que é explorado, validado e testado, criando assim valor, que é transmitido ao cliente, de forma a poder gerar lucro e sustentabilidade económica.

Outros autores defendem que o modelo de negócio é o resultado pelo qual a empresa procura lucro.

Gambardella & McGahan (2010) diz que um modelo de negócio é a abordagem que uma organização exerce para gerar receita a um custo razoável e incorpora suposições sobre como irá criar e capturar valor .

Zhao & Stewart (2000) defende que os mais estudiosos sobre esta matéria dizem que é uma afirmação de como uma empresa produz lucro.

Afuah (2004) sugere que a maioria das empresas estão no negócio para ganhar dinheiro e os modelos de negócios são sobre como ganhar dinheiro.

Estes autores têm uma visão um pouco rudimentar, uma vez que os modelos de negócios são muito mais do que apenas formas de gerar lucro. Os modelos criam hipóteses e cenários com o objetivo de criar vantagens competitivas e lucro, evidentemente, mas sempre com foco no consumidor, ou seja, o que os clientes querem, como querem e como se suprime essas necessidades.

Muitos autores dividem o modelo de negócio por atividades ou blocos ou pelo levantamento de questões.

Shafer (2005) divide um modelo de negócio por atividades. Estas atividades podem ser divididas em quatro fases: estratégia, o valor da rede, criação de valor e a captura de valor. Um modelo de negócio é uma representação de subjacente lógica do core de uma empresa e escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor, (Shafer *et al*, 2005).

Esta visão carece de um dado importante, o lucro, o objetivo de qualquer organização. Não basta procurar apenas lucro, nem apenas criar valor para os consumidores, é preciso haver um ponto de equilíbrio, encontrar e responder a uma

necessidade e como obter receitas para a organização. É o que a construção do modelo de negócios permite elaborar.

Osterwalder (2004) fala em nove principais blocos de construção que compõem o modelo de negócio, que se abordará no seguimento desta revisão.

Um modelo de negócio é uma ferramenta conceptual que contém um conjunto de elementos e o seus relacionamentos, que permite expressar a lógica de negócios de uma empresa específica. É uma descrição do valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes e da sua arquitetura, sua rede de parceiros para a criação, marketing e distribuição deste valor e capital de relacionamento, de forma a gerar fluxos de receita rentáveis e sustentáveis.

O objetivo de um modelo de negócios é possibilitar aos gestores e consultores uma forma simples de perceber e analisar como se entrega a proposta de valor ao consumidor final.

Os nove blocos de Osterwalder (2004) que compõem o modelo de negócio são a melhor e mais completa forma de se elaborar um mapa, que permite às organizações atravessar várias fases e componentes do seu negócio. A forma como se cria valor, como o transmite, que canais devem ser usados, que custos e receitas acarretam, ou seja, fatores que são determinantes para o sucesso empresarial de qualquer organização, são escrupulosamente delineados. A construção e reconstrução destes blocos permite a uma organização estar sempre na vanguarda para obter vantagens competitivas.

2.2. APROFUNDAMENTO DO CONCEITO

2.2.1. VANTAGEM COMPETITIVA

David J. Teece (2010) argumenta que desenvolver um modelo de negócios é insuficiente para assegurar vantagem competitiva, uma vez que a imitação é fácil de ser replicada.

Uma vez implementados, os elementos fundamentais do modelo de negócios são muitas vezes bastante transparentes e fáceis de imitar. Geralmente é apenas uma questão de poucos anos, se não meses, para um modelo de negócio bem sucedido ser alvo de esforços replicáveis. Na prática, os modelos de negócios de sucesso, muitas vezes, tornam-se, até certo ponto, "partilhados" por vários concorrentes.

As empresas devem procurar e considerar procurar uma melhoria contínua para que os modelos de negócios agreguem valor para os clientes em todos os momentos, e serem também, particularmente, difíceis de imitar.

2.2.2. CRESCIMENTO DA INTERNET

Este crescimento levantou algumas questões, nomeadamente, como as empresas entregam valor para o cliente e como elas podem capturar o valor entregue de novos serviços de informação que os consumidores, muitas vezes esperam receber sem custo adicional. O poder do consumidor aumentou!

A Internet fez com que empresas tivessem de repensar as suas estratégias de distribuição, se não mesmo, os seus modelos de negócios. Como tal, é essencial criar um modelo de negócio quando a empresa é criada pela primeira vez, mas manter o modelo viável é susceptível de ser uma tarefa contínua, (Teece, 2010).

2.2.3. MODELO “FREEMIUM”

Este modelo caracteriza o modelo de negócio *freemium*, (gratuita e *premium*) como, "dar o seu serviço de graça, mas talvez não, ou seja, adquirir uma grande quantidade de clientes de forma muito eficiente, através do boca a boca, redes de referência, marketing de busca orgânica, etc, em seguida, oferecer um preço prémio de serviços de valor agregado ou uma versão melhorada de seu serviço para sua base de clientes”.

Um modelo de negócio pioneiro de uma empresa num determinado espaço pode ser adotado por outra empresa em outro espaço. O modelo *freemium* foi adotado pela *Adobe* (para seu leitor de PDF), *Skype* e *MySpace*. Este modelo *freemium* também foi implantado por um elevado número de empresas de software (Linux, Firefox e Apache) que operam no mercado de código aberto, (Teece, 2010).

2.2.4. BARREIRAS À REPLICAÇÃO

Numa visão superficial, todos os modelos de negócio podem parecer fáceis de imitar e, certamente, a ideia básica e a lógica de negócios por trás de um novo modelo, carece de limitada proteção da propriedade intelectual, não sendo esta uma barreira à replicação.

Em primeiro lugar, a implementação de um modelo de negócios pode exigir sistemas, processos e bens que são difíceis de replicar.

Em segundo lugar, pode haver um nível de opacidade que torna difícil para as pessoas de fora entenderem com detalhes suficientes, como um modelo de negócio é implementado, ou que os seus elementos constituem uma fonte da aceitabilidade por parte do cliente.

Em terceiro lugar, se se tratar de canibalizar as vendas e lucros já existentes ou perturbar outras relações comerciais importantes.

Projetar um novo modelo de negócios exige criatividade, inteligência, percepção e informação sobre concorrentes e fornecedores, (Teece, 2010).

2.2.5. APRENDIZAGEM

Muitas vezes o modelo de negócio correto pode não aparecer à frente, como tal, aprendizagem e ajustes serão necessários, uma vez, que novos modelos de negócios representam soluções provisórias para as necessidades do cliente propostas pelos empresários. Como reconhece Teece (2010), um modelo de negócio é provisório, no sentido de que é provável que ao longo do tempo possa ser substituído por um modelo melhorado que tira proveito de outras inovações tecnológicas ou organizacionais. O modelo de negócio é raramente aparente no início de indústrias emergentes, empresários que têm um bom , mas não perfeito modelo de negócio, podem aprender e ajustar, tornando-se, naqueles empresários mais propensos a ter sucesso. (Teece, 2010).

2.2.6. MODELOS DE NEGÓCIO CARACTERIZADOS POR ELEMENTOS

De acordo com Osterwalder (2004), para transformar o modelo de negócio numa empresa sustentável, acrescenta-se a necessidade de estarem alinhadas cinco áreas: Estratégia, Estrutura, Processos, Remunerações e Pessoas.

A aplicação deste modelo, o Business Model Canvas, pode facilitar muito a criação de novos produtos ou serviços, através do exercício dos seus nove blocos fundamentais. Esta ferramenta permite que haja convergência e divergência de opiniões,

ideias e conceitos, de forma a criar uma concordância comum entre os envolvidos, que possibilite gerar indicadores fortes para que haja uma inovação estratégica.

O objetivo central do BMC é o preenchimento do painel, e assim, extrair propostas de valor que atendam a uma determinada necessidade e potencializem os principais objetivos desejados, antes de partir efetivamente para a concepção do produto ou serviço.

Este modelo de negócio pode ser descrito em 9 blocos constitutivos básicos:

- Segmentos de clientes: organização focalizada para servir um ou vários segmentos de clientes;
- Propostas de valor: visando resolver os problemas dos clientes e satisfazer as suas necessidades através de propostas de valor;
- Canais: forma como as propostas de valor são entregues aos clientes (canais de comunicação, distribuição e vendas);
- Relações com os clientes: estabelecimento e manutenção de relações com cada segmento de clientes;
- Fluxos de rendimento: resultantes de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes;
- Recursos: os ativos necessários para o funcionamento do modelo de negócio;
- Atividades chave: descrição, arranjo de atividades e recursos que são necessários para criar valor ao consumidor final;
- Parcerias: desenvolvidas com outras empresas de forma a criarem, juntas, valor para o consumidor final;

- Estrutura de custos: os elementos do modelo de negócio têm por base uma determinada estrutura de custos.

O quadro de utilização do BMC para *startups* não ficaria completo sem se abordar paralelamente “Os 4 passos da Epifania”, de Steve Blank (2006). É a combinação destas duas perspetivas na lógica de *Lean Startup* que completa o quadro de utilização do BMC como uma tela de teste, validação e aprendizagem.

“Os 4 passos da Epifania” é um dos livros de negócios mais influentes de todos os tempos.

Foi o primeiro livro que argumentou que as *startups* não são versões menores de grandes empresas e que podem procurar modelos de negócios que existem e estão a ser executados por outras empresas.

O livro sugere um processo prático e comprovado do processo de desenvolvimento de clientes em quatro etapas. Ao invés de cegamente executar um plano, este autor ajuda a descobrir falhas em planos de produtos e de negócios e a corrigi-los antes que se tornem dispendiosos.

Este livro ajuda as novas empresas a organizarem, com sucesso, as vendas, o marketing e desenvolvimento de negócios. Interação rápida, feedback de clientes, testar as suas hipóteses é tudo explicado neste livro, sendo ele, uma forma útil de usar BMC para *startups*.

Para Mark W. Johnson *et al* (2008) o modelo de negócios consiste na interligação de quatro elementos que juntos criam e entregam valor ao consumidor final:

- Proposição de valor para o cliente (CVP): Encontrar uma maneira de criar valor ao cliente. É importante perceber a sua necessidade e as suas dimensões, de forma a identificar qual a melhor proposta.

- Fórmula de lucro: É o mapa que define como a empresa cria valor para si, enquanto proporciona valor ao consumidor, através de um modelo de receitas, estrutura de custos, margens e recursos.

- Recursos chave: Bens, como pessoas, tecnologia, produtos, marca, canais, equipamentos e instalações, são fundamentais para transmitir valor ao cliente.

- Processo chave: Processos organizacionais e operacionais que permitem à empresa entregar valor de forma consistente, de possível repetição e de constante melhoria.

Consiste em tarefas recorrentes como, o treino, desenvolvimento, manufatura, planeamento, serviço, normas, regras.

Os dois primeiros (CVP e fórmula de lucro) definem o valor para o consumidor e para a empresa e os dois últimos (recursos e processos) definem como esse valor vai ser distribuído.

Para Chesbrough and Rosenbloom, (2002) o modelo de negócio tem seis elementos:

- Proposta de valor: uma descrição do problema do cliente, o produto que elimina o problema e o valor do produto da perspectiva do cliente.

- Segmento de Mercado: o grupo de clientes alvo, reconhecendo que diferentes segmentos de mercado têm necessidades diferentes.

- Estrutura da cadeia de valor: posição e atividades da empresa na cadeia de valor e como a empresa irá capturar parte do valor que ele cria na cadeia.

- Geração de receitas e margens: como a receita é gerada (vendas, leasing, subscrição, suporte, etc), a estrutura de custos e a margem de lucro.

- Posição na rede de valor - a identificação dos concorrentes, dos complementados e quaisquer efeitos de rede que podem ser utilizados para entregar mais valor para o cliente.
- Estratégia competitiva - como a empresa vai tentar desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, por exemplo, por meio de um custo, diferenciação ou estratégia de nicho.

2.2.7. ESTRATÉGIA

Desenhar e implementar modelos de negócio é a essência da estratégia para assegurar vantagens competitivas sustentáveis. As estratégias de negócios começam a prestar muita atenção aos modelos de negócio, uma vez que o seu foco central é na criação de valor para o consumidor.

Contudo há duas ambiguidades; quais os elementos que constituem um modelo de negócios e a extensão em que os modelos de negócios podem ser planeados (com que antecedência).

De um lado, um modelo de negócio articula a proposição de valor para o cliente, identifica um segmento de mercado, que define, identifica a estrutura da cadeia de valor, especifica os mecanismos de geração de receita, descreve o posicionamento dentro da rede de valor ou ecossistema e elabora uma estratégia competitiva pela qual a empresa obtém rendimentos consistentes e mantém vantagem sobre rivais.

Do outro lado, a perspectiva de planeamento diz respeito a um modelo de negócio, como uma questão de concepção de um sistema de atividade. A perspectiva de experimentação enfatiza um processo de descoberta de tentativa e erro (a *Google*

experimentou o processo de transição da operação *pay-per-view* para a basear em publicidade pesquisada na Internet).

Qualquer ideia nova passa por um processo de tentativa e erro antes que se torne viável como um protótipo, em seguida, se torna um modelo a ser adotado amplamente, (Sako, 2012).

2.2.8. INOVAÇÃO

Novas tecnologias criam novas oportunidades de modelos de negócio, as apropriações de modelos de negócio são necessários para traduzir sucesso tecnológico em sucesso comercial, os modelos de negócio em si, são sujeitos a uma inovação, envolvendo, mudanças constantes de modo a irem para o mercado. Mesmo sem novas tecnologias, novos modelos de negócios podem ser determinantes no seu próprio direito para garantir o sucesso do negócio (Sako, 2012).

Empresas estabilizadas no mercado não devem desvalorizar modelos de negócio inovadores. Podem criar novos produtos disruptivos acabando com a concorrência, sem que tenham de alterar o seu modelo de negócios, (Johnson *et al*, 2008).

A inovação de um modelo de negócio ocorre quando uma empresa adota uma nova abordagem para comercializar seus ativos subjacentes.

Há, efetivamente, tendências tecnológicas que ocorrem concomitantemente em todos os mercados do sector e em indústrias a montante e a jusante. A inovação de modelos de negócio não é programática e novas gerações de modelos de negócios modificados vão surgir, eventualmente, para resolver os problemas e aproveitar as oportunidades criadas pelas descobertas originais, (Gambardella & McGahan, 2010).

Descobrir como captar valor através de inovações é o elemento chave para desenhar um modelo de negócios. Cada esforço para desenvolver um novo produto deve ser conjugada com o desenvolvimento de um modelo de negócio que define o seu "ir ao mercado" e estratégias de "captura de valor".

Há dois modelos extremistas em que os inovadores podem capturar valor através da inovação. De um lado, um modelo de negócio integrado, em que uma empresa consegue juntar inovação e produtos, assumindo a responsabilidade de toda a cadeia de valor de A a Z, incluindo design, fabricação e distribuição, e do outro lado, há uma abordagem de outsourcing (licenciamento puro), que tem sido abraçada por uma série de empresas, como a *Rambus* (memória de semicondutores) e *Dolby* (tecnologia de redução de ruído de alta fidelidade).

A história mostra que, a menos que uma empresa, consiga oferecer uma propostas de valor convincente para os consumidores e configurar um sistema de negócio rentável, de forma a satisfazê-los com a qualidade necessária e com preços aceitáveis, o empreendedor/inovador irá falhar, mesmo que a própria inovação seja notável, (Teece, 2010).

2.2.9. MELHORIA INCREMENTAL

A inovação de um modelo de negócio pode ser submetido a um contínuo e incremental melhoramento, mas também pode ter uma potencial capacidade de disrupção. Disrupções ocorrem, naturalmente, como resultado do progresso tecnológico. Mais recentemente, verificaram-se disrupções de baixo custo oriundas de mercados emergentes, como *Tata Motors* da Índia, como o *Nano* em automóveis e *Galanz* de China, com fornos de microondas .

Mark W. Johnson *et al* (2008) pergunta quando se deve alterar o seu modelo de negócio.

Quando, a oportunidade de chegar através da inovação disruptiva às necessidades de um amplo grupo de potenciais consumidores que estão fechados do mercado, porque as alternativas são muito caras ou complicadas para eles, por oportunidade de capitalizar uma inovação tecnológica através do envolvimento de um plano de negócio à sua volta, quando há oportunidade de satisfazer uma necessidade que ainda não existe e por necessidade de responder a uma mudança por parte da competição.

Devem alterar o seu modelo de negócio, se de facto a oportunidade compensar o esforço de capitalizar a mudança.

Destacam o contexto empresarial de exploração e aproveitamento de oportunidades de negócios no surgimento de modelos de negócios. Eles elucidam o papel dos atores empresariais na formação de redes de empresas emergentes.

Ao conquistar indústrias consagradas e criando novos mercados, os novos empreendimentos colocaram pressão sobre as empresas existentes. Como tal, novos modelos de negócios são exigidos para que as empresas reestruturem as suas relações transacionais (por exemplo, compradores e fornecedores), com a expectativa de que a reformulação irá melhorar significativamente o desempenho financeiro das empresas parceiras (Ehret *et al*, 2013).

Jovens empresários lançam desafios à velha guarda, alguns dos quais lutam fervorosamente por se reinventarem. É preciso mudar a perspetiva de modelo de negócio centrado na organização para o novo modelo centrado nos clientes.

3. ESTUDO DE CASO

3.1. CRESCIMENTO DA INTERNET E INOVAÇÃO

O crescimento da internet aliado à globalização, criou duas questões à *Sportwink*, por um lado, a plataforma é *web* e pode chegar a todo o lado, mas por outro, como se entrega valor para os seus clientes, uma vez, que o cliente é mais sofisticado, está melhor informado e que o seu poder aumentou.

O facto de descobrirem uma solução para o problema identificado, só por si, não chegou, foi e é preciso algo mais.

Uma forma utilizada foi descobrir como captar valor através da sua inovação, utilizando um modelo de negócios integrado, em que a empresa conseguiu juntar inovação e produto, assumindo a responsabilidade de toda a cadeia de valor de A a Z, incluindo design, comercialização e distribuição.

A *Sportwink* aplicou sistemas e processos que são difíceis de replicar e um nível de opacidade que torna difícil para as pessoas externas ao projeto entenderem com detalhes suficientes, como o modelo de negócio é implementado.

O modelo utilizado não é totalmente inovador, como tal, carece de barreiras à replicação, e como tal, a aprendizagem, fatores inovadores e a constante melhoria determinam a sustentabilidade deste projeto.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA SPORTWINK

Sportwink é um portal recém-criado, baseado numa plataforma online, dedicada ao desporto e com um conceito completamente inovador. Trata-se de um projeto

concebido para ajudar a promover a divulgação, desenvolvimento e até o recrutamento de atletas das mais variadas modalidades desportivas, de qualquer parte do mundo.

Esta nova plataforma propõe-se juntar atletas, treinadores, equipas técnicas e instituições de todo o mundo, criando assim, uma rede social aliada a uma componente profissional, que é o recrutamento desportivo.

Os atletas de todas as idades e modalidades, de qualquer parte do mundo, podem agora mostrar os seus talentos a treinadores, clubes e recrutadores independentemente da sua localização.

Os treinadores podem oferecer os seus serviços a clubes, escolas, universidades, associações ou até ginásios e poderão encontrar talentos de qualquer geografia.

As instituições podem não só promover as suas atividades, os seus atletas, corpos técnicos e a própria instituição, como também recrutar talentos de qualquer país no conforto do escritório.

Como tal, a *Sportwink* fará a ponte entre atletas, treinadores e clubes a um nível global, a uma escala regional, nacional e mundial. A interatividade da plataforma aliada às ferramentas de que dispõe, permitirá um contacto próximo entre todos os agentes desportivos.

A *Sportwink* pretende globalizar o mercado de recrutamento desportivo numa única plataforma, dar oportunidades a quem não as tem, criando assim, uma base de dados universal.

3.3. BUSINESS MODEL CANVAS - PONTO PARTIDA

Muitas das vezes o modelo de negócio, ou a sua definição correta, pode não aparecer à frente, como tal, os ajustes serão necessários, uma vez, que as soluções apresentadas não corresponderam às necessidades dos seus clientes.

Atividades-chave: A plataforma e atividades comerciais. O core da *Sportwink* é o *site* em si, como tal, o seu manuseamento e suas ferramentas são a sua atividade chave.

Recursos-chave: Recursos humanos (comerciais e tecnológicos) e físico (tecnológico).

Rede de parceiros: Federações, jogadores profissionais de várias modalidades e clubes nacionais importantes.

Proposição de valor: Globalizar o mercado de recrutamento desportivo numa única plataforma, dar oportunidades a quem não as tem e criar uma base de dados universal, algo que atualmente está desfragmentado.

Segmentos de clientes: Atletas amadores e semiprofissionais de qualquer modalidade desportiva, treinadores e instituições desportivas (clubes, universidades, escolas, federações).

Canais: *Mass media* (jornais, revistas, televisão, rádio), social media (Twitter, Facebook, Google+, Instagram, LinkedIn, Youtube), *web marketing*.

Relacionamento com o cliente: Através da própria plataforma, eventos desportivos e mediante redes sociais. Não há relação pessoal, exceptuando clubes e jogadores profissionais. Uma vez que o seu *core* é via plataforma, atuando na internet, só haverá um relacionamento pessoal com entidades importantes e de renome.

Estrutura de custos: Escritório, salários, comunicações, agência comunicação, material para eventos.

Fluxos de receita: Edição de vídeo (é efectuado um *best-of* dos momentos desportivos de cada utilizador), *scount report* (é efectuado um relatório detalhado sobre o atleta que será enviado para treinadores e clubes), publicidade, eventos (observação *in loco* dos atletas perante os recrutadores), sistema de alertas (os treinadores/clubes recebem notificações de novos utilizadores com determinadas características do seu interesse), funcionalidades extras (é garantido mais visibilidade e notoriedade dentro da plataforma).

3.4. EXPERIÊNCIAS DE VALIDAÇÃO E RESULTADOS

A construção destes blocos, em alguns casos foram validados e noutros não foram validados e tiveram de ser modificados, como tal, experiências tiveram de ser feitas, de forma a aprimorar o seu modelo de negócio.

Experiência 1 - Atividades chave: Foram efectuados testes, via entrevista, a mais de 100 atletas de várias modalidades, com idades compreendidas entre os 15 e os 25 anos e a 20 treinadores de futebol da zona de Lisboa, validando assim, a utilidade das ferramentas da plataforma.

Experiência 2 - Rede de parceiros: Foi testada, via redes sociais, a divulgação de parcerias com federações, clubes nacionais e jogadores profissionais, verificando-se uma boa adesão à plataforma, validando assim, a importância desta rede de parceiros. As parcerias propostas obtiveram uma aprovação 90%.

Experiência 3 - Proposição de valor: Sob a forma de uma comunicação digital, de reuniões, entrevistas, questionários e por *feedback* dos eventuais consumidores, foi

testado o mercado perante, atletas, treinadores e instituições desportivas nacionais, havendo uma adesão à plataforma acima dos 80% dos questionados. Conceito validado.

Experiência 4 – Proposição de valor: Foi testado o mercado americano, via e-mail, o que validou o conceito, uma vez que para além de mais de 70% de respostas positivas, houve interesse em deslocarem-se a Portugal de forma a conhecerem, *in loco*, atletas de futebol nacionais.

Experiência 5 - Segmento de clientes: Via reuniões, entrevistas e via comunicação digital, o segmento de clientes identificado é o jovem atleta amador, com idade compreendida entre os 17 e os 25, e o treinador de uma qualquer modalidade desportiva e instituições desportivas (clubes, universidades, escolas, federações). Dos mais de 800 utilizadores da *Sportwink* verifica-se uma predominância ao nível do futebol.

Experiência 6 – Canais: A utilização de marketing tradicional criou *awareness*, foi testado via jornais, havendo uma boa adesão à plataforma. Canal validado.

Experiência 7 – Canais: O *web marketing* foi testado via parcerias com outras plataformas e *banners*. Canal validado como útil na comunidade *web*.

Experiência 8 – Canais: O social media foi testado via *Facebook*, em forma de publicidade, sendo uma ferramenta mais direta e rápida para chegar ao consumidor a informação. Canal validado.

Experiência 9 – Canais: Testou-se a utilização do *Google Adwords*, mas não se apresentou como útil. Canal não validado.

Experiência 10 - Relacionamento com cliente: Foi testado um atendimento mais personalizado a diversos clubes e atletas chaves, mas não foi validado como uma opção sustentável, uma vez que são necessários muitos recursos, tanto humanos e físicos para

corresponder aos consumidores, como tal, a hipótese de um relacionamento personalizado e forte não foi validado.

Experiência 11 - Estrutura de custos: Para uma melhor aproximação ao cliente é necessário uma presença física (eventos), uma presença tradicional (jornais e/ou rádio), uma presença *online* (social media e web marketing) para atingir mercados maiores, e uma agência de comunicação. Testes realizados no bloco 6.

Experiência 12 - Estrutura de custos: Necessidade de alocar a informação em mais servidores ou com maior capacidade, face ao crescente número de utilizadores na plataforma. Necessidade de aumentar os custos validada.

Experiência 13 - Estrutura de custos: Verificou-se que a patente permite proteção à marca e é essencial. Necessidade de aumentar os custos validada.

Experiência 14 - Fluxo de receitas: A edição de vídeo foi identificada por federações como uma necessidade para os seus atletas, o teste foi realizado via reunião.

Experiência 15 - Fluxo de receitas: A publicidade será uma forma rentável a longo prazo, no imediato não se valida como uma forma de receita sólida.

Experiência 16 - Fluxo de receitas: O *scount report* foi algo transmitido por treinadores de clubes de futebol de Lisboa, como uma forma de informação útil para os mesmos, sendo os testes realizados via reuniões. Fonte de receita validada.

Experiência 17 - Fluxo de receitas: Os eventos foram testados via questionário às federações de atletismo, andebol e judo, mas ainda não validados, uma vez, que não ocorreu ainda um evento.

Experiência 18 - Fluxo de receitas: Os sistemas de alertas e funcionalidades extras foram testados perante os atletas, via reuniões, questionário e-mail e redes sociais.

Modelo de receita validado. São as receitas previamente identificadas que são suportadas pela plataforma como úteis aos clientes alvo.

3.5. BUSINESS MODEL CANVAS - ATUAL

Através deste processo, sob a forma de experiências, validando conceitos e decisões, foram definidos determinados fatores e soluções que ao longo do tempo foram alterados. Apesar de ser um processo em constante mutação, é importante haver um ponto de partida e ir-se ajustando a determinadas necessidades.

Atividades-chave: Atividades comerciais e a plataforma em si. Ambas atividades foram testadas e validadas. Através de atividades comerciais via reuniões com clubes, treinadores e agentes desportivos a plataforma vai sofrendo melhorias de forma a suprimir as necessidades identificadas.

Recursos-chave: Recursos humanos (comerciais e tecnológicos) e físico (tecnológico). Estes recursos são a chave para o sucesso da *Sportwink*, uma vez que é um conceito *online* (tecnológico) mas também comercial, de forma a melhorar o conceito perante os seus clientes e constantemente ir validando o modelo.

Rede de parceiros: Agência de comunicação, federações, jogadores profissionais de várias modalidades e clubes nacionais importantes. Estas redes foram validadas uma vez que trouxeram mais clientes à *Sportwink*. A agência de comunicação, apesar de não ter sido testada, permite criar de forma mais consistente *awareness* à plataforma.

Proposição de valor: A sua proposição de valor, que no fundo é o seu conceito, foi validado como uma necessidade para atletas e treinadores.

Segmentos de clientes: Jovens atletas amadores e semiprofissionais, treinadores e instituições desportivas (clubes, universidades, escolas, federações). Este segmento foi validado. Os testes realizados permitiram identificar um possível cliente, num patamar semiprofissional, uma vez que, a um patamar mais profissional, o agenciamento entra em cena. O cliente com mais idade é um utilizador que usa a plataforma numa perspectiva mais de lazer e de criar identidade desportiva, não sendo este o *target* ideal para a *Sportwink*.

Canais: *Mass media* (jornais, revistas, televisão, rádio), social media (Twitter, Facebook, Google+, Instagram, LinkedIn, Youtube), *web marketing* e *one-on-one* (eventos desportivos e escolas). Estes testes efectuados foram validados, uma vez, que houve adesão à plataforma e uma presença em cada um destes segmentos é importante, aliás, 70% dos utilizadores da *Sportwink* devem-se a estes canais. O *one-on-one* não foi validado, uma vez que não ocorreu nenhum evento desportivo com o carimbo *Sportwink*.

Relacionamento com o cliente: O relacionamento com clientes será o idêntico ao ponto de partida uma vez que foi testado um relacionamento personalizado e não se validou, ou melhor, validou-se como não sustentável.

Estrutura de custos: Escritório, salários, comunicações, agência comunicação, material para eventos, servidor, patente. A estrutura de custos aumentou mas testou-se e validou-se como uma necessidade ao crescimento de qualquer atividade empresarial.

Fluxos de receita: Publicidade, eventos, sistema de alertas, funcionalidades extras. Estas fontes de receitas foram validadas, como sendo sustentáveis, como sendo de necessidade do consumidor. A edição de vídeo e *scount report* nesta fase não será

sustentável, o conceito foi testado e validado como útil, mas ainda não aprimorado de forma a crescer de forma massificada.

4. CONCLUSÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Os modelos de negócios deixaram de fazer parte do nicho da indústria do empreendedorismo e já começaram a entrar no *mainstream*.

Face à revisão da literatura conclui-se que um modelo de negócio descreve a arquitetura dos mecanismos de criação de valor, da entrega e da sua captura para os consumidores. A essência de um bom modelo de negócio é que ele cristaliza as necessidades do clientes, define a maneira pela qual a empresa responde e agrega valor aos clientes, e converte esses pagamentos de forma a obter lucro.

Há, contudo, quatro elementos chave sobre modelos de negócio que são comuns aos autores:

- Tecnologia - A tecnologia pode ser entendida como o uso e conhecimento de ferramentas, técnicas, sistemas, métodos de organizações ou produtos materiais.

Por isso, em maior ou menor grau, e, dependendo do caso específico, tecnologias de processos, o seu core e a infraestrutura não devem ser tratados simplesmente como "variáveis ambientais", mas como parte da rede de atores internos e externos em redor do modelo de negócio.

- Oferta de mercado – É a oportunidade de criação de valor decorrente de combinações alternativas de artefactos, de acesso aos recursos e às capacidades dos fornecedores e das atividades realizadas pelo fornecedores sobre o consumidor final.

- Arquitetura de rede – O modelo de negócios é um modelo estrutural que descreve a organização da empresa e as suas operações com todos os seus constituintes externos, tanto pelos seus elementos, como de produtos para o mercados.

- Lucro – Obter lucros é o objetivo primordial de qualquer negócio empresarial.

É acordado por vários autores que as empresas que entendam completamente o seu modelo de negócio e saibam como os blocos de construção se relacionam entre si, serão capazes de repensar e redesenhar constantemente esses blocos e a sua relação, que estão aptos para inovar antes de seu modelo de negócio ser copiado.

Um modelo de negócios é caracterizado pelo conhecimento por parte da empresa, sobre o que os clientes querem, como querem, e como a empresa, neste caso *Sportwink*, pode-se organizar para responder a essas necessidades, como é pago para fazê-lo e como obter lucro.

A empresa identificou o problema do mercado de recrutamento desportivo ser completamente desfragmentado e os métodos de recrutamento serem antiquados e inadaptados à realidade atual.

Como tal a *Sportwink* caracteriza o seu modelo de negócio do tipo *freemium*, ou seja, o registo na plataforma é gratuito e todas as suas funcionalidades disponíveis, mas tem um custo para utilizadores *premium* por recursos adicionais, funcionalidade ou bens virtuais, neste caso específico, os utilizadores ganham mais visibilidade e notoriedade dentro da plataforma e dos vários canais que detêm, são apresentados nas redes sociais e são efetuadas conexões entre atletas/treinadores e treinadores/clubes, garantindo ao utilizador pagante que será observado e o seu currículo apresentado a utilizadores específicos. O seu modelo ainda comporta *extra features*, que são serviços adicionais.

O grande objetivo desta dissertação foi cumprido, a identificação do que é um modelo de negócio e qual o modelo presente na *Sportwink*.

O modelo de negócio, é um modelo *freemium* aliado ao modelo de Osterwalder (2004), o *Canvas*. Este, foi bem implementado, carece de melhoria constantes, de forma a dar sempre uma resposta aos seus consumidores finais. A sua estratégia de penetração de mercado é situada em preços baixos, com elevados volumes, obtendo maiores margens.

O modelo implementado pela *Sportwink* e os elementos fundamentais do negócio são muitas vezes bastante fáceis de imitar, geralmente é apenas uma questão de poucos anos, se não meses, para que um modelo de negócio seja alvo de esforços replicáveis, um problema que só será colmatado através da sua capacidade de inovação e capacidades dinâmicas e se o seu modelo/conceito for alvo de melhoria contínua.

O seu modelo foi testado e aceite, sendo o modelo mais adequado e com maior tendência de estabilidade no mercado.

5. BIBLIOGRAFIA

Abou-Moghli, A. & Al-Kasasbeh, M. (2012). Social Network and the Success of Business Start-Up. *International Journal of Business and Management*, 7(9), 134-140.

Blank, S. (2006). *The Four Steps to the Epiphany*. 2^a ed. California: K&S Ranch.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach*. Ph.D. thesis, In Institut d'Informatique et Organisation, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, Lausanne, Switzerland, 173 pages;

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity based perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216–226.

Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. California: K&S Ranch.

Sako, M. (2012). Business Models for Strategy and Innovation. *Communications of the ACM*, 55(7), 22-24.

Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy, and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.

Wikström, K., Artto, K., Kujala, J. & Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28(8), 832–841.

Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1–26.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.

Chesbrough, H.W., & Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.

Porter, Michael E. (1998). Business Economics. *Palgrave Macmillan Journals*, 33(1), 7-13.

Shafer, S.M., Smith, H.J., & Linder, J.C. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207.

Afuah, A. (2004). *Business Models: A Strategic Management Approach*, New York: McGraw-Hill/Irwin.

Gambardella, A., & McGahan, A. (2010). Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning*, 43(2-3), 262-271.

Mason, K., & Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1032–1041.

Timmers, P. (1999). *Electronic Commerce*. New York: John Wiley & Sons.

Boons, F., Montalvo, C., Quist, J. & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner*

Production, 45, 1-8.

Ehret, M., & Kashyap, V. (2013). Business Models: Impact on business markets and opportunities for marketing research. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 649-655.

Baumol, W. (2010). *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship*. New Jersey: Princeton University Press.

Stewart, D.W., & Zhao, Q. (2000). Internet Marketing, Business Models, and Public Policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(2), 287–296.

6. ANEXOS










The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On: Date: / /

Iteration: No. /

<p>Key Partners</p>  <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p><small>Key Partnerships</small></p> <ul style="list-style-type: none"> • Co-opetition • Joint ventures • Strategic alliances • Licensing • Reseller/distributor • Complementary products/services 	<p>Key Activities</p>  <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p><small>Key Activities</small></p> <ul style="list-style-type: none"> • Production • Platform • Logistics • Retail • Sales and distribution • Service • Channel • Infrastructure • Procurement • Human resources • Technology development • Operations • Support 	<p>Value Propositions</p>  <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p><small>Value Propositions</small></p> <ul style="list-style-type: none"> • Performance • Reliability • Customization • Design • Brand • Price • Convenience • Availability • Compatibility • Interoperability • Portability • Durability • Support • Risk reduction • Convenience • Time savings • Cost reduction • Risk reduction • Convenience • Time savings • Cost reduction 	<p>Customer Relationships</p>  <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p><small>Customer Relationships</small></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalized • Self-service • Automated • Community • Co-creation • Access • Convenience • Cost reduction • Risk reduction • Convenience • Time savings • Cost reduction • Risk reduction • Convenience • Time savings • Cost reduction • Risk reduction 	<p>Customer Segments</p>  <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p><small>Customer Segments</small></p> <ul style="list-style-type: none"> • Demographics • Geography • Psychographics • Behavioral • Benefits sought • Jobs-to-be-done • Access • Convenience • Cost reduction • Risk reduction • Convenience • Time savings • Cost reduction • Risk reduction • Convenience • Time savings • Cost reduction • Risk reduction
<p>Key Resources</p>  <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p><small>Key Resources</small></p> <ul style="list-style-type: none"> • Physical • Intellectual • Financial • Human • Channel • Infrastructure • Procurement • Human resources • Technology development • Operations • Support 		<p>Channels</p>  <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p> <p><small>Channels</small></p> <ul style="list-style-type: none"> • Direct • Indirect • Retail • Wholesale • Distribution • Sales • Channel • Infrastructure • Procurement • Human resources • Technology development • Operations • Support 		
<p>Cost Structure</p>  <p>What are the most important costs incurred in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p><small>Cost Structure</small></p> <ul style="list-style-type: none"> • Variable • Fixed • Infrastructure • Procurement • Human resources • Technology development • Operations • Support 		<p>Revenue Streams</p>  <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenue?</p> <p><small>Revenue Streams</small></p> <ul style="list-style-type: none"> • Transactional • Recurring • Asset sale • Royalty • License fee • Advertising • Commission • Subscription • Usage-based • Performance-based • Investment • Strategic partnership • Sponsorship • Donations • Grants • Government • Venture capital • Debt • Equity • Dividend • Buyback • Liquidation • Insurance • Warranty • Maintenance • Support • Training • Consulting • Research and development • Intellectual property • Real estate • Natural resources • Energy • Carbon credits • Renewable energy • Nuclear energy • Fossil fuels • Coal • Oil • Gas • Wind • Solar • Hydro • Geothermal • Biomass • Nuclear • Fossil fuels • Coal • Oil • Gas • Wind • Solar • Hydro • Geothermal • Biomass • Nuclear 		

www.businessmodelgeneration.com

© 2010 Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Business Model Generation, Ltd. All rights reserved. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. 