



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**DECOMPOSIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO:
O CASO DE UMA EMPRESA DE MOBILIÁRIO DE MADEIRA**

FILIPE DOMINGOS VICENTE

SETEMBRO - 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**DECOMPOSIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO:
O CASO DE UMA EMPRESA DE MOBILIÁRIO DE MADEIRA**

FILIPE DOMINGOS VICENTE

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO PICALUGA NEVADO

SETEMBRO – 2012

Agradecimentos

Agradeço ao Professor Pedro Picaluga Nevado, pela sua orientação, apoio e preciosa partilha de conhecimentos.

Às minhas colegas, Inês Santos e Patrícia Silva, pelas suas sugestões, contributos e essencial companheirismo.

Aos meus pais e à minha irmã pelos conselhos, dedicação e encorajamento.

Resumo

A investigação aqui apresentada procura clarificar de que formas é possível mapear e avaliar um modelo de negócio. Partindo dessa ideia, procurou-se encontrar na literatura relativa aos modelos de negócio as necessárias ferramentas para realizar essas tarefas, que posteriormente foram aplicadas no caso real de uma empresa com o intuito de perceber como se ajustam e adequam.

O resultado da investigação foi o desenvolvimento de propostas de modelos de negócio que permitem perceber algumas das implicações da alteração de um modelo de negócio que uma empresa poderá sofrer na busca de uma melhor competitividade.

As conclusões finais desta investigação foram a comprovação do potencial das abordagens da tela de modelo de negócio e análise SWOT propostas por Osterwalder e Pigneur.

Palavras-Chave: modelos de negócio, avaliação de modelos de negócio, análise SWOT, reformulação de modelo de negócio.

Abstract

This research seeks to shed some light into the possible ways to map and evaluate a business model. To fulfill those tasks, a search for the necessary methodological tools was made within the business model body of knowledge, and therefore the found tools were utilized in a real scenario, in order to gain insight to their adjust and fit.

The outcome of the investigation was the mapping of alternative business models which allow for the understanding of some of the implications in changing a company's business model towards a more competitive position.

The final conclusions of the research it's the proven potential of Osterwalder and Pigneur's business model canvas and SWOT evaluation methodologies.

Keywords: Business model, Business model evaluation, SWOT analysis, business model reformulation.

Lista de abreviaturas

B2B: *Business to Business*

CRM: *Customer Relationship Management*

SWOT: *Strengths Weaknesses Opportunities Threats*

TI: Tecnologias de Informação

TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação

Índice

Resumo	iv
Abstract.....	v
Lista de abreviaturas	vi
Índice	vii
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	viii
1 Introdução	1
1.1 Temática e problema a estudar.....	2
1.2 Motivações e relevância teórica e empresarial.....	3
1.3 Estrutura da dissertação.....	4
2 Revisão Bibliográfica	5
2.1 Definições de modelo de negócio	6
2.2 Estratégia e modelos de negócio	11
2.3 Concepção e desenvolvimento de modelos de negócio	12
2.4 Como avaliar um modelo de negócio?.....	15
2.4.1 Análise SWOT	15
2.5 A reformulação de um modelo de negócio	17
2.5.1 A tela do modelo de negócio	18
3 Questão de investigação.....	20
4 Metodologia	21
5 Estudo de caso – Vicente & Policarpo, Lda.	23

6	Análise e discussão de resultados	29
7	Conclusões	33
7.1	Limitações da pesquisa.....	34
7.2	Implicações da investigação.....	35
7.3	Trabalho futuro.....	35
	Referências Bibliográficas.....	37
	ANEXO A – Síntese da análise de documentos.....	39
	ANEXO B – Descrição da tela proposta por Osterwalder e Pigneur	40
	ANEXO C – Análise SWOT para modelo de negócio.....	45

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Elementos da concepção de um modelo de negócio.....	14
Figura 2.2 - Tela de decomposição de um modelo de negócio.	19
Figura 5.1 - Resultados da avaliação SWOT na tela do modelo de negócio.....	26
Figura 5.2- Modelo de negócio da empresa Vicente & Policarpo, Lda.	28
Figura 6.1 - Modelo de negócio resultante da análise SWOT e do caso de estudo..	31
Figura 6.2 - Modelo de negócio de venda de mobiliário pela internet.....	31

Índice de Tabelas

Tabela 2-1 - Definições de modelo de negócio.	10
--	----

1 Introdução

Esta dissertação de mestrado visa averiguar como é possível utilizar os conceitos relacionados com os modelos de negócio no sentido de avaliar o modelo de negócio de uma empresa já estabelecida e propor modelos de negócio alternativos decorrentes dessa mesma avaliação. Partindo da literatura académica relativa aos modelos de negócio é objectivo identificar de que formas podemos avaliar e repensar o modelo de negócio de uma empresa. Reunindo algumas linhas orientadoras e metodologias existentes, pretende-se validar de forma empírica a relevância do modelo de negócio como unidade para compreender, examinar e projectar a forma como uma empresa se encontra no mercado.

Recorrendo a um caso de estudo, que aborda o modelo de negócio de uma empresa do sector da madeira e do mobiliário, pretende-se confrontar uma abordagem desenvolvida no âmbito dos modelos de negócio, com um contexto prático e apurar a sua aplicabilidade e potencial utilidade.

Como veremos na revisão bibliográfica, a literatura académica relativa aos modelos de negócio encontra-se fragmentada em várias correntes, nomeadamente estratégia, tecnologia e inovação e o *e-business* (Zott, Amit & Massa, 2011). Esta fragmentação é indicativa do interesse de investigadores de diversas áreas pelo tema, mas contudo, esse interesse não gerou ainda um consenso alargado (Zott, et al., 2011). Os conceitos relacionados com o modelo de negócio não possuem fundamentação teórica na economia nem no estudo dos negócios (Teece, 2010) e dessa forma, segundo o autor, também não possuem um lugar definido nos estudos das organizações e estratégia, nem no marketing.

No passado as empresas davam-se ao luxo de assumir que os seus modelos de

negócio eram praticamente imortais, elas tinham de se melhorar mas raramente tinham de se diferenciar, no entanto hoje em dia ser diferente é um imperativo (Hamel & Välikangas, 2003).

Também a indústria da madeira e do mobiliário se encontra extremamente fragmentada em Portugal. O cariz artesanal da produção continua a deixar o seu cunho na maioria das empresas que normalmente são de pequena dimensão, especializam-se na produção e apostam na diferenciação, mas não na sua marca (EGP - Escola de Gestão do Porto, 2007).

1.1 Temática e problema a estudar

A área de estudo em que este trabalho final de mestrado se insere é a dos modelos de negócio e pretende-se estudar com este trabalho a utilidade do conceito de modelo de negócio como forma de determinar o estado actual de uma empresa estabelecida e a definição de linhas de acção, com vista a assegurar uma maior combatividade da empresa no futuro.

Embora a literatura académica relativa aos modelos de negócio se encontre em desenvolvimento, e seja ainda caracterizada por alguma fragmentação em diversas áreas de estudo diferentes, é possível já denotar um consenso em torno da utilidade deste conceito como unidade de análise do funcionamento das empresas (Zott, et al., 2011).

O problema de que é objecto de estudo desta investigação surge na convergência de uma ideia apresentada por Gary Hamel e Liisa Välikangas e uma questão colocada por Henry Chesbrough. Hamel e Välikangas (2003, p. 53) sintetizam a necessidade de desenvolver a resiliência numa empresa: «Nestes dias de turbulência, a única vantagem da qual podemos depender é a superior capacidade de reinvenção do nosso modelo de negócio antes que as circunstâncias nos forcem a fazê-lo.». A ideia retirada dessa

afirmação é que se torna indispensável a uma empresa reequacionar o seu modelo de negócio no sentido de se ajustar a uma envolvente externa em constante mudança. Um exemplo desta realidade é a economia digital que trouxe às empresas novas formas de criação de valor. Já Chesbrough (2010, p. 358) coloca a ideia na forma de uma questão: «Por que razões não existem mais empresas que procurem potenciais novos modelos de negócio antes que as inovações externas tornem o modelo actual redundante?».

O problema a estudar que surgiu na sucessão destas ideias e que serviu como base para iniciar a investigação que se apresenta, foi assim a de perceber como pode uma empresa estabelecida recorrer aos conceitos e metodologias relacionadas com os modelos de negócio para avaliar e renovar o seu modelo de negócio.

1.2 Motivações e relevância teórica e empresarial

Quanto às principais motivações que levaram à escolha do tema e perspectiva de realizar este trabalho de final de mestrado: 1) Explorar um tema que ganha uma crescente importância devido à necessidade das empresas se adaptarem a mudanças constantes dos mercados e dos concorrentes; 2) Possibilidade de contribuir com novas ideias para uma empresa de estrutura tradicional mas com vontade para inovar e assegurar a sua sustentabilidade.

A relevância do tema prende-se principalmente com os seguintes aspectos: 1) A revolução nas TIC e o enfoque do mundo empresarial na inovação continuam a acelerar a mudança; 2) A área de conhecimento dos modelos de negócio é bastante dispersa e está numa fase de sistematização de conceitos e de formalização de metodologias que suportem a sua definição; 3) A importância da inovação ao nível dos modelos de negócio.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação é composta por sete partes distintas:



A revisão bibliográfica, para além do necessário enquadramento, tem como objectivo encontrar formas de avaliar e iniciar ou guiar a reformulação de um modelo de negócio.

O terceiro capítulo refere as conclusões relativas à revisão bibliográfica e apresenta a questão de investigação. O capítulo quatro apresenta a metodologia escolhida para a investigação empírica e o capítulo cinco apresenta o caso de estudo que visa demonstrar a utilidade e aplicação dos conceitos de modelo de negócio a um caso real. No capítulo seis são analisados e discutidos os dados recolhidos assim como são também discutidas alterações ao modelo de negócio. O capítulo sete apresenta as conclusões e visa também reflectir criticamente acerca das limitações da investigação e trabalho futuro.

2 Revisão Bibliográfica

Os modelos de negócio - diz-nos Magretta (2002) - são histórias que nos explicam como funcionam as empresas e respondem às questões intemporais de Peter Drucker: Quem é o cliente? O que é que o cliente valoriza? Para além de reponderem às questões fundamentais que todos os gestores têm de colocar: Como fazer dinheiro neste negócio? Qual é a lógica económica subjacente que explica como podemos apresentar valor aos clientes a um custo apropriado?

Esta definição apresenta algumas das questões mais importantes na caracterização do funcionamento de uma empresa. A autora acrescenta ainda que um bom modelo de negócio é como uma boa “história” com personagens bem delineados, motivações plausíveis e um enredo que estimula uma visão acerca de valor.

Apesar do conceito de modelo de negócio não ser muito utilizado como caracterizador de uma organização e não ter ainda um lugar definido nas ciências económicas nem de gestão, ele é útil, como explicam Baden-Fuller e Morgan (2010), para encontrar um meio-termo entre a descrição geral do funcionamento de uma empresa e a descrição pormenorizada. Os mesmos autores clarificam também que o conceito de “modelo” nos modelos de negócio tem tanto o significado de modelo como exemplo ideal de algo que se pretende atingir, como o de um modelo à escala mostrando o funcionamento geral de uma empresa. A ideia dos modelos de negócio para estes autores é um conceito com um enorme potencial para o futuro nos estudos de gestão. Exemplificando a utilidade dos modelos de negócio, argumentam que casos exemplares de modelos de negócio, como o da McDonald’s, são para a gestão como organismos modelo para a biologia, ou seja, exemplos reais para estudo. Também Demil e Lecocq (2010) referem que o caso das companhias aéreas *low-cost* são exemplos bem

documentados e estudados que permitem identificar claramente uma série de escolhas e decisões coerentes, oferecendo assim potencial para um desempenho superior.

É ainda relevante nos modelos de negócio a noção referida por Chesbrough (2010) relativa à obtenção de rendimentos a partir de tecnologia. Este autor afirma que o valor económico de uma tecnologia mantém-se latente até ao momento em que é comercializado através de um modelo de negócio. O mesmo Chesbrough acrescenta ainda que uma mesma tecnologia comercializada de duas formas diferentes obterá rendimentos também diferentes.

2.1 Definições de modelo de negócio

Sendo uma forma de descrever o funcionamento de uma empresa, os modelos de negócio existem desde que existem trocas comerciais, no entanto o conceito só se tornou presente sensivelmente, na última década (Teece, 2010). A notoriedade dos modelos de negócio deveu-se principalmente ao “boom” das empresas “.com” no final dos anos 90 e princípio deste século, com ele surgiram um sem número de novas empresas que recorrem ao *e-business* (comércio electrónico) e não utilizam formas convencionais de fazer negócio (Chesbrough e Rosenbloom, 2002).

Está também relacionada com *e-business* a corrente de pesquisa de modelos de negócio mais prolífica (Zott, et al., 2011). Com relação a esta vertente de investigação de modelos de negócio em *e-business*, Teece (2010) clarifica que as indústrias de informação sempre apresentaram questões interessantes uma vez que a tarefa de atribuição de um preço para a informação é complexa e os consumidores têm diversas formas de obter muita dessa informação de forma gratuita. Este autor acrescenta ainda que a criação de formas de capturar valor a partir do fornecimento de informação a clientes é um elemento chave nos modelos de negócio no sector da informação. No

entanto, após o fim da euforia em torno das empresas de *e-business*, o próprio conceito de modelo de negócio caiu em desuso (Magretta, 2002) e por ter sido utilizado, durante essa mesma fase, para legitimar más ideias de negócio o termo caiu em descrédito (Magretta, 2003).

Por outro lado, e contrastando com o desinteresse pelos modelos de negócio que entretanto se estabeleceu entre as pessoas ligadas às áreas dos negócios, Zott, Amit e Massa (2011) dizem-nos que a literatura relativa aos modelos de negócio virtualmente explodiu no período entre 1995 e 2010. Estes investigadores alertam-nos para o facto de existirem diversas definições apresentadas pelos investigadores de modelos de negócio que são frequentemente idiossincráticas e normalmente estão ajustadas ao estudo que está a ser realizado. Os mesmos autores acrescentam que as principais correntes de literatura referentes a modelos de negócio estão a ser desenvolvidas em “silos”, ou seja, em diferentes grupos de investigadores com interesse em estudarem áreas diferentes. As principais áreas de interesse que estes autores identificam são: 1) *e-business* e questões relacionadas com a utilização de tecnologias de informação em organizações; 2) questões de estratégia, como a criação de valor, vantagens competitivas e performance empresarial; e 3) inovação e gestão da tecnologia.

Uma razão para esta fragmentação é que os académicos ainda não se focaram no conceito por este recolher e integrar uma variedade de disciplinas funcionais e académicas sem, no entanto, ganhar proeminência em nenhuma delas (Chesbrough e Rosenbloom, 2002).

Coadjuvante a esta fragmentação na literatura referente a modelos de negócio e ao facto de cada empresa responder às questões, colocadas por Peter Drucker (Magretta, 2002) de forma singular, tornando o conceito de modelo de negócio um pouco vago,

junta-se ainda que o conceito de modelo de negócio carece de fundamentação teórica em estudos de economia e gestão (Teece, 2010). Na teoria económica geralmente assume-se que um novo produto ou serviço tem sempre um mercado em que o cliente pagará se o preço for inferior ao valor da utilidade do mesmo. Desta forma, torna-se desnecessário perceber como uma determinada oferta chega ao mercado, da mesma forma que os modelos de negócios não têm lugar na teoria económica, também não têm um lugar aceite nos estudos de organização, estratégia nem ciência de marketing (Teece, 2010).

De acordo com Zott, Amit e Massa (2011), a definição mais citada em artigos de relevo acerca dos modelos de negócio, é a apresentada por Amit e Zott (2001) e que define modelo de negócio como sendo «o conteúdo, estrutura e gestão de transacções concebidas de forma a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio». Esta definição indica-nos que o modelo de negócio é uma exposição de como uma empresa articula a criação de valor e o rendimento que essa criação pode ter através da exploração de oportunidades de negócio.

Importa referir que algumas das definições mais comuns na literatura sobre modelos de negócio estão resumidas na

Tabela 2-1.

Tabela 2-1 - Definições de modelo de negócio.

Autor (es)	Ano	Definição
Amit e Zott	2001	O modelo de negócio descreve “o conteúdo, estrutura e gestão de transacções concebidas de forma a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio”
Chesbrough e Rosenbloom	2002	O modelo de negócio é “a lógica heurística que interliga o potencial tecnológico com a realização de valor económico”
Magretta	2002	Os modelos de negócio são “histórias que nos explicam como funcionam as empresas e respondem às questões intemporais de Peter Drucker: Quem é o cliente? O que é que o cliente valoriza? Para além de responderem às questões fundamentais que todos os gestores têm de colocar: Como fazer dinheiro neste negócio? Qual a lógica económica subjacente que explica como pode apresentar valor aos clientes a um custo apropriado?”
Teece	2010	“Um modelo de negócio articula a lógica, a informação e outras evidências que sustentam uma proposta de valor para o cliente e uma estrutura viável de ganhos e custos para a empresa fazer chegar esse valor ao cliente”
Itami e Nishino	2010	“Um modelo de negócio é como um modelo de lucros, um sistema de entrega de negócio e aprendizagem”
Osterwalder e Pigneur	2010	“Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor”
Baden-Fuller e Morgan	2010	O modelo de negócio é “uma definição concisa das características e actividades do negócio”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Chesbrough e Rosenbloom (2002) sugerem as seguintes funções de um modelo de negócio: 1) Articular a proposta de valor criada para os clientes; 2) Identificar um segmento de mercado; 3) Definir a estrutura da cadeia de valor dentro da empresa necessária para criar e distribuir a oferta e determinar os activos complementares necessários para sustentarem a posição da empresa nesta cadeia; 4) Estimar a estrutura de custos e potencial de ganhos provenientes de produzir a oferta, consoante a proposta de valor e a estrutura da cadeia de valor escolhidas; 5) Descrever a posição da empresa dentro da rede de valor que interliga fornecedores e clientes; e 6) Formular a estratégia competitiva pela qual a empresa inovadora ganhará e manterá vantagem sobre os seus concorrentes. Estas seis funções permitem ainda justificar o capital necessário à implementação do modelo de negócio e a definição de um projecto de crescimento para o negócio.

O conceito de modelo de negócio presente nestas definições torna-se vasto, no entanto todas convergem no sentido de explicar como uma empresa cria valor e como faz chegar esse valor a quem está disposto a pagar por ele, ou de uma forma mais sintética o modelo de negócio é a “arquitetura dos proveitos” (Chesbrough e Rosenbloom, 2002).

2.2 Estratégia e modelos de negócio

Hamel e Välikangas (2003) referem que no passado os gestores assumiam que, de um modo geral, os modelos de negócio eram mais ou menos imortais. As empresas tinham de melhorar mas não tinham de se tornar diferentes, hoje em dia ser diferente é um imperativo. Os autores acrescentam também que esta necessidade implica que o modelo de negócio e a estratégia de uma empresa estão intimamente ligados.

O modelo de negócio estende ideias centrais da gestão estratégica e as suas tradições teóricas (Zott, et al., 2011). Para além disso, algumas definições de modelo de negócio são variações da definição clássica de Andrews de 1971 referente à estratégia de uma unidade de negócio (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

No entanto um modelo de negócio não é o mesmo que uma estratégia, embora muitos utilizem os termos como sinónimos nos nossos dias (Magretta, 2002). Teece (2010) declara que uma vez que o modelo de negócio articula a lógica, informação e outras evidências que sustentam uma proposta de valor para o cliente e a estrutura viável de proveitos e custos para a empresa que apresenta essa proposta de valor é, por isso, mais genérica que a estratégia de negócio. Ele acrescenta também que é necessário ligar a análise estratégica com a análise do modelo de negócio de forma a proteger os resultados da vantagem competitiva derivados da concepção e implementação de novos modelos de negócio.

Todas as empresas viáveis são construídas em torno de um modelo de negócio, mesmo que os seus fundadores ou gestores não o reconheçam nesses termos, afirma Magretta (2002). No entanto, esta autora refere que um modelo de negócio não é o mesmo que uma estratégia por um aspecto fundamental para o desempenho da empresa: a concorrência e este aspecto é uma preocupação com a qual a estratégia deve lidar.

Chesbrough e Rosenbloom (2002) identificam três divergências mais salientes entre o conceito de modelo de negócio e o foco de uma estratégia. A primeira refere-se ao facto do modelo de negócio dar mais enfoque à criação de valor e fazer chegar esse valor ao consumidor do que à captura de valor e sustentabilidade que são mais proeminentes na área da estratégia. A segunda divergência prende-se com a dimensão financeira que é praticamente ausente nos modelos de negócio. Finalmente a terceira divergência entre os modelos de negócio e a estratégia está relacionado com o facto do modelo de negócio assumir que os conhecimentos detidos pela empresa, consumidores e terceiros são limitados e baseados em anteriores sucessos da empresa, enquanto a estratégia necessita de uma grande quantidade de informação fiável e disponível.

Casadeus-Masanell e Ricart (2010) vão mais longe e afirmam que o modelo de negócio é um reflexo da estratégia de uma empresa posta em prática; a estratégia por seu lado é o plano de contingência que determina o modelo de negócio que deverá ser utilizado.

2.3 Concepção e desenvolvimento de modelos de negócio

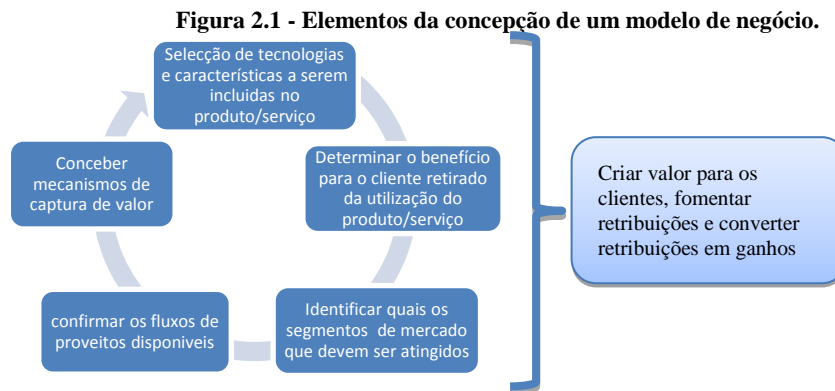
Nestes dias de turbulência, a única vantagem da qual podemos depender é a capacidade superior de reinvenção do nosso modelo de negócio antes que as circunstâncias nos forcem a fazê-lo (Hamel & Välikangas, 2003).

Vários autores atestam a perspectiva de que o modelo de negócio pode representar uma vantagem. Magretta (2002) declara que quando um modelo de negócio altera a estrutura económica de um sector e é difícil de replicar, pode por si próprio criar uma forte vantagem competitiva. Também Chesbrough (2010) afirma que uma empresa tem pelo menos tanto a ganhar com o desenvolvimento de um modelo de negócio inovador como em desenvolver uma nova tecnologia inovadora. Teece (2010) reafirma esta perspectiva atestando que a inovação de modelos de negócio pode por si só ser um caminho para a vantagem competitiva se esse modelo for suficientemente diferenciado e difícil de replicar para empresas estabelecidas e também para novos concorrentes.

Ainda assim, a inovação em modelos de negócio, por si só, não permite criar uma vantagem competitiva de nível corporativo (Teece, 2010). De facto, também vários autores indicam que, utilizando apenas o modelo de negócio, não é possível obter uma vantagem competitiva muito relevante. Magretta (2002) apresenta o caso da Dell, que embora seja reconhecido pela inovação ao nível do modelo de negócio, não foi apenas através da sua abordagem diferente e inovadora da cadeia de valor dos equipamentos informáticos para computadores pessoais que esta empresa atingiu o sucesso, mas também pelas escolhas estratégicas certas realizadas nos momentos oportunos.

Quanto à concepção de modelos de negócio, esta é uma decisão chave para uma nova empresa e uma crucial – talvez ainda mais difícil – tarefa para os gestores encarregados de repensar um antigo modelo para preparar a sua empresa para o futuro (Zott e Amit, 2010). Teece (2010) resume que a forma de descobrir como entregar valor ao cliente e capturar valor no processo, são os factores chave na concepção de um modelo de negócio, e não é suficiente fazer a primeira tarefa sem a segunda. Teece

(2010) identifica também uma série de elementos fundamentais na concepção de um modelo de negócio que estão representados na Figura 2.1.



Fonte: Adaptado de Teece (2010).

Teece (2010) refere ainda que um bom modelo de negócio gera propostas de valor que são convincentes para os consumidores, garantem estruturas de custo e risco vantajosas e permitem uma significativa captura de valor por parte da empresa que cria e entrega esses produtos ou serviços. Este autor adverte também para o facto da forma como as empresas fazem dinheiro hoje em dia ser diferente da que era utilizada durante a revolução industrial, quando uma empresa simplesmente acondicionava a sua tecnologia e propriedade intelectual num produto que era depois vendido. O autor acrescenta que é essencial conceber um negócio correctamente e depois descobrir, implementar e melhorar arquitecturas para proveitos e custos. Para Teece, estas tarefas são determinantes quando uma empresa é criada e, para manter o modelo de negócio viável, serão tarefas constantes durante o tempo de vida da empresa.

Existe um consenso alargado que a inovação no modelo de negócio é fulcral para a performance de uma empresa e que, por essa razão, uns números consideráveis de académicos focaram-se em tópicos relacionados com a renovação e inovação de modelos de negócio em empresas estabelecidas (Zott, et al., 2011).

A literatura acerca dos modelos de negócio indica que este conceito pode ser uma forma útil de uma nova empresa equacionar a forma como deverá apresentar-se num mercado ou segmento, mas também fundamental para uma empresa estabelecida preparar o seu futuro.

2.4 Como avaliar um modelo de negócio?

Na pesquisa e revisão de literatura efectuada foi possível apenas identificar uma abordagem criada para avaliar o modelo de negócio. Esta abordagem é proposta por Osterwalder e Pigneur (2010) que preconizam uma análise SWOT ao modelo de negócio como forma de avaliar e determinar as principais formas de robustecer o mesmo (ver Anexo C).

2.4.1 Análise SWOT

Na análise SWOT, são avaliadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas num contexto. A técnica foi utilizada pela primeira vez num estudo feito na universidade de Stanford nos anos 60, que analisou as empresas do Fortune 500 (Krogerus & Tschäppeler, 2011, p. 12). No contexto da estratégia de gestão, a análise SWOT resume os aspectos essenciais do ambiente de um negócio e da capacidade estratégica de uma organização que terão mais impacto no desenvolvimento de uma estratégia (Johnson, et al., 2005). Osterwalder e Pigneur propuseram utilizar uma análise SWOT para o modelo de negócio em combinação com a sua tela do modelo de negócio, para que a primeira forneça quatro perspectivas a partir das quais se podem avaliar os elementos do modelo de negócio e a segunda permita o enquadramento para uma discussão estruturada (2010, p. 216).

Ainda assim, outros autores abordam o tema da avaliação do modelo de negócio, por exemplo, Amit e Zott (2001), propõem um modelo de avaliação do potencial de criação de valor para empresas de *e-business*, baseado em quatro dimensões: eficiência, complementaridades, *lock-in* e novidade.

A outra vertente da literatura dos modelos de negócio que elabora sobre a avaliação dos mesmos é relativa à inovação no modelo de negócio. Esta vertente informa que para além da adopção de modelo de negócio para facilitar a inovação tecnológica e a gestão da tecnologia, as empresas podem também encarar o modelo de negócio como uma forma de inovação em si mesma (Zott, et al., 2011).

Johnson, Christensen e Kagermann (2008), centram-se na ideia de que embora a inovação em modelos de negócio seja responsável por reorganizar sectores inteiros, as histórias de inovação do modelo de negócio em empresas já estabelecidas, como é o caso da Apple, são raras. Para estes autores existem cinco situações em que uma mudança no modelo de negócio pode ser necessária: 1) As oportunidades para responder às necessidades de grandes grupos de potenciais consumidores que não estão ainda contempladas nas ofertas actualmente existentes; 2) A oportunidade para tirar partido de uma nova tecnologia envolvendo-a num novo modelo de negócio; 3) A oportunidade para de especializar-se numa vertente, tarefa ou serviço que ainda não exista no mercado (ex.: prazos de entrega reduzidos, fiabilidade, qualidade,...); 4) A necessidade de combater novas ofertas com preços baixos; e 5) A necessidade de responder a mudanças nos aspectos base do mercado.

Ainda assim Johnson, Christensen e Kagermann (2008) aludem à necessidade de um julgamento cuidado por parte da gestão relativamente a uma mudança no modelo de negócio. O aspecto mais crucial para estes investigadores é a definição de uma proposta

de valor clara para o consumidor. Amit e Zott sugerem seis questões para ponderar quando se pretende inovar um modelo de negócio (2012):

1. Quais as necessidades identificadas que poderão ser satisfeitas através novo modelo?
2. Que novas actividades são necessárias para satisfazer essas necessidades identificadas? (inovação do conteúdo do modelo de negócio)
3. Como poderão as actividades necessárias interligar-se de novas formas? (inovação estrutural do modelo de negócio)
4. Quem deverá realizar cada actividade integrante do modelo de negócio? Deverá ser a própria empresa? Um parceiro? O Cliente? Que novos acordos de administração (*governance*) poderão permitir esta nova estrutura? (inovação de *governance* no modelo de negócio)
5. Como é criado valor no novo modelo de negócio para todos os participantes?
6. Que modelo de proveitos encaixa melhor no modelo de negócio da empresa para permitir a apropriação de parte ou da totalidade do valor que ela ajuda a criar?

2.5 A reformulação de um modelo de negócio

A ideia de experimentação e descoberta no modelo de negócio é, na literatura académica, vista como uma das principais e mais relevantes formas de inovar o modelo de negócio (McGrath, 2010; Svejnova, et al., 2010; Sosna, et al., 2010).

Vários autores referem a inovação em empresas incumbentes como passo para a reformulação de um modelo de negócio (Johnson, et al., 2008; Markides, 2008; Chesbrough, 2010). Por exemplo, Markides (2008) refere algumas características em novos modelos de negócio que os tornam pouco apetecíveis para as empresas já estabelecidas: 1) Novos modelos de negócio salientam diferentes características de

produto ou serviço daquelas que eram salientadas pelo modelo tradicional, o que leva a que a nova oferta não interessará inicialmente aos clientes do modelo tradicional; 2) Os mercados criados pelo novo modelo de negócio começam por ser pequenos e insignificantes face ao mercado do modelo tradicional, o que diminui o interesse; 3) Os novos mercados demoram tempo a crescer e ainda mais tempo até se tornarem lucrativos, facto que gera impaciência por parte dos investidores; 4) O conjunto de actividades necessárias à realização do novo modelo de negócio não só é diferente dos negócios base, como pode até gerar conflitos (Esta situação poderá propiciar acções por parte da gestão no sentido de deixarem de apoiar o novo modelo, ou até mesmo sabotar ou sufocar a inovação); e 5) Os novos modelos de negócio irão invadir os mercados já existentes e canibalizar o modelo de negócio existente. Isto qualifica o novo modelo por vezes como sendo um ameaça e não uma oportunidade aos olhos da gestão.

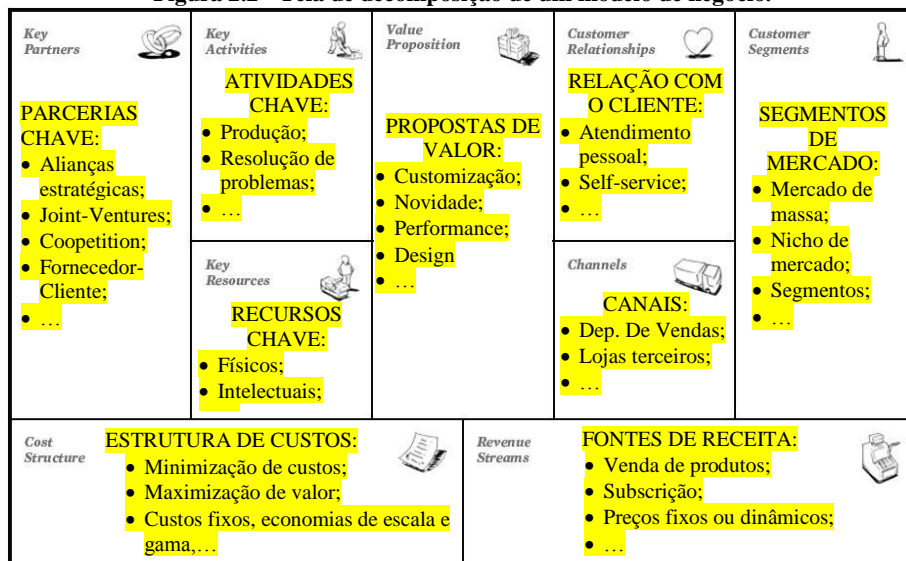
Chesbrough (2010) identifica duas principais barreiras perante a inovação num modelo de negócio já estabelecido, uma respeitante à configuração dos recursos e outra de foro cognitivo. A primeira refere-se a um conflito com a configuração tradicional dos recursos da empresa, cuja alteração poderá por em causa o valor da empresa e a segunda barreira prende-se com a percepção da ordem das coisas que se encontra presa no modelo de negócio actual e que tem o efeito de excluir abordagens diferentes da estabelecida.

Uma forma de ultrapassar essas barreiras, diz-nos Chesbrough (2010) é através de um compromisso com a experimentação, e propõe a utilização de mapas de modelos de negócio recorrendo a abordagens como a apresentada por Alex Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.5.1 A tela do modelo de negócio

Osterwalder e Pigneur (2010) propuseram uma abordagem, o *Business Model Canvas*, para mapear um modelo de negócio decompondo-o em nove blocos principais. Esta abordagem permite descrever o modelo de negócio de uma empresa a partir de nove blocos base, como se pode constatar na Figura 2.2, blocos esses que mostram a lógica subjacente à forma como a empresa pretende realizar dinheiro (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Figura 2.2 - Tela de decomposição de um modelo de negócio.



FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

3 Questão de investigação

Da revisão bibliográfica foi possível retirar que uma forma de ultrapassar as barreiras existentes à inovação no modelo de negócio de uma empresa estabelecida é um compromisso com a experimentação, e também que uma das abordagens mais prometedoras é a construção de mapas de modelo de negócio para clarificar os processos subjacentes aos mesmos e que sirvam de ponto de partida para experiências reais (Chesbrough, 2010). Esta abordagem de mapeamento de modelos de negócio promove uma forma proactiva de experimentar várias possibilidades de modelos de negócio alternativos sem realizar investimentos reais (Chesbrough, 2010).

Também conclusivo após a realização da revisão bibliográfica foi a identificação de uma abordagem para avaliação do modelo de negócio. Esta abordagem é-nos proposta por Osterwalder e Pigneur e consiste numa combinação de uma ferramenta para mapear um modelo de negócio, a tela do modelo de negócio (*Business Model Canvas*), também proposta pelos mesmos autores, com um análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (SWOT) do modelo de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Após a revisão bibliográfica e a descrição das conclusões encontradas, podemos agora clarificar a questão de investigação para esta dissertação:

- “Como podemos utilizar a tela do modelo de negócio e a análise SWOT propostas por Osterwalder e Pigneur, para decompor, avaliar e propor modelos de negócio alternativos numa empresa estabelecida?”

4 Metodologia

De forma a perceber como podem as abordagens anteriormente apresentadas da tela de modelo de negócio e da análise SWOT ser aplicadas num caso real, foi utilizada a metodologia do caso de estudo. Partindo da questão de investigação formulada, que se prende com o “como” podemos utilizar essas abordagens para avaliar e propor modelos de negócio alternativos, e uma vez que a metodologia de caso de estudo é, de um modo geral, a estratégia preferível sempre que se colocam questões do tipo “como” ou “porquê” e o foco é um fenómeno contemporâneo (Yin, 2003), a escolha deste método adequa-se ao propósito do estudo. O caso de estudo permite também capturar as características holísticas e significativas de acontecimentos reais, como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e de gestão, mudanças num bairro, relações internacionais ou a maturação de indústrias (Yin, 2003).

A empresa Vicente & Policarpo, Lda., escolhida para a realização do caso de estudo é uma empresa típica do sector, uma vez que se trata de uma microempresa tal como 86% das empresas de mobiliário na Europa o são (Comissão Europeia, 2009). É uma empresa de estrutura familiar, gerida pelos seus dois sócios gerentes, o Sr. José Lourenço e o Sr. Inácio Policarpo. Localizada em Benedita, no concelho de Alcobaça, e situa-se entre três cidades, Alcobaça, Caldas da Rainha e Rio Maior.

As fontes de informação utilizadas para a elaboração do caso de estudo foram: 1) Uma entrevista com um dos sócios gerentes da empresa, o Sr. José Lourenço; 2) Uma análise de documentos, mais concretamente estudos sobre o sector (consultar o anexo A para uma síntese destes documentos); e 3) Observação participante do autor que exerce o cargo de assistente administrativo na empresa em estudo.

Segundo Yin (2003), a utilização de múltiplas fontes de dados, que o autor designa como “triangulação”, permite ao investigador o desenvolvimento de linhas de inquérito convergentes. Yin acrescenta também que dessa forma os dados encontrados e as conclusões num caso de estudo terão uma maior probabilidade de serem credíveis e convincentes.

5 Estudo de caso – Vicente & Policarpo, Lda.

Da análise de documentos realizada (ver anexo A) é possível retirar que a indústria de madeira e mobiliário é caracterizada por ser um sector maduro com baixa intensidade tecnológica e com ênfase no fabrico de produtos apostados na diferenciação. Assim, a inovação torna-se fulcral para sustentar um crescimento no mercado (Comissão Europeia, 2009). Este sector assiste a uma reestruturação em vários níveis, como a quebra abrupta da procura interna, a necessidade de procura de mercados externos, o aumento da dimensão média das empresas e as pressões derivadas da entrada de produtos muito competitivos nas gamas baixas provenientes de países asiáticos (EGP - Escola de Gestão do Porto, 2007).

Na Europa, dados de 2006, indicam que o sector do mobiliário é composto por cerca de 150.000 empresas, que geram um retorno de 126 mil milhões de Euros e 38 mil milhões de Euros de valor acrescentado, empregando cerca de 1,4 milhões de pessoas (Comissão Europeia, 2009). Este sector é constituído maioritariamente por microempresas, cerca de 86% das empresas do sector têm menos de 10 trabalhadores (Comissão Europeia, 2009).

Em Portugal os últimos dados existentes sobre o sector reportam-se a 2005 e indicam a existência de cerca de 2 400 empresas empregando aproximadamente 34 000 trabalhadores, ou seja, 5% do emprego da indústria transformadora do País, com volume de vendas ligeiramente inferior a 1,3 mil milhões de Euros, configurando uma valor por empresa de 500 mil Euros por ano (EGP - Escola de Gestão do Porto, 2007).

A internet é o principal motivo para o interesse nos modelos de negócio e a correspondente emergência da literatura que se desenvolveu em relação a esse assunto (Zott, et al., 2011). Os avanços recentes nas TIC permitiram o desenvolvimento de

novas formas de criar e entregar valor, assim como permitiram abrir novos caminhos para a concepção de modelos de negócio, modificando as formas como estas realizam e organizam as transacções económicas, quer internamente, quer externamente às fronteiras da empresa e de um sector (Zott, et al., 2011).

Assim, até uma empresa dita convencional, poderá reequacionar a forma como realiza negócio ambicionando tirar partido de novas oportunidades.

A indústria da madeira e do mobiliário atravessa uma grande convulsão no mercado nacional, uma vez que a quebra no seu mercado nacional, devido à homóloga quebra no sector da construção e à recessão económica, colocam o sector praticamente dependente da exportação para poder singrar.

É neste contexto que a análise de um sector como o do mobiliário de madeira, que atravessa uma séria mudança de paradigma, à luz dos conceitos de modelos de negócio passa a fazer sentido.

A empresa Vicente & Policarpo encontra-se a laborar há 25 anos no sector do mobiliário de madeira sem, no entanto, realizar alterações substanciais no seu modelo de negócio. A jusante da sua cadeia de valor, os seus principais fornecedores (madeiras, derivados de madeira, ferragens e revestimentos químicos para acabamentos) têm, de um modo geral, maior dimensão, o mesmo acontecendo com os seus mais representativos clientes, a montante da cadeia de valor (EGP - Escola de Gestão do Porto, 2007). Esta empresa assistiu assim ao longo da sua existência a uma progressiva concentração das empresas ao longo da sua cadeia de valor, no entanto isso não é tão notório nos seus concorrentes. A dispersão existente nas empresas de fabrico de mobiliário retira-lhes poder negocial quer face a fornecedores quer face a clientes. Juntando a este enquadramento, uma quebra substancial na procura interna e uma










conjuntura muito desfavorável, o futuro não parece muito promissor. Ainda assim, a Vicente & Policarpo consegue, por via das exportações para Angola, encontrar algum equilíbrio nas suas contas.

Apresentando o seu negócio, o gerente da empresa caracteriza-o como tendo os seguintes aspectos fulcrais: 1) relações com os clientes; 2) relações com os fornecedores; 3) gestão da produção; 4) gestão financeira; e 5) gestão de recursos da empresa. As relações com os clientes são muitas vezes pessoais, porque se cria confiança, e algumas funcionam muitas vezes como parcerias, por exemplo no desenvolvimento de novos produtos (co-criação). Também alguns fornecedores são como parceiros contribuindo para a criação de soluções para os clientes. A produção tenta ser flexível para responder às muitas customizações, mas sendo o negócio caracterizado por custos fixos altos, a produção de grandes lotes é mais rentável. O gerente acrescenta que a empresa aposta no mobiliário com boa construção e materiais robustos para que não surjam problemas aos clientes. Na gestão financeira equilibram-se os custos com as receitas, os preços são fixos em tabela, mas na customização o preço é consoante as características que o cliente deseje. Na gestão de recursos, o gerente indica que se trata de vários aspectos diferentes, como a gestão e coordenação do pessoal, também a gestão de equipamentos e manutenção, e ainda desenvolvimento de novos produtos.

As questões relativas à análise SWOT para o modelo de negócio (consultar o Anexo C para o questionário detalhado), serviram como forma para informar acerca da percepção que a empresa possui acerca do seu próprio modelo de negócio e das principais forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que se lhe apresentam.

Os resultados obtidos pelo questionário da avaliação SWOT encontram-se descritos na Figura 5.1. Os valores mais elevados encontram-se evidenciados a negrito.

Figura 5.1 - Resultados da avaliação SWOT na tela do modelo de negócio.

Key Partners  SW: +1,30 T: -2,33 O: +1,60	Key Activities  SW: +1,20 T: -1,50 O: +1,67	Value Proposition  SW: +1,80 T: -2,50 O: +1,80	Customer Relationships  SW: +2,00 T: -1,00 O: +1,83	Customer Segments  SW: -3,70 T: -3,50 O: +3,33
	Key Resources  SW: +1,60 T: -1,50 O: +1,75		Channels  SW: +0,60 T: -1,00 O: +2,60	
Cost Structure SW: +1,40 T: -1,50 O: +1,40			Revenue Streams SW: +0,30 T: -3,33 O: +2,00	

FONTE: Elaborado pelo autor.

A maior preocupação, e que ficou reflectida nas ameaças ao seu modelo de negócio identificadas pela empresa, é com o actual clima económico que se faz sentir em Portugal. De facto, a empresa crê que a sua proposta de valor está seriamente ameaçada pela quebra de consumo no mercado nacional e por produtos substitutos de baixo preço provenientes de outros países. A empresa revela que caso não fossem os serviços de customização que oferece junto com os seus produtos, perderia alguns dos seus atuais clientes. A flexibilidade obtida na produção e o *know-how* dos seus colaboradores, permitem a customização e a resolução de problemas aos clientes, criando assim mais valor por unidade que apenas fabricando grandes lotes e reduzindo custos e preços.

Segundo a empresa, os serviços de customização permitem também um estreitamento das relações com os seus clientes, uma vez que muitas vezes é necessário uma troca activa de informação para definir claramente os parâmetros da customização. É também nessa troca de informação que a empresa identifica oportunidades de estandardizar os referidos parâmetros para a customização do mobiliário. Para tirar partido dessa oportunidade, de agilizar e fidelizar a troca de dados relativa ao serviço de

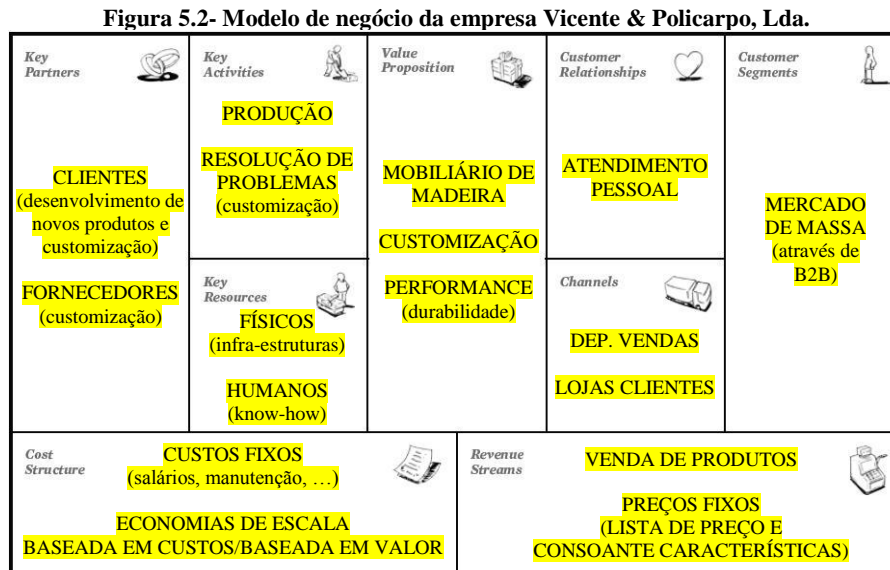
customização, a empresa admite a viabilidade de recorrer a uma ferramenta informática para gerir essa interacção.

É na segmentação dos consumidores que a empresa em estudo identifica as maiores ameaças e também as maiores oportunidades. A empresa sempre identificou o mercado de massa como o seu alvo, mas isso coloca os seus produtos em concorrência com os principais produtos que vêm de fora do país. A empresa acredita que criar pelo menos dois segmentos de consumidores, um de gama média e outro de gama alta, poderá afastar alguma concorrência e assegurar algumas margens mais significativas. Esta observação é também válida para as exportações para Angola onde a empresa, percebe que o mercado do mobiliário de madeira para as gamas mais baixas corre o risco de rapidamente ficar saturado.

É ainda identificada uma outra oportunidade, perante a questão sobre se poderia servir directamente os consumidores em vez de o fazer através dos seus clientes no retalho. A possibilidade de utilizar a internet para comercializar mobiliário, inclusive customizado, é vista como uma oportunidade, no entanto a empresa acredita que isso seria um mercado muito diferente e seria necessário um modelo de negócio bem diferente do actual. Esse modelo, segundo a empresa, incluiria a reorganização da produção para funcionar em linhas de fabrico, seria também necessário conceber novos produtos desmontáveis e leves e ainda assegurar parceria com uma transportadora. Para além disso seria uma forma completamente nova de interagir com os clientes. Esta possibilidade, segundo a empresa, seria melhor aproveitada iniciando uma outra empresa. A ideia é interessante, mas para já o modelo de negócio é outro.

A abordagem da tela de modelo de negócio permite decompor um modelo de negócio em nove elementos, e estes elementos permitem por sua vez descrever aspectos essenciais do funcionamento da empresa.

De forma sucinta, a Figura 5.2 mostra as características relatadas pela empresa Vicente & Policarpo enquadradas nos nove blocos da tela do modelo de negócio.



FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

A análise SWOT permitiu, após a caracterização do negócio, guiar uma discussão face aos elementos do modelo de negócio. Essa discussão estruturada pela tela do modelo de negócio resultou numa avaliação de cada elemento e permitiu ao gerente da empresa reflectir e gerar ideias de como colmatar alguns dos pontos mais fracos e ameaças ao seu modelo de negócio, e também de como tirar partido de algumas oportunidades.

As ideias geradas pela empresa com relação à avaliação SWOT podem ser um ponto de partida para a reformulação do seu próprio modelo de negócio.

6 Análise e discussão de resultados

Os dados recolhidos com maior importância para preencher a tela do modelo de negócio foram a caracterização do negócio e evidências do modo de funcionar da empresa. No caso da análise SWOT as respostas às questões, e correspondente avaliação da sua importância, assim como especificidades e tendências do sector, em conjunto com os dados anteriores, permitiram sintetizar o estado actual do modelo de negócio da empresa.

Perante os resultados da abordagem aplicada é possível verificar que a decomposição do modelo de negócio e a avaliação SWOT levam a uma discussão dos vários elementos, mas fica a faltar uma análise ao modelo de negócio em geral.

A abordagem SWOT proposta por Osterwalder e Pigneur, embora esteja directamente ligada aos modelos de negócio acaba por se inserir também no campo da estratégia de gestão, uma vez que esta é a direcção e o âmbito de uma organização no longo prazo, que adquire vantagem num ambiente em mudança através da configuração dos seus recursos e capacidades com o objectivo de cumprir as expectativas dos *stakeholders* (Johnson, et al., 2005).

O processo de avaliação utilizando a análise SWOT, vai de encontro com a ideia que um pré-requisito para a inovação no modelo de negócio é um processo proactivo e contínuo de desafiar e questionar a forma como a empresa está a funcionar (Markides, 2008).

A escolha da empresa de segmentar os seus produtos para introduzir uma gama mais alta revela-se adequada perante as tendências verificadas para o mercado nacional, onde a entrada no mercado de produtos provenientes da Ásia e Leste Europeu o segmento de

mercado de produto barato tende a fechar-se às empresas portuguesas (EGP - Escola de Gestão do Porto, 2007).

Das cinco situações referidas por Johnson, Christensen e Kagermann (2008) para se realizar uma mudança de modelo de negócio, e pelo que foi possível apurar das características e tendências do sector, duas são aplicáveis: 1) A necessidade de combater novas ofertas com preços baixos; e 2) A necessidade de responder a mudanças nos aspectos base do mercado. Assim, estas premissas vão de encontro à necessidade de alterar o modelo de negócio da empresa.

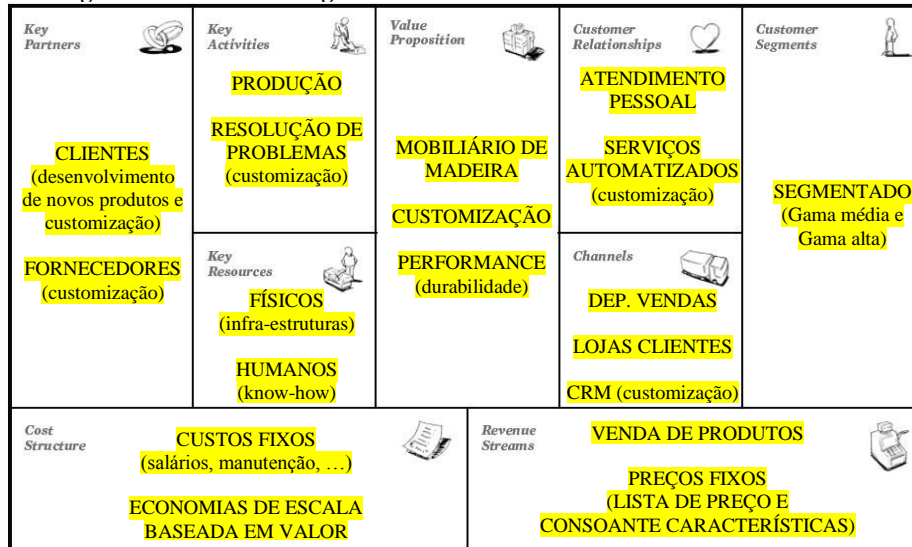
O cepticismo demonstrado pela empresa perante a possibilidade de mudar o seu modelo de negócio de forma a empenhar-se no comércio de mobiliário através da internet, parece ir de encontro à barreira cognitiva identificada por Chesbrough (2010).

A informação recolhida no âmbito desta investigação permite-nos desenvolver duas propostas de modelo de negócio: uma tendo em conta a segmentação do mercado e outra no caso exclusivo da venda pela internet.

O modelo de negócio proposto na Figura 6.1 apresenta as modificações vistas como relevantes após a análise SWOT e o caso de estudo. Passou assim, a incluir-se um novo canal de comunicação com os clientes do retalho, uma plataforma CRM para gerir a informação relativa à customização. Esta plataforma passaria assim a automatizar algumas das interações B2B com os clientes no retalho do mobiliário. Passou ainda a identificar-se dois segmentos de consumidor, um na gama alta e outro na gama média, procurando assim a demarcação face às gamas mais baixas. Esta segmentação implica também que a empresa enfoque a sua estrutura de custos com base na criação de valor, uma vez que anteriormente era procurado um equilíbrio entre a estrutura de custos

baseada em preço (produtos para o mercado de massas) e a baseada em valor (customização).

Figura 6.1 - Modelo de negócio resultante da análise SWOT e do caso de estudo.



FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

Na Figura 6.2 encontra-se a proposta para um modelo de negócio de venda de mobiliário pela internet. Neste caso o modelo de negócio visa explorar um nicho de mercado, mas permite eliminar intermediários e colocar a empresa a lidar directamente com o consumidor final.

Figura 6.2 - Modelo de negócio de venda de mobiliário pela internet.



FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

Neste modelo seria necessário também estabelecer novas parcerias, nomeadamente com uma empresa para efectuar as entregas e uma outra parceria para o fornecimento de serviços de TI para a criação e gestão de um *website* e uma possível plataforma CRM. A proposta de valor neste caso apostaria no preço e na acessibilidade da internet. Neste modelo, a empresa necessita de ter a capacidade de desenvolvimento de novos produtos com as características necessárias para um fácil transporte e montagem.

7 Conclusões

As abordagens da tela do modelo de negócio e análise SWOT propostas por Osterwalder e Pigneur podem ser utilizadas começando por uma caracterização detalhada do modelo de negócio da empresa, encaixando depois essas características identificadas nos blocos da tela. Ainda assim, nem todos os elementos da tela do modelo de negócio são explicitamente referidos na caracterização do negócio que a empresa estudada descreveu.

Com base nessa informação é possível depois responder às questões da análise SWOT, com relação aos vários blocos. É também necessário ter em linha de conta, que se devem considerar alguns aspectos do modelo de negócio como mais importantes que outros, a metodologia SWOT permite atribuir um peso às questões relevando assim esses aspectos.

Este estudo permitiu comprovar a aplicabilidade da abordagem da tela de modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur para decompor e sintetizar com sucesso o modelo de negócio de uma empresa do sector do mobiliário de madeira. Fica também demonstrada a utilidade da abordagem SWOT proposta pelos mesmos autores para confrontar uma empresa com decisões estratégicas que permitem projectar hipóteses de modelos de negócio possíveis para a empresa.

No caso da empresa estudada, que se encontra num sector que precisa de se reinventar rapidamente, esta abordagem é um passo importante para introduzir questões e despoletar o espírito crítico necessários para iniciar mudanças. A análise do modelo de negócio através dos vários elementos permite perceber objectivamente o que afecta cada elemento e o que se pode melhorar. Assim, a abordagem utilizada permite gerar ideias que poderão iniciar um processo de reformulação do modelo de negócio, o que mostra

que a abordagem pode ser aplicada periodicamente como forma de avaliar o estado actual da empresa.

Um aspecto que não fica no entanto totalmente claro na aplicação da tela são os processos e interacções entre os vários elementos, que permitiriam avaliar e analisar vários elementos em conjunto, no caso do sector do mobiliário os recursos humanos são essenciais e qualquer alteração na empresa terá de passar também pela adaptação e qualificação deles. Também a proposta de valor da empresa está intimamente ligada à estrutura de custos, uma vez que ela aposta na qualidade das matérias-primas, e qualquer alteração num destes aspectos repercute-se no outro.

Esta abordagem teve a vantagem de orientar a empresa em como ela pode questionar o seu modelo de negócio, porque normalmente essas questões nem sempre são ponderadas, uma vez que as operações internas, e sua eficiência e eficácia, tornam-se o foco principal da atenção.

A forma como a empresa se vê a ela própria no mercado fica expressa na decomposição porque cada elemento do modelo de negócio é o reflexo das opções da empresa. Perante a necessidade de se diferenciar dos concorrentes num mercado global, as respostas às questões desta abordagem funcionam como origem de novas formas de se diferenciar catalisando aquilo que a empresa reconhece como pontos fortes e reduzindo os pontos fracos, confrontando ameaças e explorando oportunidades.

7.1 Limitações da pesquisa

A empresa estudada representa um caso singular, pelo que não é possível extrapolar que a forma como foi aplicada a metodologia nesta empresa sirva para todos os casos.

Esta abordagem de avaliação do modelo de negócio tem em conta apenas os vários blocos do modelo de negócio e não aborda as questões relativas ao modelo total face ao

ambiente competitivo.

Algumas das questões na análise SWOT são relativas às relações interorganizacionais com clientes e parceiros, no entanto, completando o estudo apenas de uma das empresas envolvidas, não é possível retirar conclusões precisas dessas relações (Yin, 2003).

As propostas de modelo de negócio apresentadas são apenas uma forma de visualizar as alterações a efectuar, mas não possuem qualquer estudo relativo aos processos, infra-estruturas, relações com fornecedores e clientes ou custos que as necessárias alterações acarretariam, ou seja, funcionam apenas como o ponto de partida para a real reformulação do modelo de negócio.

7.2 Implicações da investigação

É possível especular que esta investigação poderá servir de base para algumas experiências na empresa estudada, no sentido de integrar gradualmente alguns elementos dos modelos de negócio propostos nos resultados desta investigação.

Esta investigação poderá também acrescentar algum reforço ao âmbito prático da área conhecimento dos modelos de negócio.

7.3 Trabalho futuro

A realização de uma análise estratégica ajustada à empresa seria um complemento à análise realizada nesta dissertação, de forma a consolidar os modelos de negócio propostos nos resultados.

Também a realização de um estudo sobre a utilização e conciliação de dois modelos de negócio numa única empresa, apresenta-se como sendo de interesse para permitir

decisões mais informadas relativamente à possibilidade da empresa utilizar o modelo de negócio com base na internet em simultâneo com o seu modelo tradicional

A averiguação detalhada dos requisitos necessários à implementação dos modelos de negócio propostos, nomeadamente alterações nos processos existentes e novos processos necessários, infra-estruturas, estruturas de custos e novos conhecimentos e capacidades necessárias seria também uma base sólida para tomar decisões relativamente a mudanças futuras.

Sugere-se que seja efectuado um estudo comparativo de metodologias para descrever visualmente o modelo de negócio existentes na literatura sobre modelos de negócio.

Referências Bibliográficas

Amit, R. & Zott, C., 2001. Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, Volume 22, pp. 493-520.

Amit, R. & Zott, C., 2012. Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), pp. 40-49.

Baden-Fuller, C. & Morgan, M. S., 2010. Business Models as Models. *Long Range Planning*, Volume 43, pp. 156-171.

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E., 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, Volume 43, pp. 195-215.

Chesbrough, H., 2010. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, Volume 43, pp. 354-363.

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

Comissão Europeia, 2009. *European Industry in a Changing World: Updated Sectoral Overview*, Brussels: Commission of the European Communities.

Demil, B. & Lecocq, X., 2010. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, pp. 227-246.

EGP - Escola de Gestão do Porto, 2007. *Estudo Estratégico das Indústrias de Madeira e Mobiliário*, Porto: AIMMP - Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal.

Hamel, G. & Välikangas, L., 2003. The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, pp. 52-63.

Itami, H. & Nishino, K., 2010. Killing Two Birds with One Stone Profit for Now and Learning for the Future. *Long Range Planning*, Volume 43, pp. 364-369.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2005. *Exploring Corporate Strategy*. 7th ed. Essex: Pearson Education, Ltd..

Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H., 2008. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, Issue December, pp. 50-59.

Kaplinsky, R., Memedovic, O., Morris, M. & Readman, J., 2003. *The Global Wood Furniture Value Chain*, Vienna: UNIDO.

Krogerus, M. & Tschäppeler, R., 2011. *The Decision Book*. 1st ed. London: Profile Books, Ltd..

Magretta, J., 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, Maio.

Magretta, J., 2003. *What Management Is*. 2nd ed. Londres: Profile Books Ltd.

Markides, C. C., 2008. *Game Changing Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.

McGrath, R. G., 2010. Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, Volume 43, pp. 247-261.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation*. 1st ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..

Sosna, M., Trvinyo-Rodríguez, R. N. & Velamuri, S. R., 2010. Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning - The Naturhouse Case. *Long Range Planning*, Volume 43, pp. 383-407.

Svejenova, S., Planellas, M. & Vives, L., 2010. An individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom. *Long Range Planning*, pp. 408-430.

Teece, D. J., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, Volume 43, pp. 172-194.

Yin, R. K., 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publishing, Inc..

Zott, C., Amit, R. & Massa, L., 2011. The Business Model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), pp. 1019-1042.

ANEXO A – Síntese da análise de documentos

Tabela A-1 - Síntese dos documentos sobre o sector do mobiliário e da madeira analisados.

#	Nome Documento	Ano	Autores	Tema/Tópicos
1	Estudo Estratégico das Indústrias de Madeira e do Mobiliário	2007	EGP – Escola de Gestão do Porto	<ul style="list-style-type: none"> • Indústria de mobiliário e madeira em Portugal; • Inovação e indústria de mobiliário e madeira.
2	European Industry in a Changing World:	2009	Comissão Europeia	<ul style="list-style-type: none"> • Dados sectoriais; • Competitividade do sector; • Principais tendências do sector.
3	Investing in the Future of Jobs and skills – Sector Report Furniture	2009	Comissão Europeia	<ul style="list-style-type: none"> • Características estruturais do sector – passado e presente; • Dinâmica do sector, mudança tecnológica, I&D e inovação; • Mercado, globalização e competitividade; • Regulação do sector; • Avaliação SWOT e tendências; • Cenários futuros e implicações para emprego, capacidades e conhecimento.
4	Exporthome	2010	AEP – Associação de Empresários Portugueses	<ul style="list-style-type: none"> • Dados sectoriais (nacional e internacional) do sector do mobiliário; • Avaliação SWOT do sector do mobiliário e da madeira.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Tabela A-2 - Síntese SWOT da análise de documentos da tabela A-1.

Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> • Sector com grande tradição, muita experiência; • Preocupação com qualidade; • Preocupação com <i>design</i> e estética; • Bom nível de desenvolvimento tecnológico presente em algumas empresas.
Pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de mão-de-obra superiores aos países asiáticos; • Falta de mão-de-obra qualificada; • Fraca capacidade de investimento; • Conceitos de gestão pouco enraizados nas empresas Portuguesas; • Baixo nível de controlo e planeamento.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Crescente procura de produtos de alta qualidade e estética em mercados emergentes; • Crescente procura de produtos ecologicamente conscientes; • Crescente procura de produtos de alta gama; • Liberalização de mercados gera oportunidades de cooperação partilha de canais de distribuição e criação de redes.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Crescente concorrência, particularmente da China; • Custos crescentes de regras ambientais e segurança; • Contração do mercado nacional levará empresas menos preparadas a fechar; • Segmento do produto barato tende a fechar-se para as empresas portuguesas;

FONTE: Elaborado pelo autor.

ANEXO B – Descrição da tela proposta por Osterwalder e Pigneur

1. **Segmentos de mercado:** Os diferentes grupos de pessoas e organizações que a empresa pretende servir. Um modelo de negócio assenta numa compreensão profunda das necessidades dos seus clientes. As questões principais que se colocam em relação aos segmentos de consumidor são:
 - Para quem estamos a criar valor?
 - Quem são os nossos clientes mais importantes?

Estes segmentos podem ser por sua vez alguns dos seguintes:

- a. **Mercado de massa:** o modelo de negócio não toma em linha de conta os segmentos de consumidor e foca-se apenas num grande grupo. Um exemplo deste tipo de modelo de negócio é o da electrónica de consumo.
- b. **Nicho de mercado:** este género de modelo de negócio foca-se em segmentos de clientes muito específicos e especializados e ajusta-se a esse mercado.
- c. **Segmentado:** neste caso o modelo de negócio distingue clientes com necessidades diferentes. Cada segmento será abordado com uma proposta de valor diferente e com os ajustes necessários nos elementos do modelo de negócio.
- d. **Diversificado:** neste modelo de negócio são servidos segmentos com necessidades muito distintas. Por exemplo a empresa Amazon.com em 2006 para além do negócio de e-commerce decidiu rentabilizar a sua infra-estrutura de TI através de venda de serviços de “cloud computing”.
- e. **Plataformas multifacetadas:** algumas empresas servem segmentos interdependentes. Uma empresa de cartões de crédito tem os clientes detentores do cartão, mas também os comerciantes que aceitam pagamentos com o cartão.

Grupos de consumidores representam segmentos diferentes se:

- As suas necessidades requerem ou justificam a criação de uma oferta distinta;
- Para chegar a eles é necessário recurso a canais de distribuição diferentes;
- É necessário um tipo de relacionamento diferente dos restantes consumidores;
- Representam uma fonte de receitas substancialmente diferente;
- Estão dispostos a pagar por aspectos da oferta diferentes.

2. **Propostas de valor:** O conjunto de produtos ou serviços que constituem valor para um determinado segmento de clientes. Esta é a oferta fundamental que atrai os consumidores para uma empresa em vez das outras. As questões preponderantes a fazer para a criação de propostas de valor são:
 - Que valor estamos a criar para o consumidor?
 - Qual o problema dos nossos clientes estamos a ajudar a resolver?
 - Que necessidades dos consumidores estamos a satisfazer?
 - Que conjuntos de produtos e serviços estamos a apresentar a cada segmento de consumidores?

Alguns dos seguintes elementos podem contribuir para a proposta de valor:

- a. **Novidade:** por vezes uma proposta de valor inovadora permite satisfazer necessidades anteriormente não percebidas dos clientes.
- b. **Performance:** melhorar a performance de um produto ou serviço é uma forma comum de criação de valor.
- c. **Customização:** ajustar produtos e serviços às necessidades específicas de clientes ou de segmentos é uma forma de criar valor.
- d. **“Fazer o trabalho”:** simplesmente auxiliar o cliente na realização de uma tarefa pode acrescentar valor.
- e. **Design:** um elemento como o *design* é difícil de mensurar. No entanto, um produto pode distinguir-se como superior pelo seu *design*. Em indústrias como a da moda este aspecto é particularmente relevante.
- f. **Valor patrimonial da marca:** valor atribuído pelos clientes a uma marca.

- g. **Preço:** uma oferta similar com preços mais baixos é uma forma de satisfazer as necessidades dos clientes sensíveis a este aspecto. Este tipo de proposta tem geralmente grande impacto no modelo de negócio. As empresas de aviação *low-cost* redesenharam completamente o modelo de negócio das companhias de aviação.
- h. **Redução de custos:** ajudar os clientes a reduzirem custos é uma forma importante de criar valor.
- i. **Redução de riscos:** o cliente valoriza a redução dos riscos associados a uma determinada compra. Um ano de garantia na compra de um automóvel usado reduz o risco associado a avarias ou reparações.
- j. **Acessibilidade:** fazer chegar produtos ou serviços a clientes que anteriormente não tinham acesso a estes é também uma forma de criar valor.
- k. **Conveniência/Utilidade:** tornar algumas coisas mais convenientes e fáceis de utilizar pode criar valor de forma substancial.

3. **Canais:** A forma como uma empresa comunica e chega os seus clientes ou segmentos. As questões que se devem colocar com relação aos canais utilizados pela empresa são:

- Através de que canais é que os nossos clientes querem ser alcançados?
- Como estamos a chegar até eles neste momento?
- Com estão integrados os nossos canais?
- Quais os que funcionam melhor?
- Quais são os mais eficientes em termos de custo benefício?
- Como estamos a integrá-los com as rotinas de clientes?

Os canais têm cinco fases distintas e cada canal pode ocupar algumas ou todas estas fases. Encontrar o *mix* de canais adequado é fundamental para apresentar uma proposta de valor no mercado.

Tabela C-1 - Tipos de canais e respectivas fases.

Tipo de Canal			Fases de Canal				
Próprio	Directo	Dep. de Vendas	1. Percepção	2. Avaliação	3. Percepção	4. Entrega	5. Pós-venda
		e-Commerce					
Parceiro	Indirecto	Lojas próprias	Como despertar o interesse nos nossos produtos ou serviços?	Como ajudar os clientes a avaliar a nossa proposta de valor?	Como permitir aos clientes comprarem produtos ou serviços específicos?	Como entregar uma proposta de valor aos clientes?	Como prestar assistência após a venda?
		Lojas de parceiros					
		Revendedor					

FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur, 2010.

4. **Relação com o cliente:** Descreve o tipo de relação que a empresa estabelece com os seus clientes. Analisando as relações com o consumidor podemos colocar as seguintes questões:
- Que tipo de relação deseja cada segmento de clientes ver estabelecida e mantida connosco?
 - Quais dessas já estabelecemos?
 - Que custos representam?
 - Como estão estas integradas com o restante modelo de negócio?

As relações com os clientes podem variar entre a relação pessoal e a automatizada e podem ser motivadas por:

- Aquisição de novos clientes;
- Fidelização dos clientes existentes;
- Aumento das vendas.

É possível distinguir várias categorias de relação com o cliente:

- a. **Atendimento pessoal:** esta relação é baseada na interacção entre pessoas. Este tipo de relação pode ocorrer num ponto de venda ou através de um *call centre*, e-mail, ou uma outra forma.
- b. **Atendimento personalizado:** um representante da empresa encontra-se dedicado a um cliente individualmente.

- c. **Self-service:** as condições necessárias para o cliente ter acesso à oferta são disponibilizadas, mas não existe uma relação directa com o cliente.
- d. **Serviço automatizado:** Este tipo de relação mistura uma forma mais sofisticada de *self-service* com processos automatizados.
- e. **Comunidades:** progressivamente as empresas estão a recorrer a comunidades de utilizadores com maior frequência. Este tipo de relação permite não só um maior envolvimento dos clientes ou potenciais clientes, mas também permite que os clientes interajam uns com os outros trocando conhecimentos e resolvendo problemas.
- f. **Co-criação:** criação de valor com os clientes. Deste tipo de relação são exemplo as críticas aos artigos na Amazon.com.

5. **Fontes de receita:** Valor monetário que a empresa realiza em cada segmento de clientes. De forma a clarificar as fontes de receita, podem colocar-se as seguintes questões:

- Qual o valor verdadeiro que os nossos clientes estão dispostos a pagar?
- Quais os produtos ou serviços que eles estão a pagar neste momento?
- Como estão eles actualmente a pagar?
- Como prefeririam pagar?
- Quanto contribui cada fonte de receita para a totalidade das receitas?

Existem dois tipos distintos de fontes de receita:

- Receitas transaccionais resultantes de pagamentos derivados de uma venda única.
- Receitas recorrentes resultantes de pagamentos em execução em troca de uma proposta de valor ao consumidor ou assistência pós-venda prestada ao cliente.

Tabela C-2 - Mecanismos de fixação de preço.

Mecanismos de fixação de preço			
Menu de preços fixos Preços pré-definidos baseados em variáveis estáticas		Preços dinâmicos Preços variam consoante as condições do mercado	
Lista de preços	Preços fixos para produtos individuais, serviços e outras propostas de valor	Negociação	Preço negociado entre dois ou mais parceiros dependendo do poder de negociação ou capacidade de negociação
Consoante características	Preços dependem do número ou qualidade das características da proposta de valor	Capacidade	Preço depende dos inventários e momento da compra
Consoante o segmento	Preço depende do tipo ou características do segmento de clientes	Mercado em tempo real	Preço é dinamicamente ajustado conforme oferta e procura
Consoante volume	Preço é uma função do volume comprado	Leilão	Preço é determinado pelo resultado de licitações

FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur, 2010.

Existem várias fontes de receita possíveis e cada uma poderá ter mecanismos de fixação de preço diferentes:

- a. **Venda de um recurso:** venda do direito de propriedade de um produto físico.
- b. **Taxa de utilização:** pagamento efectuado pela utilização de um determinado serviço. Quanto mais o serviço for utilizado maior será a quantia a pagar.
- c. **Subscrição:** venda do acesso a um serviço. Um ginásio cobra uma subscrição mensal ou anual pela utilização dos seus equipamentos.
- d. **Alugar/Arrendar/Leasing:** permitir temporariamente o acesso e direito exclusivo de utilização de um determinado recurso em troca de um pagamento.
- e. **Licenciamento:** permissão para a utilização de direitos de propriedade intelectual em troca de uma comissão de licenciamento. Este tipo de receita permite ao proprietário comercializar direitos sem ter de fabricar um produto ou comercializar um serviço.
- f. **Comissão de corretagem:** receita proveniente de serviços de intermediação entre duas ou mais entidades. Empresas de cartões de crédito, por exemplo, cobram uma comissão pela utilização de cartões aos comerciantes que os aceitam.
- g. **Publicidade:** comissões provenientes de publicitar um determinado produto, serviço ou marca.

6. **Recursos Chave:** Os recursos fundamentais para o funcionamento do modelo de negócio. As questões a colocar para averiguar os recursos chave são:

- Que recursos chave são necessários para as nossas propostas de valor?
- Canais de distribuição? Relação com o cliente? Fontes de receita?

Estes recursos podem ser categorizados da seguinte forma:

- Físicos:** os recursos físicos podem ser instalações, edifícios, veículos, máquinas sistemas, ou redes de distribuição. Muitas vezes estes recursos são capital intensivos.
- Intelectuais:** recursos como uma marca, propriedade intelectual, patentes e copyrights. Estes recursos são difíceis de desenvolver e poderão oferecer um valor substancial.
- Humanos:** todas as empresas necessitam de recursos humanos, no entanto existem modelos de negócio em que as pessoas são mais importantes, por exemplo empresas baseadas no conhecimento ou criativas.
- Financeiros:** determinados modelos de negócio necessitam de recursos financeiros e/ou garantias financeiras, como dinheiro ou linhas de crédito.

7. **Actividades Chave:** as actividades e tarefas mais importantes que uma empresa tem de realizar para o seu modelo de negócio funcionar. Questões a colocar perante as actividades chave:

- Que actividades chave são necessárias para as nossas propostas de valor?
- Canais de distribuição? Relação com o cliente? Fontes de receita?

Algumas categorias de actividades chave são as seguintes:

- Produção:** actividades relacionadas com a concepção, produção e distribuição de um produto em quantidades substanciais e/ou com qualidade superior.
- Resolução de problemas:** actividades deste tipo prendem-se com a resolução de problemas apresentados por cada cliente. Estes tipos de actividades estão muito relacionadas com a gestão de conhecimento e formação de recursos humanos.
- Plataforma/Rede:** modelos de negócio concebidos com uma plataforma como recurso chave evidenciam tarefas chave relacionadas com plataformas ou redes. A empresa eBay necessita de constantemente desenvolver e realizar manutenção à sua plataforma, o seu *website*.

8. **Parcerias chave:** a rede de fornecedores e parceiros que permitam o funcionamento do modelo de negócio. Algumas questões podem ser colocadas para identificar e caracterizar as parcerias chave:

- Quem são os nossos parceiros chave?
- Quem são os nossos fornecedores mais importantes?
- Que recursos chave está a empresa a obter de parceiros?
- Que actividades chave são realizadas por parceiros?

Existem quatro tipos de parcerias:

- Alianças estratégicas entre empresas não concorrentes;
- Coopetition:* parcerias estratégicas entre concorrentes;
- Joint-Ventures para desenvolvimento de novos negócios;
- Comprador-Fornecedor para garantir fiabilidade de fornecimentos.

Existem três motivações para a criação de parcerias:

- Optimização e economias de escala:** a mais básica das formas de parceria é entre fornecedores e comprador, uma vez que se torna irrealista uma empresa deter todos os recursos e realizar todas as actividades. Parcerias para optimização e para potenciar economias de escala são realizadas no sentido de reduzir custos, muitas vezes envolvem *outsourcing* ou partilha de infra-estruturas.
- Redução de risco ou incerteza:** uma parceria pode permitir reduzir o risco num ambiente caracterizado pela incerteza. A tecnologia *Blu-ray* por exemplo, foi desenvolvida por diversas empresas de electrónica de consumo, computadores pessoais e empresas de *media*.
- Aquisição de determinados recursos ou actividades:** poucas empresas realizam todas as actividades e detêm todos os recursos necessários à realização do seu modelo de negócio.

Elas estendem as suas próprias capacidades dependendo de outras empresas que providenciem essas actividades ou recursos. Estas parcerias podem surgir da necessidade de adquirir conhecimentos, licenças ou acesso a clientes.

9. **Estrutura de custos:** Custos mais importantes decorrentes do funcionamento do modelo de negócio. De forma a perceber melhor a estrutura de custos, pode recorrer-se às seguintes questões:
- Quais os custos mais significativos inerentes ao nosso modelo de negócio?
 - Que recursos chave são os mais caros?
 - Que actividades chave são as mais caras?

Existem duas classes abrangentes de estruturas de custos:

- Baseada nos custos:** este modelo de negócio foca-se na minimização de custos sempre que possível. Exemplo desta abordagem são as companhias de aviação *low-cost*.
- Baseada no valor:** esta estrutura de custos dá maior ênfase à criação de valor. Características comuns de um modelo de negócio com uma estrutura de custo baseada no valor são propostas de valor exclusivas e serviços muito personalizados.

Uma estrutura de custos pode apresentar as seguintes características:

- Custos fixos:** custos que se mantêm inalterados independentemente do volume de bens ou serviços produzidos. Salários, rendas e instalações são exemplos deste tipo de custos.
- Custos variáveis:** custos que variam proporcionalmente às quantidades de produtos ou serviços produzidos.
- Economias de escala:** vantagem de custo obtida por um negócio consoante a expansão do seu volume produzido. Isto permite a redução do custo unitário à medida que o volume aumenta.
- Economias de gama:** vantagens de custo que um negócio obtém por ter uma grande abrangência de operações.

ANEXO C – Análise SWOT para modelo de negócio

Avaliação SWOT proposta por Osterwalder e Pigneur.

Avaliação da proposta de valor (Positivo + Negativo)			0,00
<u>POSITIVO (5=Sim; 1=Não)</u>			
Peso	Assunção	de 5 a 1	
10	As nossas propostas de valor estão bem alinhadas com as necessidades do consumidor	2	
4	As nossas propostas de valor têm fortes efeitos de rede	1	
8	Existem fortes sinergias entre os nossos produtos e serviços	4	
10	Os nossos clientes estão muito satisfeitos	4	
<u>NEGATIVO (-1=Não; -5=Sim)</u>			
Peso	Assunção	de -1 a -5	
10	As nossas propostas de valor e as necessidades do consumidor estão desalinhasadas	-3	
4	As nossas propostas de valor não têm efeitos de rede	-5	
8	Não existem fortes sinergias entre os nossos produtos e serviços	-1	
10	Temos queixas frequentes	-2	
Avaliação Fontes de Receita (Positivo + Negativo)			0,30
<u>POSITIVO (5=Sim; 1=Não)</u>			
Peso	Assunção	de 5 a 1	
9	Beneficiamos de margens robustas	2	
10	As nossas receitas são previsíveis	3	
8	Temos fontes de receita recorrentes e repetição de compra frequentes	4	
4	As nossas fontes de receita são diversificadas	1	
9	As nossas fontes de receita são sustentáveis	4	
9	Recolhemos as receitas antes de incorrermos em despesas	2	
9	Cobramos por aquilo que os clientes estão dispostos a pagar	3	
8	Os nossos mecanismos de preço capturam a totalidade do valor que o cliente está disposto a pagar	2	
<u>NEGATIVO (-1=Não; -5=Sim)</u>			
Peso	Assunção	de -1 a -5	
9	As nossas margens são baixas	-4	
10	As nossas receitas são imprevisíveis	-3	
8	As nossas fontes de receita são transaccionais e com pouca e repetição de compra	-1	
4	Dependemos de uma única fonte de receita	-4	
9	A sustentabilidade das nossas fontes de receita é questionável	-1	
9	Incorrermos em despesas elevadas antes de recolhemos as receitas	-5	
9	Não cobramos por aquilo que os clientes estão dispostos a pagar	-2	
8	Os nossos mecanismos de preço deixam em cima da mesa valor que o cliente está disposto a pagar	-2	
Avaliação Custos (Positivo + Negativo)			1,40
<u>POSITIVO (5=Sim; 1=Não)</u>			
Peso	Assunção	de 5 a 1	
10	Os nossos custos são previsíveis	5	
10	A nossa estrutura de custos está ajustada para o nosso modelo de negócio	3	
6	As nossas operações são eficientes para o respectivo custo	2	
7	Beneficiamos de economias de escala	2	

NEGATIVO (-1=Não; -5=Sim)

Peso	Assunção	de -1 a -5
10	Os nossos custos são imprevisíveis	-1
10	A nossa estrutura de custos e o nosso modelo de negócio estão desajustados	-3
6	As nossas operações não são eficientes para o respectivo custo	-4
7	Não beneficiamos de economias de escala	-4

Avaliação Recursos Chave (Positivo + Negativo)

1,60

POSITIVO (5=Sim; 1=Não)

Peso	Assunção	de 5 a 1
6	Os nossos recursos chave são difíceis para os concorrentes replicarem	3
8	As necessidades de recursos são previsíveis	4
9	Disponibilizamos recursos chave na quantidade certa e no momento exacto	2

NEGATIVO (-1=Não; -5=Sim)

Peso	Assunção	de -1 a -5
6	Os nossos recursos chave são fáceis de replicar	-3
8	As necessidades de recursos são imprevisíveis	-2
9	Existem dificuldades em disponibilizar recursos chave na quantidade certa e no momento exacto	-2

Avaliação Actividades Chave (Positivo + Negativo)

1,20

POSITIVO (5=Sim; 1=Não)

Peso	Assunção	de 5 a 1
9	Executamos eficientemente tarefas chave	3
6	As nossas tarefas chave são difíceis de copiar	3
8	A qualidade de execução é elevada	3
5	Equilíbrio entre o que é feito dentro de portas e o que é subcontratado é ideal	3

NEGATIVO (-1=Não; -5=Sim)

Peso	Assunção	de -1 a -5
9	Executamos de forma ineficiente as tarefas chave	-2
6	As nossas tarefas chave são fáceis de copiar	-3
8	A qualidade de execução é baixa	-2
5	Executamos demasiadas ou poucas tarefas dentro de portas	-4

Avaliação Parcerias Chave (Positivo + Negativo)

1,30

POSITIVO (5=Sim; 1=Não)

Peso	Assunção	de 5 a 1
7	Estamos focados e trabalhamos com parceiros quando é necessário	2
9	Temos boas relações profissionais com os parceiros chave	4

NEGATIVO (-1=Não; -5=Sim)

Peso	Assunção	de -1 a -5
7	Estamos dispersos e trabalhamos pouco com parceiros	-4
9	As relações profissionais com os parceiros chave são complicadas	-1

Avaliação Segmentos de Consumidor (Positivo + Negativo)

-3,70

POSITIVO (5=Sim; 1=Não)

Peso	Assunção	de 5 a 1
10	Número de clientes que deixam de o ser é baixo	4
10	A base de clientes está bem segmentada	1
9	Estamos continuamente a adquirir novos clientes	1

NEGATIVO (-1=Não; -5=Sim)

Peso	Assunção	de -1 a -5
10	Número de clientes que deixam de o ser é alto	-2
10	A base de clientes não está segmentada	-4
9	Não conseguimos adquirir novos clientes	-4

Avaliação Canais (Positivo + Negativo)

0,60

POSITIVO (5=Sim; 1=Não)

Peso	Assunção	de 5 a 1
9	Os nossos canais são muito eficientes	4
9	Os nossos canais são muito eficazes	4
9	O alcance dos canais é forte entre os clientes	3
8	Os clientes conseguem ver facilmente os nossos canais	4
6	Os nossos canais estão fortemente integrados	3
5	Os canais permitem economias de gama	2
8	Os canais estão bem ajustados aos segmentos de consumidores	3

NEGATIVO (-1=Não; -5=Sim)

Peso	Assunção	de -1 a -5
9	Os nossos canais são ineficientes	-3
9	Os nossos canais são ineficazes	-3
9	O alcance dos canais para potenciais novos clientes é reduzido	-4
8	Potenciais novos clientes não conseguem ver facilmente os nossos canais	-3
6	Os nossos canais estão pouco integrados	-4
5	Os canais não permitem economias de gama	-3
8	Os canais estão mal ajustados aos segmentos de consumidores	-3

Avaliação Relação com o Cliente (Positivo + Negativo)

2,00

POSITIVO (5=Sim; 1=Não)

Peso	Assunção	de 5 a 1
10	Fortes relações com os clientes	4
9	Qualidade das relações com os clientes está ajustada aos segmentos	3
10	As relações fidelizam clientes através de altos custos de mudança (<i>switching</i>)	3
7	A nossa marca é forte	1

NEGATIVO (-1=Não; -5=Sim)

Peso	Assunção	de -1 a -5
10	Fracas relações com os clientes	-1
9	Qualidade das relações com os clientes está desajustada aos segmentos	-1
10	Clientes têm baixo custos de mudança (<i>switching</i>)	-3
7	A nossa marca é fraca	-5

Avaliação Ameaças

PROPOSTA DE VALOR (Média)

-2,50

Assunção	de -1 a -5
Existem produtos e serviços substitutos disponíveis	-2
Os concorrentes ameaçam oferecer melhor preço ou valor	-3

FONTES DE RECEITA (Média)

-3,33

Assunção	de -1 a -5
As nossas margens estão ameaçadas por concorrentes? Por tecnologia?	-4
Dependemos excessivamente de uma ou mais fontes de receita?	-4
Quais as fontes de receitas que irão desaparecer no futuro?	-2

CUSTOS (Média)	-1,50
Assunção	de -1 a -5
Que custos ameaçam tornar-se imprevisíveis?	-1
Que custos ameaçam crescer mais depressa que as receitas que eles suportam?	-2
RECURSOS CHAVE (Média)	-1,50
Assunção	de -1 a -5
Poderemos sofrer uma disrupção no fornecimento de certos recursos?	-1
A qualidade dos nossos recursos está ameaçada de alguma forma?	-2
ATIVIDADES CHAVE (Média)	-1,50
Assunção	de -1 a -5
Quais as actividades chave que poderão sofrer rupturas?	-2
A qualidade das nossas actividades está ameaçada de alguma forma?	-1
PARCERIAS CHAVE (Média)	-2,33
Assunção	de -1 a -5
Estamos em risco de perder alguns parceiros?	-1
Podem os nossos parceiros colaborar com concorrentes?	-3
Estamos demasiado dependentes de alguns parceiros?	-3
SEGMENTOS DE CONSUMIDOR (Média)	-3,50
Assunção	de -1 a -5
Pode o nosso mercado ficar saturado em breve?	-4
Existem concorrentes a ameaçar a nossa quota de mercado?	-4
Qual o risco dos clientes procurarem outro fornecedor?	-4
Quão rápida será intensificada a concorrência no nosso mercado?	-2
CANAIS (Média)	-1,00
Assunção	de -1 a -5
Os concorrentes ameaçam os nossos canais?	-1
Os nossos canais correm riscos de se tornarem irrelevantes para os nossos clientes?	-1
RELAÇÃO COM O CLIENTE (Média)	-1,00
Assunção	de -1 a -5
Existem algumas relações com clientes em risco de se deteriorarem?	-1
Avaliação Oportunidades	
PROPOSTA DE VALOR (Média)	1,80
Assunção	de 5 a 1
Poderíamos gerar receitas repetíveis transformando produtos em serviços?	1
Poderíamos integrar melhor os nossos produtos ou serviços?	2
Que necessidades adicionais dos clientes poderíamos satisfazer?	1
Que complementos ou extensões da nossa proposta de valor são possíveis?	3
Que outras tarefas poderíamos realizar em nome dos clientes?	2
FONTES DE RECEITA (Média)	2,00
Assunção	de 5 a 1
Poderíamos substituir transacções únicas por receitas repetíveis?	1
Por que outros elementos os clientes estariam dispostos a pagar?	3
Temos possibilidade de efectuar vendas cruzadas internamente ou com parceiros?	1
Que outras fontes de receita poderíamos adicionar ou criar?	3
Podemos aumentar preços?	2

CUSTOS (Média)	2,00
Assunção	de 5 a 1
Onde poderíamos reduzir custos?	2
RECURSOS CHAVE (Média)	1,75
Assunção	de 5 a 1
Poderíamos utilizar recursos menos dispendiosos para obter os mesmo resultados?	2
Que recursos chave poderiam ser contratados a parceiros?	2
Que recursos chave estão subutilizados?	2
Temos propriedade intelectual não utilizada que seja valorizada por outros?	1
ATIVIDADES CHAVE (Média)	1,67
Assunção	de 5 a 1
Poderíamos standardizar algumas tarefas chave?	3
Como poderíamos aumentar a eficiência de um modo geral?	1
As TI poderiam aumentar eficiência?	1
PARCERIAS CHAVE (Média)	1,60
Assunção	de 5 a 1
Existem oportunidades de <i>outsourcing</i> ?	2
Poderia uma mais estreita colaboração com parceiros permitir-nos um melhor enfoque no nosso <i>core business</i> ?	2
Existem oportunidades de vendas cruzadas com os nossos parceiros?	1
Poderiam os canais dos nossos parceiros ajudar-nos a chegar melhor aos nossos clientes?	1
Poderiam novos parceiros complementar a nossa oferta de valor?	2
SEGMENTOS DE CONSUMIDOR (Média)	3,33
Assunção	de 5 a 1
Beneficiariamos de um aumento do mercado?	3
Poderemos servir outros segmentos do mercado?	3
Poderíamos servir melhor os nossos clientes através de uma maior segmentação?	4
CANAIS (Média)	2,60
Assunção	de 5 a 1
Como podemos melhorar a eficiência e eficácia dos nossos canais?	2
Conseguiríamos integrar melhor os nossos canais?	2
Poderíamos encontrar novos canais complementares para os nossos parceiros?	3
Poderíamos aumentar as margens servindo directamente os consumidores?	4
Poderíamos alinhar melhor os nossos canais com os segmentos de consumidores?	2
RELAÇÃO COM O CLIENTE (Média)	1,83
Assunção	de 5 a 1
Existe potencial para melhorar a fidelização de cliente?	2
Como estreitar as nossas relações com os clientes?	2
Podemos melhorar a personalização?	2
Como poderíamos aumentar os custos de troca de fornecedor (<i>switching</i>)?	2
Identificámos e cortámos com clientes que não geram receita?	1
Como podemos automatizar algumas relações?	2