



**Ricardo João
Churro Pinheiro**

**CRIAÇÃO DO MODELO DE
NEGÓCIO PARA UMA EMPRESA
DO SETOR AUTOMÓVEL**

Relatório de projeto aplicado do Mestrado em
Ciências Empresariais no Ramo Gestão de
PME

ORIENTADOR

Professor Doutor Agostinho Bucha. ESCE/IPS

Janeiro de 2019

**Ricardo João
Churro Pinheiro**

**CRIAÇÃO DO MODELO DE
NEGÓCIO PARA UMA EMPRESA
DO SETOR AUTOMÓVEL**

Júri

Presidente: Professora Doutora Sandra Nunes.
ESCE/IPS

Orientador: Prof. Doutor Agostinho Bucha. ESCE/IPS

Vogal: Professora Doutora Teresa Costa. ESCE/IPS

Janeiro de 2019

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.”

Leonardo da Vinci

Resumo

As micro, pequenas e médias empresas desempenham um papel importante na economia Portuguesa, sendo estas uma das impulsionadoras do tecido económico, contribuindo em grande escala para o crescimento e sustentabilidade da economia, tornando-se importante pela criação de emprego.

Pretende-se com este projeto aplicado criar um do modelo de negócio para uma micro empresa recém-criada do setor automóvel e analisar a relevância deste tendo em conta o meio envolvente. Tendo em conta a metodologia do projeto aplicado e fazendo uso da estrutura analítica do *Business Model Canvas* proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), será criado o modelo de negócio da *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, para que posteriormente seja efetuada a avaliação interna da empresa, forças e fraquezas e a avaliação da posição da empresa face ao meio envolvente, oportunidades e ameaças.

Nesse sentido foi efetuada a caracterização do modelo de negócios da empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, tendo em conta os nove blocos que constitui o modelo de negócios *Canvas*: 1. Estrutura de Custos; 2. Fontes de Rendimento; 3. Segmento de Clientes; 4. Canais; 5. Relações com os Clientes; 6. Parceiros Principais; 7. Atividades Principais; 8. Recursos Principais; 9. Proposta de Valor, bem como o diagnóstico de cada um desses blocos, através de uma análise *SWOT*, o que permitiu construir uma visão global sobre o modelo e o posicionamento da empresa face aos clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio.

Contudo, é possível referir que a empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, depois do seu modelo de negócios criado, poderá ter mais possibilidade de crescimento e de desenvolvimento, uma vez que após a descrição e análise deste é possível verificar todos os aspetos positivos e negativos de forma a direcionar as estratégias.

Palavras-chave: Micro, Pequenas e Médias empresas, Setor automóvel, Empreendedor, Modelo de negócios, *Business Model Canvas*, Análise *SWOT*.

Abstract

Micro, small and medium-sized enterprises play an important role in the Portuguese economy, which are the main drivers of the economic fabric, contributing in large measure to the growth and sustainability of the economy, becoming the main responsible for job creation.

The aim of this project is to create one of the business model for a newly created micro-enterprise of the automotive sector and to analyze the relevance of this taking into account the surrounding environment. Taking into account the methodology of the case study and making use of the analytical structure of the Business Model Canvas proposed by Osterwalder and Pigneur (2010), the business model of *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* will be created so that later the internal evaluation the company's strengths and weaknesses and the assessment of the company's position vis-à-vis the environment, opportunities and threats.

In this sense, the business model of the company *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* was characterized, taking into account the nine blocks that constitute the Canvas business model: 1. Structure of Costs; 2. Sources of Income; 3. Segment of Clients; 4. Channels; 5. Relations with Clients; 6. Major Partners; 7. Main Activities; 8. Key Features; 9. Proposal of Value, as well as the diagnosis of each of these blocks, through a SWOT analysis, which allowed to build a global view on the model and the positioning of the company vis-à-vis customers, suppliers and other business partners.

However, it is possible to mention that the company *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, after its created business model, may have more possibility of growth and development, since after the description and analysis of this it is possible to verify all the positive aspects and strategies.

Keywords: Micro, Small and Medium-Sized Businesses, Automotive Sector, Business Model, Business Model Canvas, SWOT Analysis.

Índice

| | |
|--|----|
| Introdução..... | 1 |
| Capítulo 1 – Enquadramento Teórico | 4 |
| 1.1. Setor Automóvel | 4 |
| 1.1.1. Comércio Automóvel em Portugal..... | 5 |
| 1.2. Micro, Pequenas e Médias Empresas..... | 6 |
| 1.2.1. Conceito de Micro, Pequenas e Médias Empresa | 6 |
| 1.2.2. Microempresas | 7 |
| 1.2.3. Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal | 9 |
| 1.3. Modelos de Negócio..... | 11 |
| 1.3.1. O conceito | 11 |
| 1.3.2. A importância de um Modelo de Negócio | 14 |
| 1.3.3. Os diferentes Modelos de Negócios | 15 |
| 1.3.3.1. O Modelo de Quatro Caixas..... | 17 |
| 1.3.3.2. O Modelo de Negócios como Mediador..... | 18 |
| 1.3.3.3. Cadeia de Valor de Porter..... | 19 |
| 1.3.4. Modelo de Negócios <i>Canvas</i> | 19 |
| 1.3.4.1. O Desenvolvimento do Modelo de Negócios <i>Canvas</i> | 19 |
| 1.3.4.2. O Modelo de Negócios <i>Canvas</i> | 20 |
| 1.3.4.3. Os Nove Blocos..... | 22 |
| 1.3.4.3.1. Aspectos financeiros..... | 22 |
| 1.3.4.3.2. Gestão de infraestruturas..... | 25 |
| 1.3.4.4.3. Interface com o Cliente | 27 |
| 1.3.4.4.4. Produto..... | 31 |
| 1.3.4.4. Value Proposition Canvas..... | 33 |
| 1.3.4.5. Análise <i>SWOT</i> | 34 |
| Capítulo 2 – Metodologias..... | 36 |
| 2.1. Fundamentação Metodológica | 36 |
| 2.2. Procedimentos Metodológicos | 37 |

| | |
|---|----|
| Capítulo 3 – Projeto Aplicado | 42 |
| 3.1. O caso da empresa “ <i>Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA</i> ” | 42 |
| 3.1.1. Caracterização da <i>Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA</i> | 42 |
| 3.1.2. Modelo de Negócios na <i>Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA</i> | 42 |
| 3.1.2.1. Segmentos de Clientes | 43 |
| 3.1.2.2. Proposta de Valor | 46 |
| 3.1.2.3. Canais | 49 |
| 3.1.2.4. Relações com os Clientes | 50 |
| 3.1.2.5. Fontes de Rendimento | 52 |
| 3.1.2.6. Recursos Principais | 53 |
| 3.1.2.7. Atividades Principais | 54 |
| 3.1.2.8. Parcerias Principais | 56 |
| 3.1.2.9. Estrutura de Custos | 58 |
| 3.1.3. Análise SWOT no Contexto do Modelo de Negócios Canvas | 63 |
| Conclusão..... | 70 |
| Referências | 74 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Modelo de Negocios Canvas..... | 39 |
| Figura 2 - Segmentos de Clientes | 45 |
| Figura 3 - Segmentos de Clientes - Value Proposition Canvas..... | 46 |
| Figura 4 – Proposta de Valor | 48 |
| Figura 5 - Proposta de Valor - Value Proposition Canvas..... | 49 |
| Figura 6- Canais..... | 50 |
| Figura 7- Relações com os Clientes | 52 |
| Figura 8 - Fontes de Rendimento | 53 |
| Figura 9 - Recursos..... | 54 |
| Figura 10 - Atividades | 56 |
| Figura 11 - Parcerias..... | 58 |
| Figura 12 - Estrutura de Custos..... | 60 |
| Figura 13 - Modelo de Negócios Canvas - Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA | 61 |
| Figura 14 - Value Proposition Canvas - Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA | 62 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Definição de PME | 7 |
| Tabela 2 - Questões para elaboração do modelo de negócios | 40 |
| Tabela 3 - Análise SWOT - Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA..... | 67 |

Introdução

As micro, pequenas e médias empresas constituem uma parte importante da base de sustentação da economia da União Europeia, incluído Portugal. Estas são uma fonte de postos de trabalho, desenvolvem o espírito empresarial e a inovação, sendo por isso cruciais para fomentar a competitividade e emprego.

É importante salientar que as micro, pequenas e médias empresas representavam cerca de 99,9 por cento da totalidade das empresas em Portugal, onde nesta escala não estão incluídas as empresas de agricultura, silvicultura, pescas e algumas do setor de serviços como educação e saúde (SBA, 2018). No entanto é de salientar que são as microempresas as que constituem a grande maioria das empresas em Portugal, 95,1 por cento do total, gerando mais de 40 por cento dos empregos operando em vários sectores, como o comércio (SBA, 2018).

Detetar uma oportunidade de negócio e possuir o conhecimento, criatividade e iniciativa para, isoladamente ou em conjunto, enfrentar a incerteza e transformar essa oportunidade em criação de valor, são as características fundamentais para um empreendedor.

A criação de uma empresa é um processo complexo, sendo que na origem da criação de qualquer empresa está uma ideia de negócio que passa pela oferta de um produto ou serviço. Os potenciais empreendedores vêm no processo de transição da ideia para a criação e consolidação de uma empresa uma série de barreiras, dificuldades e consequências.

Um aspeto chave para a transformação de uma boa ideia num negócio é o desenho de um modelo, coerente e completo, de negócio, ou seja um modelo de negócio onde é apresentada a arquitetura da empresa tendo em conta todos os fatores que ajudam a criar e a entregar valor de forma a gerar fontes de receita.

Este conceito tem vindo a afirmar-se e pode ser aplicado de forma transversal a todas as empresas e indústrias. O desenho do modelo de negócio pode servir como uma ferramenta poderosa para a análise, implementação e comunicação de escolhas estratégicas

A elaboração de um modelo de negócios é uma decisão crucial para preparar a empresa para o futuro, quer seja para uma nova empresa, quer seja para uma empresa existente que necessite de reformular o seu modelo de negócios.

O modelo de negócio é importante, uma vez que identifica os recursos, competências e parcerias que a empresa dispõe e que necessita encontrar, para tornar claro as atividades e processos que lhe permite criar propostas de valor, identificar os seus segmentos de clientes e o modo de se relacionar com eles.

Pode-se elaborar uma listagem dos aspetos que se precisa de analisar e usá-la para estudar

o negócio, mas um modelo de negócio pré definido, certamente assenta num conjunto alargado de experiências práticas e já consolidou os aspetos chave, sendo que a escolha de um modelo testado dá mais segurança à análise e reduz o *stress* na elaboração do mesmo.

Existe um número muito elevado de desenhos que podem ser utilizados para representar o modelo de negócios e uma multiplicidade de elementos chave, no entanto o modelo de negócios *Canvas* é um dos modelos mais largamente difundidos, apresentando um elevado valor tanto a nível académico como a nível empresarial tendo sido já testado pelo mercado.

O modelo de negócios *Canvas* funciona como uma ferramenta de criação e gestão de negócios, utilizada para ilustrar e trabalhar de forma bastante simples e eficaz o modelo de negócio de qualquer empresa. Autores como por exemplo Osterwalter *et al.* (2010) sustentam que o modelo de negócio *Canvas* trata-se de uma metodologia simples, intuitiva e de fácil compreensão que sistematiza a forma de pensar de um modelo de negócio sem descurar a complexidade de como a empresa funciona. Este modelo é constituído por quatro pilares principais: aspetos financeiros, gestão de infraestruturas, interface com o cliente e produto, onde dentro destes estão distribuídos nove blocos constitutivos: estrutura de custos, fontes de rendimento, recursos principais, atividades principais, parcerias principais, segmentos de clientes, canais de distribuição, relações com os clientes e proposta de valor.

A *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* é uma empresa do setor automóvel que foi criada recentemente e que ainda não apresenta um modelo de negócio organizado e estruturado. Esta empresa detetou uma oportunidade de negócio: a comercialização de automóveis usados. A procura por viaturas usadas aumentou 3% em 2017 em comparação com o ano anterior (Jornal das Oficinas, 2017).

A venda de veículos usados tem sido uma boa fonte de negócio para o setor automóvel, representando mais de 75% do total de viaturas ligeiras novas e usadas, registadas nas conservatórias em 2017 (Cardoso, 2018).

Deste modo, a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, necessita, neste momento de associar um modelo de negócios, de forma a ter o seu negócio mais estruturado e forma a identificar todos os seus componentes mais facilmente, para que a empresa possa desenvolver e crescer. Daí ter achado pertinente a elaboração de um modelo de negócios para a empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*.

As principais motivações que levaram à escolha deste tema foi o facto do conceito de modelo de negócio ter vindo a ganhar uma crescente importância, devido à constante necessidade de adaptação por parte das empresas aos mercados assim como aos concorrentes, e também pela possibilidade de poder contribuir com novas ideias para esta empresa.

O presente trabalho tem como objetivo geral elaborar um modelo de negócio de uma micro

empresa do setor automóvel. Por forma a alcançar este objetivo serão das respostas aos seguintes objetivos específicos: caracterização do modelo de negócio da empresa, tendo por base o método *Business Model Canvas*, realização de um diagnóstico interno e externo ao modelo de negócio, identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa e aproveitar as potencialidades do modelo de negócio para prever possíveis mudanças que possam vir a influenciar este.

No primeiro capítulo é efetuado o enquadramento teórico sobre o tema deste projeto aplicado. Neste é apresentada uma pequena análise do setor automóvel, mais propriamente sobre o setor automóvel em Portugal, posteriormente é apresentada uma revisão da literatura sobre as micro, pequenas e médias empresas, onde é dado destaque as micro, pequenas e médias empresas em Portugal, nomeadamente a sua importância na economia. Por fim, é efetuada uma análise ao conceito modelo de negócios, à sua evolução no tempo, à sua importância e aos diferentes modelos de negócios, sendo abordado o modelo de negócios *Canvas* de forma mais exaustiva, para compreender o funcionamento do método, criando assim uma linha de pensamento para os restantes capítulos.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia para a elaboração deste projeto aplicado, sendo abordados o método de pesquisa, tipo de pesquisa e modelo de pesquisa, técnicas utilizadas na recolha e tratamento de dados.

No terceiro capítulo é apresentado o projeto aplicado referente a empresa do setor automóvel, sendo primeiramente apresentado a caracterização desta empresa, posteriormente o modelo de negócios proposto, tendo por base os nove blocos que constituem e formam a base do modelo de negócio, adotado para a elaboração deste trabalho, o modelo de negócio *Canvas*, bem como a sua análise através da análise *SWOT*, onde serão abordadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças desta empresa tendo em conta o modelo de negócios.

Por último, serão apresentadas as conclusões, considerações finais e limitações relativamente ao projeto aplicado.

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

Neste primeiro capítulo será apresentado o enquadramento teórico relativo ao tema deste trabalho, sendo fornecida a fundamentação, o estudo da arte, bem como a identificação da situação atual do conhecimento referente ao tema.

Assim, será efetuado o enquadramento teórico sobre o setor automóvel num primeiro ponto, posteriormente será abordado o conceito de micro, pequenas e médias empresas, sendo evidenciado o papel das microempresas, e uma breve abordagem sobre as micro, pequena e médias empresas no contexto nacional. No final deste capítulo será abordado o conceito de modelo de negócios, qual a sua importância no mundo empresarial e os diferentes modelos de negócios existentes, onde será descrito mais detalhadamente o Modelo de Negócios Canvas.

1.1. Setor Automóvel

O automóvel é um instrumento essencial proporcionando uma grande mobilidade de pessoas e bens, o que levou a que a indústria automóvel se globalizasse, tendo hoje em dia um papel chave nas economias com um produto que faz parte integrante da sociedade (Monteiro *et al.*, 2010; Caetano, 2014).

O setor automóvel é um dos setores mais importantes na criação de receitas e crescimento económico dos países desenvolvidos, assumindo um papel determinante em todas as economias mundiais (Caetano, 2014).

Segundo os dados disponíveis da Associação Alemã dos Construtores de Automóveis, em 2007, as vendas mundiais de veículos automóveis terão ascendido a cerca de 62.8 milhões de veículos. Já no que diz respeito ao mercado europeu, em 2007, segundo os dados da Associação de Construtores Europeus de Automóveis (ACEA), foram vendidos na União Europeia 17,7 milhões de veículos ligeiros, o que representa 28,2 por cento das vendas mundiais (ACAP *et al.*, 2008).

No entanto, a crise económica e a crise petrolífera de 2008 foram um grande problema para todas as indústrias mundiais. Com os aumentos do preço do petróleo, as limitações de cedência de crédito, e a diminuição do poder de compra dos consumidores as empresas viram os seus custos aumentar e as suas vendas diminuir e, como se não bastasse, os consumidores alteraram as suas preferências no que diz respeito à escolha de um automóvel, optando por gamas mais baixas e eficientes. Deste modo, as vendas de automóveis diminuíram de um modo geral em quase todas as regiões do mundo, com exceção da Ásia, Oceânia e Médio Oriente. A União Europeia não foi exceção e também registou quebras de vendas, passando de 17,7 mil milhões em 2007 para 15,8 mil milhões em 2008 (Caetano, 2014).

É de salientar que o setor automóvel é um setor muito sensível às flutuações do ciclo económico, uma vez que depende da venda de bens duradouros, sujeitos às expectativas dos

consumidores e empresários (ENEI, 2014).

Sendo que a vitalidade da indústria tem relação direta com a vitalidade das economias, e a evolução das economias tem resultados nas vendas e na produção de veículos e consequentemente em toda a indústria (Caetano, 2014).

1.1.1. Comércio Automóvel em Portugal

O setor automóvel em Portugal tem muita importância na economia portuguesa nomeadamente na tributação, nos indicadores macroeconómicos e na inovação e desenvolvimento (Monteiro *et al.*, 2010).

De acordo com o Banco de Portugal em 2013, o setor automóvel é composto por dois conjuntos de atividades: a fabricação automóvel e o comércio automóvel. A fabricação automóvel compreende as atividades de produção de veículos e respetivos acessórios e componentes. O comércio automóvel é constituído por aquelas atividades que se desenvolvem a jusante, nomeadamente o comércio e manutenção de veículos automóveis (Castro, 2014).

O comércio automóvel refere-se a venda ou revenda especializada de veículos automóveis ligeiros e pesados, motociclos, novos ou usados e de peças e acessórios, a exercer por tempo indeterminado através de uma empresa estabelecida em território nacional.

Ao longo do tempo, as vendas de automóveis, em Portugal tiveram ligeiras oscilações, notando-se acentuadas quebras desde 2010, passando de 272,7 mil para 113,4 mil unidades novas, vendidas em 2012. No entanto, é de frisar, que em Portugal existem os maiores impostos sobre os automóveis da União Europeia, a que se junta o preço dos combustíveis, os baixos salários, a elevada taxa de desemprego e o desemprego jovem, que conjuntamente contribuem como condicionantes para o decréscimo do volume de vendas do setor no país (Caetano, 2014).

De acordo com os dados da Associação Automóvel de Portugal (ACAP, 2018) este setor foi responsável por 9,271 mil milhões de euros em receitas fiscais o que representa 4 por cento do Produto Interno Bruto (PIB) e 21,6 por cento do total de receitas fiscais, em 2016, fazendo do setor automóvel o maior contribuidor para os impostos.

Em 2017, foram comercializados 266.385 veículos novos, o que correspondeu a um aumento de 7,7 por cento face ao ano de 2016, que havia registado 247.398 veículos (ACAP, 2018).

Apesar da evolução positiva das vendas que se verificou nos últimos três anos a ACAP destaca o facto de o parque automóvel continua a envelhecer, apresentando agora uma idade média de 12,3 anos, um valor preocupante, dadas as implicações em termos de segurança rodoviária e do objetivo de redução das emissões poluentes (Santos, 2017).

Porém, em 2015, o setor automóvel compreendia 4 por cento das empresas em Portugal (15 mil empresas), representando 7 por cento do volume de negócios e 4 por cento do número de pessoas ao serviço. De entre os segmentos de atividade que compõem o setor, o comércio automóvel destacava-se ao representar 97 por cento das empresas e 69 por cento do volume de negócios e das pessoas ao serviço do setor em 2015. À semelhança do total das empresas, o setor

era maioritariamente constituído por microempresas (90 por cento das empresas). No entanto, as grandes empresas eram responsáveis pela maior parcela do volume de negócios (47 por cento, apesar de representarem apenas 0,4 por cento das empresas). As PME agregavam a maior parcela do número de pessoas ao serviço (40 por cento) e eram responsáveis por 41 por cento do volume de negócios do setor, representando 10 por cento das empresas (Banco de Portugal, 2016).

De acordo com a ACAP em 2017, o setor automóvel em Portugal é um dos mais dinâmicos e inovadores da economia nacional, representa atualmente um universo de 28 mil empresas, 2,7 por cento do emprego e um total de 140 mil postos de trabalho diretos, atingido um volume de negócios de 24 mil milhões de euros, contribuindo fortemente para as exportações e as receitas fiscais geradas pela venda e circulação automóvel em Portugal. Sendo que o comércio automóvel representa 22 mil empresas, 68 mil postos de trabalho direto e gera 5 mil milhões de euros de volume de negócios (ACAP, 2018).

1.2. Micro, Pequenas e Médias Empresas

1.2.1. Conceito de Micro, Pequenas e Médias Empresa

A Comissão Europeia define empresa como uma *“(...) entidade que, independentemente da sua forma jurídica exerce uma atividade económica. São, nomeadamente, consideradas como tal as entidades que exercem uma atividade artesanal ou outras atividades a título individual ou familiar, as sociedades de pessoas ou as associações que exercem regularmente uma atividade económica”* (Comissão, 2003).

Já *“(...) as micro, pequenas e médias empresas são o motor da economia. São uma fonte essencial de postos de trabalho, desenvolvem o espírito empresarial e a inovação na UE, sendo por isso cruciais para fomentar a competitividade e o emprego”* (Comissão Europeia, 2015 cit in Verheugen, 2006).

Não existe nenhuma definição genérica sobre PME, pois esta definição pode variar em função da realidade de cada país, de acordo com o critério adotado, sendo que os critérios mais utilizados são o número de trabalhadores e o volume de negócios (Oliveira e Bertucci, 2003).

De acordo com a Recomendação da Comissão Europeia PME é definida como Micro, Pequenas e Médias Empresas, sendo este conceito aplicado a todos os países da União Europeia. Este conceito é estabelecido tendo em conta três princípios: número de efetivos, volume de negócios anual e o balanço anual. Assim sendo, a definição de PME corresponde às empresas que *“(...) empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros”* (Comissão, 2003).

Através da Recomendação da Comissão Europeia (2016), pode-se ainda distinguir o que é uma micro, pequena e média empresa. Assim, "(...) uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros", enquanto "(...) uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros", já as médias empresas "(...) é definida como uma empresa que emprega mais de 50 e menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual se situe entre os 10 e os 50 milhões de euros".

| Categoria | N.º Trabalhadores | Volume de Negócios | Balanço Total |
|------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Média Empresa | < 250 | < = 50 Milhões de euros | < = 43 Milhões de euros |
| Pequena Empresa | < 50 | < = 10 Milhões de euros | < = 10 Milhões de euros |
| Microempresa | < 10 | < = 2 Milhões de euros | < = 2 Milhões de euros |

Tabela 1 - Definição de PME – IAPMEI – 2016

As PME compreendem todos os tipos de empresas, desde as individuais até às cooperativas, apesar das suas diferenças entre ambas (Comissão Europeia, 2015).

É de salientar que as PMEs dominam igualmente a maioria das áreas, com exceção dos setores de eletricidade e da informação e comunicação, onde as grandes empresas geram o maior volume de valor acrescentado (Comissão, 2003).

1.2.2. Microempresas

Tal como referido anteriormente, uma microempresa é definida, pela Recomendação da Comissão Europeia, como sendo uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros. É de salientar que o âmbito de atividades exercidas pelas microempresas também veio a ser abordado na Recomendação, assim são consideradas microempresas as entidades que exercem uma atividade artesanal, ou outras atividades a título individual ou familiar, as sociedades de pessoas ou as associações que exercem regularmente uma atividade económica (Portela *et al.*, 2008).

As microempresas apresentam características próprias, sendo que algumas são importantes para o desenvolvimento da empresa, mas outras acabam por causarem alguns constrangimentos (Oliveira, 2010).

Uma dessas características é a flexibilidade, as microempresas caracterizam-se por terem uma grande agilidade e facilidade de se adaptarem ao mercado, ao investimento, à tecnologia, à estrutura de recursos humanos e as relações de trabalho (Moura, 1999). Esta caracterização deve-

se ao facto das microempresas possuírem uma estrutura organizativa tendencialmente informal e pouco estruturada, o que facilita a tomada de decisões (Hollensen, 2007).

Esta característica possibilita respostas rápidas às constantes mudanças da realidade em que as microempresas se inserem e favorecem uma adaptação mais eficaz e eficiente às novidades (Cardoso, 1999).

Outra das características mencionadas é o facto de as microempresas possuírem uma maior proximidade com o mercado e uma menor intensidade capitalista o que facilita a reconversão e a relação de proximidade com os trabalhadores que possibilita um maior empenho destes na vida da empresa (Santos, 1999).

Num relatório da Comissão Europeia (2007) é referida como característica das microempresas a criatividade que lhes subjaz. Efetivamente, a capacidade de desenvolverem respostas inovadoras, decorrentes do espírito empreendedor, criativo e audaz que normalmente caracterizam o gestor, possibilita a criação de um ambiente favorável à inovação com reflexo na diferenciação de produto e nas relações produção-distribuição.

O perfil do gestor é outras das características mencionadas para as microempresas, uma vez que o gestor é quem tem o papel decisivo na atividade de uma empresa, pois este tem como funções a definição, desenvolvimento da visão, orientação e liderança da empresa, como também a execução de tarefas mais operacionais e administrativas (Bernardino *et al.*, 2008).

O gestor de uma microempresa deve de apresentar um perfil qualificado pelo espírito de risco e capacidade de iniciativa, pela criatividade, pela motivação para o negócio, pela independência, pela afirmação pessoal e pela projeção social (Cardoso, 1999). Este deve também ter um elevado grau de contactos e facilidade de relação baseados na sua experiência de vida, bem como é mencionada na literatura características relacionadas com a experiência académica e profissional, experiência no setor de atividade e as relacionadas com a sua personalidade (Bernardino *et al.*, 2008). Deste modo, a atuação do gestor influencia de forma transversal todas as áreas de atividade da empresa (Hollensen, 2007).

Outra característica amplamente referida, que decorre da própria natureza das microempresas, é o facto de serem detentoras de recursos limitados designadamente financeiros, organizacionais ou humanos (Moura, 1999).

Muitas vezes as instituições financeiras dificultam o acesso ao crédito das microempresas através de taxas de juro mais elevadas, períodos de reembolso mais curtos e garantias mais exigentes. No fundo, trata-se de compensar o risco mais elevado que as empresas de menor dimensão comportam (Moura, 1999).

A dificuldade em obter economias de escala e as dificuldades de ultrapassar as exigências

burocráticas são outras das características das microempresas. É de referir que face à complexidade da legislação e dos processos burocráticos, as microempresas são, por vezes, afastadas dos apoios e incentivos, uma vez que o acesso aos sistemas de apoio exige uma carga burocrática que só por si bloqueia a sua utilização (Santos, 1999).

Outra das características das microempresas é o facto de atribuírem pouco valor económico à informação, não investindo tanto quanto seria desejável na seleção, recolha e tratamento de informação relevante para alimentar os processos de decisão (Moura, 1999).

As microempresas apresentam um reduzido conhecimento de estratégia e gestão empresarial. Este facto explica a fraca capacidade de previsão estratégica a médio e longo prazo e as dificuldades ao nível do diagnóstico, na deteção dos problemas que condicionam a sua competitividade ou impedem o aproveitamento das suas potencialidades (Santos 1999).

Todas estas características contribuem para que a definição estratégica das microempresas seja elaborada de forma oportuna (Hollensen, 2007). Prevalece uma visão a curto prazo do negócio, onde muitas vezes a estratégia é confundida com desejos imprecisos, mais do que com objetivos (Moura, 1999).

1.2.3. Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal

As micro, pequenas e médias empresas desempenham um papel importante na economia Portuguesa. Estas representavam em 2017 sem considerar as empresas do setor de agricultura, silvicultura, pescas e algumas do setor de serviços como educação e saúde, cerca 78,1 por cento do emprego em Portugal, e 68,5 por cento do valor acrescentado, proporções que são consideravelmente maiores do que a média da União Europeia (SBA, 2017).

As micro, pequenas e médias empresas são as principais impulsionadoras do tecido económico português, contribuindo em grande escala para o crescimento e sustentabilidade da economia, deste modo, torna-as as principais responsáveis pela criação de emprego em Portugal. Em 2016 existiam 1 213 107 micro, pequenas e médias empresas do setor não financeiro, o que representava cerca de 99,9 por cento da totalidade das empresas em Portugal, onde não estão incluídas as empresas do setor de agricultura, silvicultura, pescas e algumas do setor de serviços como educação e saúde (INE, 2018).

Os dois maiores setores das micro, pequenas e médias empresas, são o setor da indústria transformadora e do comércio grossista e retalhista, geram em conjunto cerca de metade do emprego e do valor acrescentado destas. Sendo a produtividade anual das micro, pequenas e médias empresas portuguesas, calculada em termos de valor acrescentado por pessoa empregada, é de aproximadamente 21 500 euros, metade da média da União Europeia (SAB, 2017).

Em relação as microempresas, estas constituem a grande maioria das empresas em Portugal:

95,1 por cento do total (SBA, 2017). Além disso, geram mais de 40 por cento dos empregos do setor privado. De igual modo, a maioria das microempresas opera no setor dos serviços, da indústria transformadora e do comércio, e em todos estes setores são responsáveis pela maioria dos postos de trabalho (SBA, 2014).

O número de Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal diminuiu desde 2008 a 2012 segundo os dados estatísticos apresentados pelo Instituto Nacional de Estatística, devido à crise económico-financeira, mas ainda assim em 2013 o número de Micro, Pequenas e Médias Empresas voltou a aumentar (INE, 2018).

Também se verificou uma diminuição do valor acrescentado gerado pelas Micro, Pequenas e Médias Empresas em 11 por cento e o emprego quase 14 por cento, entre 2008 e 2013 (SBA, 2014).

“As micro pequenas e médias empresas com recursos próprios limitados foram particularmente afetadas pelas restrições ao crédito e têm sofrido consideravelmente com esta situação. Além disso, as micro, pequenas e médias empresas com pouca participação no comércio internacional foram gravemente afetadas pela contração do mercado único da União Europeia e não puderam beneficiar de uma evolução mais positiva no exterior” (SBA, 2014).

A partir de 2013 é que se começou a verificar uma melhoria da economia nacional, uma vez que, foram criadas 2,4 novas empresas por cada empresa encerrada. O número de empresas criadas em 2013 foi de 35 296 o que gerou um crescimento de mais elevado em todos os setores, excetuando o da eletricidade, gás e água. A maior parte das novas empresas foi criada nos serviços (quase um terço das novas empresas), no comércio (16 por cento) e no alojamento e restauração (11 por cento) (SBA, 2014).

Atualmente, as micro, pequenas e médias empresas ainda estão a recuperar da crise económica. O valor acrescentado das micro, pequenas e médias empresas atingiu um ponto baixo em 2012, mas subiu de forma consistente para um total de 16,7 por cento no final do período 2012 a 2016. A recuperação do emprego tem sido ainda mais lenta para as micro, pequenas e médias empresas, com os primeiros sinais de crescimento registados apenas desde 2013, levando a um aumento global de 6,6 por cento em 2013 a 2016 (SBA, 2017).

Nos próximos anos é esperado que o crescimento das micro, pequenas e médias empresas continue, uma vez que estas desempenham um importante papel social através da criação de emprego, o que as torna essenciais para a economia nacional e sustentabilidade de qualquer nação (INE, 2018).

É de salientar que as micro, pequenas e médias empresas têm vindo a fortalecer a sua importância na estrutura empresarial nacional, crescendo enquanto empregadoras e geradoras de volume de negócios, a ritmos superiores aos das empresas de grande dimensão (Andrade, 2007). Sendo que o empreendedorismo apresenta um papel fundamental, uma vez que a economia

portuguesa caracteriza-se por uma intensa atividade empresarial de elevada qualidade, apoiada por uma cultura empresarial notavelmente positiva (SBA, 2014).

1.3. Modelos de Negócio

1.3.1. O conceito

O modelo de negócios é um conceito bidimensional, onde por um lado emerge a perspetiva “Negócio”, em que o seu significado está associado a troca comercial e retorno financeiro, ou seja *“atividade de comprar e vender bens e serviços, ou o trabalho que é realizado para ganhar dinheiro”* (Cambridge, 2003) e por outro surge a perspetiva de “Modelo”, em que o seu significado está associado à representação ou descrição simplificada de um processo complexo, ou seja, *“(…) representação de algo quer como objeto físico, que é geralmente menor do que o objeto real, quer como uma simples descrição do objeto, que pode ser usado nos cálculos (...)”* (Cambridge, 2003).

O conceito modelo de negócio é um conceito relativamente recente. Tendo surgido pela primeira vez num artigo académico em 1957 (Osterwalder *et al.*, 2005). Vários foram os estudos efetuados para verificar em que artigos publicados, foi referido o conceito de modelo de negócios, os quais concluíram que a utilização deste conceito aumentou de forma muito significativa no final da década de 90, havendo um aumento exponencial entre 1995 e 2010 (Lopes, 2014; Alves, 2012).

Em 1998, Timmers definiu um modelo de negócios como sendo uma arquitetura para produto, serviços e fluxo de informação, incluindo a descrição de vários atores de negócios e as suas funções, onde é efetuada uma descrição dos potenciais benefícios para os diversos atores de negócios e a descrição das respetivas fontes de rendimento (Timmers, 1998).

No entanto o aumento exponencial entre 1995 e 2010, coincide com o aparecimento da internet no mundo dos negócios e acentuou-se com o desenvolvimento do mercado de ações da NASDAQ (Osterwalder *et al.*, 2005). Uma vez que nos finais da década de 90 a bolha da internet rebentou, muitas empresas faliram e vários investidores e empreendedores perderam dinheiro. Contudo, a internet alterou a forma como se fazem negócios e as empresas sustentadas na internet prosperam. Como se verificou que os investidores não percebiam como estas empresas operavam, passou a haver a necessidade de analisar o seu modelo de negócios, possibilitando aos investidores uma melhor compreensão de como a empresa iria obter retorno financeiro (Mason, 2011).

Magretta (2002) refere mesmo que o termo modelo de negócios foi um dos grandes *chavões* do *boom* da internet, sendo que um modelo de negócio é a história de como a empresa funciona e como todas as boas histórias, apoia-se em personagens, motivação e enredo. Num negócio, o enredo gira em torno de como fazer dinheiro. Numa empresa, prende-se com a forma de como se vai solucionar ou melhorar determinada situação indesejada, prende-se na criação de valor. Seja

qual for o caso, as personagens envolvidas têm de ser bem definidas, as suas motivações têm de ser convincentes e o enredo da história tem de se desenvolver de forma lógica em torno da perceção de valor.

Para Magretta (2002) um bom modelo de negócios responde às velhas questões de Drucker: “*Quem é o cliente? E o que é que o cliente valoriza?*”. Como também responde às questões fundamentais que todos os gestores devem fazer: “*Como é que faremos dinheiro neste negócio? E qual é a lógica económica subjacente que explica como devemos entregar valor aos nossos clientes a um preço apropriado?*”.

Chesbrough *et al.* (2002) refere que o modelo de negócios é o elo que liga o potencial técnico com a realização do valor económico, proporcionando uma estrutura coerente que tem características tecnológicas e potencialidades como entradas, e as converte através de clientes e mercados em saída económica. O modelo de negócio é portanto, concebido como um dispositivo que realiza a intermediação entre o desenvolvimento tecnológico e a criação de valor económico (Lopes, 2014).

Morris *et al.* (2005), citando Stewart e Zhao (2000) menciona que um modelo de negócios é uma declaração de como a empresa vai ganhar dinheiro e sustentar o seu fluxo de lucro ao longo do tempo. Morris *et al.* (2005), ainda refere que um modelo de negócio é uma representação concisa de como um conjunto de variáveis de decisões nas áreas da estratégia de risco, arquitetura e economia se relacionam de forma a criar uma vantagem competitiva sustentável em mercados definidos.

Já um modelo de negócios segundo Johnson *et al.* (2008) consiste na interligação de quatro elementos, que em conjunto criam e entregam valor.

Segundo Richart *et al.* (2007), Amit e Zott (2001) referem que um modelo de negócios retrata o conteúdo, a estrutura e a gestão de transações, de forma a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio. Zott e Amit (2004) referem ainda que é um modelo estrutural de como uma empresa interage e gere os clientes, parceiros e fornecedores.

Teece *et al.* (2010), refere que um modelo de negócio descreve o *design* ou arquitetura da criação e entrega de valor e os mecanismos empregues na sua captura, articulando a lógica de como a empresa suporta a proposta de valor para o cliente, em conjunto com uma estrutura de rendimentos e custos viável.

Inicialmente Osterwalder (2002), explica que um modelo de negócio descreve a lógica do “Sistema de Negócio” para a criação de valor, ou seja, um modelo de negócio não é mais do que a descrição do valor que a empresa tem para oferecer ao seu segmento de clientes como também da arquitetura envolvente à empresa, tendo em conta todos os fatores que ajudam a criar e a entregar esse valor de forma a gerar fontes de receita. Para este autor, o modelo de negócios funciona como

um elo de ligação entre duas áreas bem distintas, a estratégia e o processo de negócio. A estratégia posiciona, definindo os objetivos para a empresa, enquanto o processo de negócio demonstra como este funciona e como está implementado. Posteriormente Osterwalder (2004) salienta que um modelo de negócio é uma ferramenta conceptual que contém um conjunto de elementos e suas relações permitem expressar a lógica de negócios de uma empresa específica. É a descrição do valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes, a arquitetura e a sua rede de parceiros para a criação, comercialização e entrega deste valor para gerar fluxos de receitas rentáveis e sustentáveis. De uma forma mais simplificada, um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor Osterwalder (2010).

Desde o seu aparecimento até aos dias de hoje não existe na literatura uma definição consensual para o termo modelo de negócio, sendo a literatura académica fragmentada e as definições inconsistentes. A falta de consistência e clareza na definição do modelo de negócios gera confusões e promove a dispersão em vez de uma convergência de perspectivas, tornando-se assim um obstáculo (Zott, 2010; Lopes, 2014).

De uma forma geral, o conceito de modelo de negócios difere de acordo com o ponto de vista de cada autor e já foi apresentado sob diversas formas. Assim o modelo de negócios tem sido referido como uma declaração, uma descrição, uma representação, uma arquitetura, como uma ferramenta ou modelo conceptual e um modelo estrutural (Zott, 2010; Lopes, 2014).

Lambert (2008) afirma que é o conceito de valor que está presente em todas as definições de modelos de negócio, uma vez que as definições apresentadas referem o valor que a empresa oferece aos seus clientes e como é que o mesmo é entregue, podendo ser em produtos, serviços ou informação ou a combinação dos três; referem o valor que a empresa consegue em retorno, no que diz respeito às receitas e em termos de modelo de preços; referem as envolventes à cadeia de valor, clientes, concorrência, parceiros, fornecedores e outras entidades que assistem ou influenciam a própria empresa; e referem o elemento dessa criação de valor, que atividades fazem com que o processo de adição de valor aumente, ou quais são os recursos ou competências associadas existentes na empresa para que seja possível a produção de valor.

De acordo com as várias definições apresentadas podemos concluir que apesar do conceito de modelo de negócio ser bastante vasto, todas convergem no sentido de explicar como uma empresa cria valor e como faz chegar esse mesmo valor a quem está disposto a pagar por ele (Cortez, 2016).

Assim, deve por isso considerar-se que um modelo de negócios vai permitir uma descrição e uma representação simplificada do valor fornecido aos clientes, como é feito e como se obtém os recursos financeiros dessa transação (Lopes, 2014).

1.3.2. A importância de um Modelo de Negócio

No passado as empresas procuravam centrar-se nas características funcionais do produto, serviço e na forma como o concebiam, atualmente as empresas procuram focar-se em conhecer as necessidades do cliente. Muito devido ao desenvolvimento acelerado das tecnologias e de regimes de comércio globalmente abertos, esta mudança de paradigma revelou-se uma estratégia fundamental para conseguirem ajustar as suas ofertas e serviços disponíveis às necessidades dos clientes (Teece, 2010; Silva, 2015).

A elaboração de um modelo de negócios é uma decisão chave e crucial para preparar a empresa para o futuro, quer seja para uma nova empresa, quer seja para uma empresa existente que necessite de reformular o seu modelo de negócios (Zott e Amit 2010).

Um modelo de negócio inovador, que altere a estrutura económica de um determinado setor e que simultaneamente seja suficientemente diferenciado e difícil de replicar, pode criar uma forte vantagem competitiva. Magarett (2002), Teece (2010) e Chesbrough (2010) referem que uma empresa tem tanto a ganhar com o desenvolvimento de um modelo de negócios bom e inovador como em desenvolver uma nova e inovadora tecnologia. Assim sendo, é fundamental uma elaboração estratégica de um modelo de negócios diferenciador e inovador.

Para Magretta (2002), uma empresa sem um modelo de negócios perfeitamente definido, não é uma empresa saudável, pois um modelo de negócios é um conjunto de suposições sobre como uma organização irá funcionar de forma a criar valor para todos os intervenientes de quem depende, e não apenas para os seus clientes.

O modelo de negócios pode ser usado como uma ferramenta que facilita a análise, teste e validação das escolhas estratégicas da empresa, não devendo contudo ser confundido por si só com uma estratégia (Shafer *et al.*, 2005).

Apesar do conceito de modelo de negócios não ser muito utilizado como caracterizador de uma organização, este é útil, uma vez que permite encontrar um meio-termo entre a descrição geral do funcionamento de uma empresa e a descrição pormenorizada. Possibilitando que seja descrito o ideal de algo que se pretenda atingir, mostrando o funcionamento geral de uma empresa (Baden-Fuller *et al.*, 2010).

Para Baden-Fuller *et al.* (2010), os modelos de negócios podem ser importantes a três níveis diferentes. Eles podem descrever diferentes tipos de negócios, eles podem ser descrições resumidas de como realizar os negócios, em que o papel principal do modelo de negócios é a estratégia entre as atividades, ou podem ser modelos para descrever como uma organização funciona.

Teece (2010), refere que um bom modelo de negócio gera proposta de valor que são

convincentes para os consumidores, garante estruturas de custo vantajosas e permite ainda uma captura de valor bastante significativa por parte da empresa que cria e entrega os seus produtos ou serviços. É essencial conceber um modelo de negócio corretamente e ir descobrindo, implementando e melhorando a sua estrutura para um melhor aproveitamento do mesmo, sendo estas tarefas determinantes no momento da criação da empresa, como também devem ser constantes durante o tempo de vida da empresa para que o negócio se consiga manter viável e estável financeiramente.

Em suma, o modelo de negócio é importante para uma empresa, uma vez que identificar os recursos, competências e parcerias de que dispõe e aqueles que necessita encontrar, para tornar claro as atividades e processos que lhe permitem criar propostas de valor, identificar os seus segmentos de clientes e o modo de se relacionar com eles. Clarificado o modelo de negócios, a empresa estará em condições de conseguir responder a três questões essenciais: Vendo, o quê? Como? A quem? (IAPMEI, 2016).

1.3.3. Os diferentes Modelos de Negócios

Desde o seu aparecimento, o conceito modelo de negócios teve um crescente interesse, sendo que vários autores se interessaram por este tema, elaborando quadros de análise ou desenhos do modelo de negócio, contribuindo, assim, com uma nova ferramenta de análise. Consequentemente surgiu, um número muito elevado de desenhos que podem ser utilizados para representar o modelo de negócios e uma multiplicidade de elementos chave (Alves, 2012).

É de referir, que também nos componentes principais de um modelo de negócio existe falta de consenso (Morris *et al.*, 2005), não há um conjunto de componentes de modelo de negócio que seja amplamente aceite (Klang *et al.*, 2010). Há autores que defendem que os componentes que compõem o modelo de negócios estão interligados e são interdependentes (Hedman *et al.*, 2003).

Para Amitt e Zott (2001), o modelo de negócios deverá ter como componentes principais o conteúdo de transações, a estrutura de transações e a gestão de transações de forma a criar valor.

Chesbrough *et al.*, (2002 e 2010) afirmam que o modelo de negócios é como um veículo para comercializar novas ideias e tecnologias, e que para tal é necessário articular a proposta de valor, identificar um segmento de mercado e especificar o mecanismo de geração de receita, definir a estrutura da cadeia de valor necessária para distribuir a proposta de valor e os ativos complementares necessários para suportar a posição na cadeia de valor, detalhar o mecanismo de geração de receita pelo qual a empresa vai ser paga pela sua oferta, estimar a estrutura de custos e o potencial de rentabilidade, dada a proposta de valor e a estrutura da cadeia de valor, descrever a posição da empresa dentro da cadeia de valor interligando fornecedores e clientes, formular a estratégia competitiva pela qual a empresa inovadora vai ganhar e manter vantagem sobre os rivais.

De forma resumida, para Chesbrough os principais componentes são a proposta de valor, segmento de mercado, cadeia de valor, estrutura de custos e potencial lucro, rede de valor e estratégia competitiva, sendo que estas seis funções permitem ainda justificar o capital necessário à implementação do modelo de negócio e a definição de um projeto de crescimento para o negócio.

Magretta (2002) refere que todos os modelos de negócio são variações genéricas da cadeia de valor. Para esta autora existem duas partes distintas no modelo de negócios, a primeira parte inclui todas as atividades associadas a produção de algo: desenvolvimento, compra de matérias-primas, fabricação, e assim por diante, já a segunda parte inclui todas as atividades associadas com a venda: encontrar e chegar aos clientes, negociar uma venda, distribuir o produto ou prestar o serviço.

Para Osterwalder *et al.*, (2002 e 2010) inicialmente identificou como elementos chave quatro pilares principais: os produtos e serviços, a infraestrutura e a rede de parceiros, o capital de relacionamento, e os aspetos financeiros, posteriormente, identificaram nove componentes: segmento de clientes, relações com clientes, canais de distribuição, proposição de valor, parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave, fluxo de rendimento e estrutura de custos.

Na essência de um modelo bem elaborado por Morris *et al.* (2005), este deve abordar seis questões fundamentais: como podemos criar valor? (fatores relacionados à oferta), para quem criar valor? (fatores de mercado), qual é a nossa fonte de competência? (fatores de capacidade interna), como é que nos vamos posicionar de forma competitiva? (fatores estratégia competitiva), como ganhar dinheiro? (fatores económicos) e qual o nosso tempo, propósito e tamanho da ambição (fatores pessoais / investidores).

O modelo de negócio para Johnson *et al.*, (2008) é definido como a interligação de quatro elementos que em conjunto criam e distribuem valor, sendo eles: a proposta de valor ao cliente, a fórmula de lucro, os recursos e os processos-chave.

Já Teece *et al.* (2010), afirma que o fator chave na elaboração de um modelo de negócio é perceber qual é o melhor processo de entrega e captura de valor, tendo identificado vários elementos fundamentais na elaboração de um modelo de negócio como, selecionar tecnologia e características a serem incluídas nos produtos e serviços, determinar o benefício para o cliente da utilização do produto ou serviço, identificar quais os segmentos de mercado que devem ser atingidos, confirmar os fluxos de proveitos disponíveis e conceber mecanismos de captura de valor, levando assim a que seja criado valor para os clientes, fomentar retribuições e converter retribuições em ganhos.

Através da análise da descrição efetuada acima é possível perceber que os diversos autores têm visões diferentes sobre quais os componentes que devem compor um modelo de negócios, no entanto os componentes referidos de forma mais consistente dizem respeito à proposta de valor, cliente, processos internos, competências e como a empresa ganha dinheiro (Morris *et al.*, 2005).

Assim sendo, o modelo de negócios deverá responder a uma questão fulcral: como é que uma empresa cria e entrega valor de forma sustentável? O modelo de negócios tem a função de identificar como uma empresa vai apresentar uma proposta de valor aos seus clientes captando conseqüentemente valor para si mesma (Johnson, 2010), ou seja, como a organização cria, proporciona e obtém valor (Osterwalder *et al.*, 2010).

Como referido anteriormente, existem inúmeros quadros de análise ou desenhos do modelo de negócio que contribuem como estruturas-predefinidas para as diversas empresas criarem o seu modelo de negócio. No entanto, não é obrigatório seguir um modelo de negócio pré definido. Uma empresa pode elaborar uma listagem dos aspetos que precisa de analisar e usá-la para estudar o seu negócio, mas um modelo pré definido, certamente assenta num conjunto alargado de experiências práticas e já consolidou os aspetos chave a não esquecer. A escolha de um modelo testado dá segurança à sua análise e reduz o *stress* na elaboração da mesma (IAPMEI, 2016).

Segundo Osterwalder *et al.* (2005), sugerem que os autores que escrevem sobre modelo de negócios podem ser classificados em três categorias diferentes, e que não tem que estar necessariamente ligados entre si hierarquicamente: autores que descrevem modelo de negócios como um conceito abstrato e que pode por isso adaptar-se a todas as empresas; autores que descrevem um número de diferentes tipos de modelos de negócios (ou seja, um esquema de classificação), cada um descrevendo um conjunto de empresas com características comuns e autores que apresentam aspetos ou uma conceção de um modelo de negócio em particular.

Como sugestão de modelos de negócios pré-definidos surge: Modelo das Quatro Caixas, Modelo de Negócio como Mediador, Modelo de Cadeia de Valor de Porter e Modelo de Negócio Canvas.

1.3.3.1. O Modelo de Quatro Caixas

O modelo de Quatro Caixas foi desenvolvido por Mark Johnson (2010), e tal como referido anteriormente, para este autor um modelo de negócio consiste na interligação de quatro elementos, que em conjunto criam e entregam valor (Lopes, 2014; Cortez, 2016).

Segundo este modelo existem quatro elementos essenciais para criar um modelo de negócios, e são eles: a proposta de valor, a fórmula de lucro, os processos chave, e os recursos chave, em que a proposta de valor e a fórmula de lucro definem valor para o cliente e empresa, respetivamente, enquanto os recursos chave e processos chave descrevem como é que esse valor vai ser entregue (Johnson, 2010).

A proposta de valor é definida como sendo a oferta que ajudará o cliente na solução de um problema (um trabalho a ser feito), de uma forma mais eficiente, confiável, conveniente ou acessível, a um preço determinado, responde às necessidades dos clientes de forma mais competitiva que a concorrência (Alves, 2012).

A fórmula de lucro vai definir como a empresa vai obter retorno entregando a proposta de valor, ou seja, como a empresa cria valor para si, enquanto proporciona / fornece valor para o cliente. Responde, pois, às questões: Qual será o retorno financeiro? Qual a estrutura de custos? Qual a quantidade de dinheiro que poderá captar? (Alves, 2012).

Os recursos chave são os ativos que a empresa necessita, detém (pessoas, tecnologias, produtos, equipamentos, canais de distribuição e marca), de forma a ser capaz de entregar a proposta de valor ao seu público-alvo (Alves, 2012).

Os processos chave são todos os processos e operações necessárias que lhes permitam entregar valor. Estes processos podem incluir, formação, desenvolvimento, produção, orçamentação, planeamento, vendas e serviços (Alves, 2012).

Em suma, não é possível criar ou reinventar um modelo de negócios sem antes identificar uma clara proposta de valor (Johnson, 2010).

1.3.3.2. O Modelo de Negócios como Mediador

O modelo de negócio como mediador foi descrito por Henry Chesbrough, segundo este autor o modelo de negócios é o elo que liga o potencial técnico com a realização do valor económico, proporcionando uma estrutura coerente que tem características tecnológicas e potencialidades como entradas, e as converte através de clientes e mercados em saída económica (Lopes, 2014; Cortez, 2016).

Assim, para Chesbrough *et al.*, (2002) “(...) o modelo de negócio começa pela criação de valor para o cliente e o modelo é construído em torno da entrega desse valor”.

De acordo com Chesbrough os principais componentes são a proposta de valor, segmento de mercado, cadeia de valor, estrutura de custos e potencial lucro, rede de valor e estratégia competitiva (Vicente, 2012).

Este modelo de negócios tem algumas semelhanças com o modelo das quatro caixas de Johnson, na medida em que ambos baseiam-se em elementos em comum, como a proposta de valor e fórmula de lucro, que segundo Chesbrough as define como sendo custo e proveito e os recursos e os processos chave que para Chesbrough estão incluídos na cadeia de valor (Alves, 2012). Contudo, incluem três novos elementos: o mercado, que representa o segmento de clientes no qual a empresa se irá posicionar de forma a responder às necessidades exigidas, tendo assim que identificar quem são os clientes atuais ou potenciais; a competitividade estratégica, através da qual a empresa “(...) irá ganhar e manter vantagem sobre os seus concorrentes” (Chesbrough, 2010; e a rede de valor que representa parcerias chave (Alves, 2012).

Assim, segundo este autor o modelo de negócios está entre os “*inputs*” e “*outputs*”, sendo que quando estes variam, o modelo de negócio provavelmente também terá que variar. O modelo liga o domínio físico ao domínio económico (Alves, 2012).

1.3.3.3. Cadeia de Valor de Porter

O modelo de Cadeia de Valor de Porter, tal como o nome indica foi desenvolvido por Michael Porter (Fantasias, 2013). Para Porter (1986), cada empresa é um conjunto de atividades distintas, executadas para realizar negócios na indústria em que se insere, sendo que as atividades realizadas são atividades de valor, uma vez que são através dessas atividades que verdadeiramente se pode compreender a vantagem competitiva.

Segundo este modelo a cadeia de valor envolve a desagregação das operações da empresa em atividades estrategicamente relevantes de modo a compreender o comportamento dos custos e as potenciais fontes de diferenciação, podendo tornar-se um meio para otimizar a utilização de recursos limitados (Porter, 1985).

As atividades executadas por uma empresa podem ser agrupadas em nove categorias genéricas, sendo possível distinguir dois grupos de atividades dentro de uma empresa, as atividades primárias, envolvidas com a criação física do produto e respetiva entrega e serviço pós-venda, e as atividades secundárias ou de apoio, relacionadas com a aquisição de *inputs*, tecnologia, recursos humanos e outras funções de suporte às atividades primárias (Fantasias, 2013).

Segundo o IAPMEI (2016) o Modelo de Cadeia de Valor de Porter e o Modelo Canvas são modelos largamente difundidos e testados pelo mercado, proporcionando uma boa compreensão do negócio em análise, os tornando os modelos mais utilizados.

1.3.4. Modelo de Negócios Canvas

O modelo de negócios Canvas será descrito mais detalhadamente, sendo o modelo utilizado no projeto aplicado.

1.3.4.1. O Desenvolvimento do Modelo de Negócios Canvas

Em 2002 Osterwalder *et al.*, (2002) no estudo de “*Na e-Business Ontology for Modeling e-Business*” apresentaram uma proposta para o desenvolvimento de modelos de negócio tem por base quatro grandes pilares: produtos e serviços, infraestruturas e rede de parceiros, capital de relacionamento e aspetos financeiros.

No entanto, em 2004 Alexander Osterwalder (2004) na sua tese de doutoramento intitulada de “*The Business Model Ontology*” dividiu os quatro grandes pilares, referidos anteriormente, em nove blocos: proposta de valor, cliente alvo, canal de distribuição, relacionamento, configuração de valor, capacidade, parceria, estrutura de custos e modelo de receita.

Este modelo apresentou-se com um modelo de elevado valor tanto a nível académico como a nível empresarial que acabou por ser reformulado e reestruturado (Silva, 2015). Assim, os nove blocos acabaram por ser adaptados e sofrer alterações ao longo do tempo, de forma a clarificar, uniformizar e sistematizar o conceito de modelo de negócio bem como a sua aplicação (Cortez 2016). O modelo de negócios tornou-se mais relevante e intuitivamente compreensível, conseguindo assim clarificar a forma como a organização funciona e possibilitar a criação de estratégias alternativas, para além de poder tornar-se uma linguagem partilhada (Osterwalder *et al.*, 2009).

Somente em 2010, Osterwalder *et al.*, (2010) sugerem que “(...) *um modelo de negócio pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor (...)*”, propondo assim uma metodologia denominada de *Business Model Canvas* baseada na descrição da lógica de funcionamento de uma empresa em todas as suas áreas de atuação e evidenciando a maneira de como a mesma desenvolve, compartilha e captura o valor dos seus produtos ou serviços.

1.3.4.2. O Modelo de Negócios Canvas

“*Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor*” (Osterwalder *et al.*, 2010).

Segundo Osterwalder *et al.*, (2002), o modelo de negócio funciona como um elo de ligação entre duas áreas bem distintas: estratégia e processo de negócio. A estratégia posiciona, definindo os objetivos para a empresa, enquanto o processo de negócio demonstra como este funciona e como está implementado.

O modelo de negócio Canvas, mais conhecido por *Business Model Canvas*, funciona como uma ferramenta de criação e gestão de negócios, utilizada para ilustrar e trabalhar de forma bastante simples e eficaz o modelo de negócio de qualquer empresa. Os autores sustentam que o modelo de negócio Canvas trata-se de uma metodologia simples, intuitiva e de fácil compreensão que sistematiza a forma de pensar de um modelo de negócio sem descurar a complexidade de como a empresa funciona (Cortez, 2016).

Osterwalder (2004) sugere a adoção de um *framework* que enfatiza as quatro áreas, os quadro pilares, que um modelo de negócios deve conter, apresentando uma robusta categorização da metodologia, sendo elas:

- Aspectos financeiros: Qual o modelo de receitas e a estrutura de custos para sustentar o modelo de negócios?
- Gestão da infraestrutura: Como é que a empresa gere eficientemente questões de infraestrutura e logística?

– Interface com o cliente: Qual o *target* de clientes, como são entregues os produtos e serviços, e como construir uma forte relação com os mesmos?

– Produto: Qual o negócio da organização, os produtos e a proposta de valor que oferece ao mercado?

Porém, a composição do modelo de negócios de Canvas é sustentada numa metodologia onde dentro das quatro áreas principais estão distribuídos nove blocos constitutivos mas estando eles interrelacionados, mostrando a lógica de negócio de como uma empresa tem intenções de ganhar dinheiro (Lopes, 2014).

Relativamente ao primeiro pilar apresentado, Aspectos financeiros, este surge subdividido em duas componentes: “Estrutura de custos” e “Fontes de rendimento”. O segundo pilar diz respeito a Gestão da Infraestrutura que se subdivide em três componentes: “Recursos Principais”, “Atividades Principais” e “Parceiros Principais”. A Interface com o cliente surge como o terceiro pilar tal como o anterior, Osterwalder propôs a sua decomposição em três partes: “Segmentos de clientes”, “Canais de Distribuição”, e “Relacionamento com o cliente”. Enquanto último pilar do modelo, e em resultado da sua relevância e imprescindibilidade, Osterwalder não decompôs o pilar Produto, em diversos blocos, como o habitualmente proposto nos pilares anteriores, optando apenas por expô-lo num só bloco enquanto “Proposta de valor”. (Osterwalder 2004).

Assim, os nove blocos segundo o Modelo de Negócios Canvas são:

– Estruturas de custos: os elementos do modelo de negócio têm como resultado uma estrutura de custos.

– Fontes de rendimento: as fontes de rendimento resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes

– Recursos principais: os recursos principais são as atividades necessárias para oferecer e entregar a proposta de valor;

– Atividades principais: a proposta de valor é entregue graças à execução de um certo número de atividades principais;

– Parcerias principais: algumas atividades são colocadas no exterior (“*outsourcing*”) e alguns recursos são adquiridos fora da empresa;

– Segmento de clientes: uma organização serve um ou vários segmentos de clientes;

– Canais de distribuição: as propostas de valor são entregues aos clientes através de canais de comunicação, distribuição e vendas;

– Relações com os clientes: as relações com os clientes são estabelecidas e mantidas com

cada segmento de clientes;

– Proposta de valor: procura resolver os problemas dos clientes e satisfazer as suas necessidades com propostas de valor.

Este modelo funciona com uma lógica de *brainstorming*, permitindo assim que qualquer empresa tendo em vista a sua missão, visão e pressuposto estratégico defina como vai estruturar os seus recursos, processos, os seus custos, a sua proposta de valor e também de que forma a vai fazer chegar aos seus clientes (Cortez, 2016).

Em suma, a aplicação do Modelo de Negócio, pode facilitar muito a conceção de novos produtos ou serviços, através do exercício e estudo dos nove elementos fundamentais que o constituem. Possibilita também a divergência e convergência de opiniões, já que este conceito possibilita uma linguagem partilhada criando assim um entendimento comum entre os envolvidos no projeto e por sua vez gera fortes indicadores para a inovação estratégica do mesmo (Cortez, 2016).

1.3.4.3. Os Nove Blocos

1.3.4.3.1. Aspetos financeiros

Este pilar pretende responder às seguintes questões: qual a fonte de rendimento, qual a estrutura de custos e qual a sustentabilidade do modelo de negócios.

Estrutura de Custos

A estrutura de custos representa “(...) *os custos mais importantes que a organização incorre para criar, comercializar e entregar valor aos seus clientes*” (Osterwalder, 2004), devendo por isso “(...) *descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios*” (Osterwalder et al., 2010).

Na fase inicial de uma empresa é onde surge a necessidade de despende recursos financeiros, para que posteriormente exista retorno, desta forma é necessário que seja contemplado no modelo de negócios a estrutura de custos para que a empresa estima os custos mais importantes que incidem no desenrolar de um determinado negócio (Silva, 2015; Lopes, 2014).

A estrutura de custos permite aceder a uma visão global dos custos de uma determinada empresa como também procura formas de minimizar, aumentando assim eficiência do negócio (Silva, 2015).

No entanto, Osterwalder *et al.* (2010), afirmam que os custos devem ser minimizados para todos os modelos de negócio, mas há modelos de negócio em que a estrutura de custos é mais relevante do que para outros. Pois existem empresas que procuram reduzir os custos em todos os

aspectos possíveis enquanto outras focam-se unicamente na criação de valor não se preocupando tanto com os custos.

Deste modo, importa distinguir os diferentes tipos de estruturas de custos dos modelos de negócio. Estas podem ser movidas pelos custos ou movidas pelo valor (Lopes, 2014). Osterwalder *et al.* (2010), referem que as estruturas de custos podem ter as seguintes características:

- Custos fixos: Custos que não se alteram independentemente do volume de negócio produzido ou do serviço prestado.

- Custos variáveis: Custos que variam consoante o volume de produção de bens ou serviços prestado.

- Economias de escala: redução do custo médio de produção de um determinado bem através do aumento do volume de produção.

- Economias de âmbito: diluição de custos, derivado ao aproveitamento de sinergias entre recursos ou atividades (se diferentes linhas de produtos ou serviços produzidos ou comercializados pela empresa utilizarem os mesmos recursos, ocorrem ganhos associados a uma maior diluição de custos).

É de salientar que na estrutura de custos são refletidos os com os custos associados ao negócio, estando assim relacionada com recursos, atividades e parcerias principais (Cortez, 2016).

Fontes de Rendimento

As fontes de rendimento descrevem “(...) *as formas como a organização gera recursos monetários, a partir da sua proposta de valor (...)*” (Osterwalder, 2004), ou seja, “(...) *representam o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes (...)*” (Osterwalder *et al.*, 2010).

Estes recursos são cruciais para a estabilização da organização quer a curto, quer a longo prazo (Silva, 2015). Uma vez que, são a obtenção de receita fruto da atividade de negócio, sendo que estes não devem ser confundidos com lucro, que é uma métrica de rentabilidade após deduzidos custos às receitas (Cortez, 2016).

As fontes de rendimento estão associadas ao bloco segmento de Clientes, uma vez que compete à empresa perceber qual é o valor que cada segmento de clientes está disposto a pagar, permitindo assim perceber se consegue gerar um ou mais fontes de rendimento proveniente de cada segmento de clientes (Osterwalder *et al.*, 2010).

É de referir que as fontes de rendimento podem resultar de duas maneiras distintas. Por um lado, podem resultar de pagamento feitos de uma só vez pelo cliente, ou seja obtenção direta de

rendimentos através de uma única transação. Por outro lado, pode resultar pagamentos continuados, em que a obtenção de rendimentos prolonga-se durante um determinado período de tempo, sendo que estes também podem estar relacionados com pagamentos por apoios prestados ao cliente já na fase pós-venda (Cortez, 2016; Lopes, 2014).

Segundo Osterwalder *et al.* (2010), existem várias maneiras de gerar fluxos de rendimento que podem ser fundamentais para a sustentabilidade do negócio quando a estrutura de custos já está estabelecida, entre elas os autores sugerem as seguintes:

– A venda de ativos: que consiste na venda de direitos de propriedade sobre um determinado produto físico, esta é uma das maneiras mais fáceis de gerar fontes de rendimentos;

– Taxas de utilização: são geradas pela utilização de um determinado serviço específico, sendo que quanto mais utilizado for o serviço, mais o cliente paga, estas são uma boa maneira de gerar rendimentos;

– Assinaturas: são geradas pela venda de acesso continuado a um produto ou serviço;

– Empréstimos, arrendamentos ou uma situação de *leasing*: surgem de uma cedência temporária do direito exclusivo ao uso de um determinado ativo específico mediante o pagamento de uma determinada quantia durante um período de tempo definido pelas duas partes;

– Licenciamento: surge da autorização dada aos clientes para usarem direitos protegidos de propriedade intelectual em troca de pagamento de licenças, este é bastante utilizado pelos detentores de marcas ou patentes;

– Comissões de intermediação: Provenientes de serviços de intermediação levados a cabo por conta de duas ou mais partes;

– Publicidade: são o resultado de comissões cobradas pela publicidade a um produto específico, um serviço ou uma marca.

Associadas a estas fontes estão as estratégias de definição de preço, designadas também por mecanismos de preço, caracterizados por duas tipologias, os preços fixos e os preços dinâmicos, cujo objetivo reside em auxiliar as organizações, a maximizar as receitas, quando utilizados corretamente (Osterwalder *et al.*, 2009).

Os preços fixos que são pré-definidos baseados em variáveis estáticas, como por exemplo as listas de preços fixos para produtos ou serviços, preços que dependem das características do produto ou da qualidade, preços que dependem das características e do tipo de segmentos de clientes ou preços que dependem da quantidade comprada. Já os preços dinâmicos são preços que variam consoante as condições do mercado como por exemplo, a negociação de preços, preços que dependem do inventário e da data de compra, preços que dependem da oferta e da procura ou

leilões (Lopes, 2014).

Contudo, existem diferentes mecanismos para gerar fontes de rendimento, sendo que o tipo de mecanismo escolhido pode fazer toda a diferença em termos da receita gerada (Cortez, 2016).

1.3.4.3.2. Gestão de infraestruturas

O pilar de gestão de infraestruturas está relacionado como é que a empresa realiza de forma eficiente questões de infraestrutura e logística, com quem, e com que tipo de rede corporativa.

Recursos Principais

“O bloco constitutivo referente aos recursos-chave descreve os ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio” (Osterwalder et al., 2010).

De acordo com Wernerfelt (1984) para as organizações, recursos e produtos são dois lados da mesma moeda visto que a maioria dos produtos, necessitam dos serviços de diversos recursos e a maioria dos recursos, podem ser usados em vários produtos.

Qualquer modelo de negócio precisa de recursos, pois estes são específicos e essenciais e permitem à empresa criar e oferecer uma proposta de valor, chegar junto dos mercados, manter relações com segmentos de clientes e obter rendimentos (Osterwalder et al., 2010).

Porém, esses só poderão ser considerados valiosos, caso atendam às necessidades dos clientes de forma superior à proporcionada pelos concorrentes. (Collis et al., 2005).

Segundo Osterwalder et al. (2010), os recursos dependem do modelo de negócio de cada empresa e das suas necessidades específicas, podem ser categorizados da seguinte maneira:

– Físicos: que podem ser fábricas, edifícios, máquinas, veículos, sistemas de pontos de venda e redes de distribuição;

– Intelectuais: onde são incluídas as marcas, patentes, direitos de autor, competências exclusivas e até mesmo os bancos de dados. Estes são componentes cada vez mais importantes num modelo de negócio, e apesar de serem difíceis de desenvolver, quando criados com sucesso podem representar um valor bastante substancial para uma empresa;

– Humanos: são uma parte particularmente importante nos modelos de negócio, sendo cruciais em algumas atividades;

– Financeiros: dizem respeito em determinados modelos de negócio à necessidade de financiamento ou de garantias financeiras como linhas de crédito.

Atividades Principais

“O bloco constitutivo referente às atividades-chave descreve as coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para conseguir que o seu modelo de negócio funcione.” (Osterwalder *et al.*, 2010).

Estas atividades são a parte central de uma empresa permitindo que haja competição nos mercados em que uma empresa está inserida (Porter, 1987).

Para Osterwalder *et al.* (2010), as atividades principais correspondem aos designados processos de *core business*, ou seja, as atividades e processos que estão na base da criação da oferta e que cumprem a criação da proposta de valor. Estas traduzem ações que as organizações procuram operacionalizar para criar valor e gerar benefícios, a fim de atingir os seus objetivos organizacionais (Osterwalder, 2004).

À semelhança dos recursos principais, também as atividades principais diferem umas das outras de acordo com o tipo de modelo de negócio, no entanto qualquer que seja o modelo de negócios o objetivo é criar e oferecer uma proposta de valor, chegar aos mercados, manter relações com os clientes e obter rendimentos (Osterwalder *et al.*, 2010). De igual modo as atividades principais podem ser categorizadas da seguinte forma:

– Produção: são atividades relacionadas com a conceção, fabrico, produção e distribuição de um determinado produto nas quantidades necessárias e com a melhor qualidade possível;

– Resolução de Problemas: são atividades relacionadas com a criação de soluções para problemas específicos de um determinado cliente ou segmento de clientes;

– Plataforma/Rede: são atividades associadas a redes, plataformas de encontros, *softwares* ou até mesmo marcas.

As atividades principais são as ações mais relevantes que uma empresa deve executar para desempenhar as suas funções com sucesso (Cortez, 2016).

Parcerias Principais

“As parcerias principais descrevem a rede de fornecedores e de parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar” (Osterwalder *et al.*, 2010).

O estabelecimento de parcerias tem vindo a ser considerado um importante pilar de diversos modelos de negócio (Osterwalder *et al.*, 2009). Qualquer modelo de negócio para funcionar necessita de parceiros, importa no entanto identificar quem são os parceiros chave, uma vez que é com esses parceiros chave que as empresas criam as suas alianças e otimizam o seu modelo de negócio (Osterwalder *et al.*, 2010).

Para facilitar a criação de parcerias, Osterwalder *et al.* (2009), consideram a existência de três fatores motivacionais, uma vez que no momento da criação de parcerias é importante perceber quais as motivações para a escolha das parcerias.

Em primeiro lugar, surge a otimização ou intenção de proporcionar ativamente economias de escala, onde o fundamental é que a produção seja feita de forma eficiente, sendo que geralmente estas parcerias são formadas para reduzir custos. Em segundo, surge a redução de risco e de incerteza, sendo importante, a empresa associar-se a uma marca forte no mercado e de confiança, visto que apesar de haver um aumento dos riscos, estes passam a ser partilhados pelas organizações envolvidas. É de salientar que esta estratégia não é muito comum entre empresas concorrentes. Por último, é descrito a aquisição de recursos ou atividades específicas, que só podem ser atingidos com a colaboração de uma ou mais organizações como um todo, tendo em vista melhorar as forma a gerar valor (Silva, 2015; Cortez. 2016).

Assim, pode-se distinguir quatro parcerias tipos diferentes de parcerias, sendo elas:

– Alianças estratégicas: cujo destaque tem vindo a ser crescente, dados os benefícios associados serem de maior escala, comparativamente com os obtidos com a laboração individual, sendo que está parceria é efetuada com empresas não concorrentes;

– Cooperação: em que são efetuadas parcerias estratégicas entre empresas concorrentes;

– *Joint Ventures*: em que há união de duas ou mais empresas com o objetivo de criar novos modelos de negócio;

– Relação cliente-fornecedor: que permitem garantir fornecimentos, e que são consideradas parcerias essenciais para um fornecimento mais fiável (Osterwalder *et al.*, 2010).

Em suma, a maioria as parcerias são criadas de modo a não ter de existir um grande investimento para obter os recursos necessários ou a gestão das atividades que poderão ser importantes para enriquecer a proposta de valor (Cortez, 2016).

1.3.4.4.3. Interface com o Cliente

O pilar relativo ao interface com o cliente permite identificar quem são os clientes alvo da empresa, de que forma a empresa entrega os seus produtos e serviços e como constrói um relacionamento forte com os clientes (Osterwalder, 2004).

Segmentos de Clientes

“Os Segmentos de Clientes define os vários grupos de pessoas ou as organizações que uma empresa visa atingir e servir.” (Osterwalder *et al.*, 2010).

Um dos principais pontos a conhecer em um negócio, passa por conhecer os clientes, independentemente de estes serem atuais ou simplesmente potenciais clientes (Cortez, 2016). Estes também podem ser designados por “*target*” ou público-alvo, e são o foco central das empresas, uma vez que os “(...) *clientes não pretendem apenas produtos, mas sim soluções que vão de encontro às suas necessidades.*” (Teece, 2010).

Deste modo, qualquer negócio independentemente do seu âmbito existe para satisfazer uma necessidade ou um conjunto de necessidades identificadas num determinado grupo de clientes. Sendo que os clientes diferem uns dos outros, quer seja nos seus gostos, hábitos ou até mesmo exigências, a empresa deve dividi-los em subconjuntos, tão homogêneos quanto possível (Cortez, 2016; Lopes, 2014).

Para Osterwalder (2004) as empresas deverão, então, procurar realizar uma segmentação de clientes, permitindo-lhes “(...) *alocar recursos de investimento para os clientes alvo, a fim de criar maior atração pela sua proposta de valor (...)*”. Sendo que cada grupo de clientes deve de ser definido consoante as necessidades comuns, comportamentos comuns, gostos comuns ou outras características comuns que sejam relevantes (Osterwalder et al., 2010).

Segundo Osterwalder *et al.*, (2010), existem vários tipos de segmentos de clientes:

– Mercado de massas: não existe diferenciação de clientes, ou seja, oferecem a todos os clientes o mesmo produto ao mesmo preço, utilizando assim os mesmos argumentos e os mesmos canais de distribuição;

– Nicho de mercado: contrariamente ao mercado de massas, o nicho de mercado dirige a segmentos de clientes específicos e especializados, uma vez que a proposta de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes são adequados e diferenciados de acordo às exigências específicas;

– Segmentado: neste há distinção entre segmentos de mercado com necessidades e problemas subtilmente diferentes, ou seja são distinguidos grupos dentro do mercado global num número reduzido de subconjuntos, denominado de segmentos, considerando a homogeneidade dos comportamentos que cada indivíduo de cada subconjunto apresenta;

- Diversificado: acontece quando a atividade da empresa exige que a segmentação se traduza em dois grandes grupos distintos e independentes, este acaba por servir dois clientes sem qualquer relação entre si, e em que os seus problemas e as suas necessidades são bastante distintas;

– Plataformas Multilaterais: são plataformas que juntam dois ou mais segmentos de clientes distintos, mas interdependentes, ou seja, este só faz sentido e apenas têm valor para um segmento de clientes se os outros segmentos estiverem presentes, pois o valor criado será sempre maior quanto maior for o número de utilizadores, criando assim um efeito de rede.

Um modelo de negócio pode definir um ou vários segmentos de clientes, conhecendo a dimensão e as características principais de cada um dos segmentos de clientes, cabe então à empresa decidir por que segmentos se vai interessar e que segmentos vai ignorar (Lopes, 2014).

Após a correta definição dos segmentos, poderá então proceder-se à projeção do modelo de negócio em torno de uma forte compreensão das necessidades específicas dos clientes, auxiliando, por sua vez, a definição dos canais pelos quais pretendem ser alcançados (Osterwalder *et al.*, 2009).

Canais

Os canais de distribuição são definidos como “(...) *a ligação criada entre a proposta de valor da organização e o seu target de clientes*” (Osterwalder, 2004).

De uma forma mais simplificada, os canais não são mais do que a forma que uma empresa utiliza para chegar aos seus clientes, ou seja, como comunica e distribui os seus produtos e tenta influenciar os seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor (Lopes, 2014).

Encontrar o conjunto e combinações de canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contactados é crucial para implementar uma proposta de valor no mercado (Osterwalder *et al.*, 2010).

Estes desempenham um papel importante ao apelar à atenção dos clientes para os produtos e serviços da empresa, ajudam os clientes a avaliar a proposta de valor, permitem aos clientes adquirir produtos e serviços específicos e proporcionam apoio aos clientes na fase pós-aquisição (Osterwalder *et al.*, 2010).

Uma empresa pode optar por três diferentes formas de alcançar os seus clientes, através de canais particulares, canais em parceria ou então através de ambos, sendo que os canais devem de ser estudados ao longo do ciclo de compra do cliente com a finalidade de identificar qual o canal que ajuda a complementar um determinado cliente num determinado momento (Silva, 2015; Cortez, 2016).

Osterwalder *et al.* (2010), consideram que os canais se repartem em cinco fases distintas e por sua vez em cinco diferentes canais, sendo que cada canal pode ser fundamental em apenas uma ou até em várias fases da evolução de todo o processo. Assim as cinco fases são:

– Conhecimento/consciência: que diz respeito à forma como a empresa leva e dá a conhecer a proposta de valor ao cliente;

– Avaliação: que representa o apoio que é dado por parte da empresa ao cliente na fase de avaliação da proposta de valor em relação às existentes no mercado;

– Compra: que se refere à forma de como o cliente pode adquirir o produto ou serviço;

- Entrega: é quando se define a maneira que é entregue a proposta de valor ao cliente;
- Pós-venda: define o apoio dado ao cliente na fase posterior à aquisição do produto ou serviço.

Relações com os Clientes

“As relações com os clientes descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos” (Osterwalder et al., 2010).

O relacionamento que uma empresa mantém com os clientes, constitui um elemento determinante de um modelo de negócio, na medida em que revela muitos dos valores da empresa. São as empresas que escolhem o tipo de relacionamento com os clientes e este varia desde o pessoal até ao automatizado e podem ser motivados pela necessidade de captar novos clientes, fidelizar os atuais clientes ou aumentar as vendas (Osterwalder et al., 2010).

Os custos subjacentes a este contacto fazem com que as empresas *“(...) analisem previamente se o tipo de clientes que pretendem seduzir e adquirir é rentável e viabilizam o gasto de esforço na sua retenção”* (Osterwalder 2004).

As relações com os clientes permite melhorar a resposta às necessidades dos clientes, sendo que no caso da oferta de serviços, pode mesmo ajudar a definir um reposicionamento ao nível do mercado e da reestruturação dos segmentos a abordar. É de referir que muitas dessas relações são estabelecidas na fase de pós-venda (processo de Canais) mas é importante que outras relações sejam trabalhadas no momento da proposta de valor (Cortez, 2016).

Osterwalder et al. (2010), propuseram seis categorias que caracterizam a interação da organização com os segmentos de clientes:

- Assistência pessoal: esta relação é baseada na interação humana, ou seja, o cliente vai comunicar com um representante da empresa obtendo assim o seu auxílio durante todo o processo de venda ou até mesmo depois da realização da compra;
- Assistência pessoal dedicada: a cada cliente é designado um colaborador específico da empresa, sendo esta relação mais próxima e normalmente acontece por um longo período de tempo;
- Self-service: não existe uma relação direta com o cliente mas a empresa fornece todos os meios necessários para que o cliente consiga usufruir dos seus serviços;
- Serviço automatizado: são uma mistura sofisticada de self-service com processos automatizados, o que permite simular quase como uma relação pessoal, pois oferece recomendações e soluções para as suas dúvidas.

– Comunidades: cada vez é mais comum as empresas utilizarem comunidades *online* de forma a conseguirem mais facilmente envolver-se com os seus clientes e potenciais clientes, possibilitando troca de conhecimentos e resolução de problemas, o que de certa forma acaba também por ajudar as empresas a compreender melhor os seus clientes e a mais facilmente os conseguir ajudar;

– Co-criação: muitas empresas optam por ir para além da relação tradicional cliente-vendedor, criando assim valor conjuntamente.

1.3.4.4.4. Produto

Este pilar refere-se às propostas de valor que são oferecidas ao mercado

Proposta de Valor

“A proposta de Valor é o motivo pela qual os clientes escolhem uma empresa e não outra (...)” (Osterwalder *et al.*, 2010), podendo ser *“(...) compreendida como uma agregação de benefícios que são entregues pela organização aos seus constituintes externos (...)”* (Osterwalder, 2004).

A escolha de uma determinada empresa por parte dos clientes foca-se maioritariamente naquilo que esta lhe oferece, isto é, na sua proposta de valor (Silva, 2015). As propostas de valor constituem, assim, um conjunto de produtos e serviços que geram valor para um segmento de clientes específico, sendo que esse valor resolve os problemas dos clientes e satisfaz-lhes as necessidades (Lopes, 2014).

O conceito de “valor” é, sem dúvida, bastante complexo e multifacetado, dada a diversidade de áreas onde é aplicado. Para Osterwalder o conceito de “valor” baseia-se no conceito de utilidade, mas também baseia-se no cruzamento de três premissas, o uso, o risco e o esforço (Osterwalder, 2004). Relativamente ao *uso*, este procura centrar-se na correspondência entre os atributos de um produto e as necessidades do cliente. Em relação ao *risco*, este considera que o valor pode ser criado mediante a redução dos riscos a que o cliente está exposto, que, por norma, representam um problema substancial. Por último, o *esforço* está associado à inovação e a novas formas de simplificar e facilitar a vida do cliente (Silva, 2015).

Porém definir uma proposta de valor de um produto ou serviço, pode ser mais complicado do que aquilo que parece, pois cada proposta de valor tem o objetivo de ir de encontro às exigências ou necessidades de um determinado segmento de clientes. Sendo que no momento de definir uma proposta de valor existem várias questões a ter em mente: Quais os benefícios que advêm da compra desse produto ou serviço? Qual o valor perante o cliente? Que problemas vamos ajudar a solucionar? E também, quais as necessidades que vamos satisfazer? (Osterwalder *et al.*, 2010).

A criação de valor num produto ou serviço pode ser algo inovador que se traduza numa nova

oferta capaz de apresentar a solução a necessidades novas ou então pode ser um produto ou serviço que simplesmente acrescente à oferta já existente características diferentes. É de salientar que os valores podem ser quantitativos (preço, rapidez do serviço) ou qualitativos (design, experiência) (Osterwalder *et al.*, 2010).

Existem alguns elementos que podem contribuir para a geração de valor de um determinado produto e serviço, sendo eles:

- **Novidade:** quando se satisfazem um conjunto de necessidades que os clientes até então não se tinham apercebido pela inexistência de oferta iguais ou semelhante, sendo que muitas vezes, esta novidade encontra-se relacionada com a tecnologia;

- **Desempenho:** quando é adicionar ao produto ou serviço características ou funcionalidades que melhorem o desempenho destes, sendo que esta característica acaba por ser fundamental no momento de decisão de aquisição dos mesmos;

- **Adaptação ao cliente (*customization*):** refere-se ao processo de adaptação dos produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais ou de segmentos de clientes, este elemento faz com que haja uma maior probabilidade de compra ou até mesmo de fidelização por parte do mesmo;

- **“Fazer o trabalho”:** diz respeito a ajuda dada a um cliente a executar um determinado serviço;

- **Design:** o desenho de um produto pode torna-lo muito mais atraente e merecer destaque, gerando assim valor, sendo este um elemento é cada vez mais importante no momento da escolha de um cliente;

- **Marca/estatuto social:** uma vez consolidada e bem reconhecida no mercado, uma marca pode proporcionar valor pelo simples facto do cliente a usar e mostrar.

- **Preço:** o fator preço pode também ser suficiente para uma empresa criar valor se oferecer um produto ou serviço similar a um preço menor dos praticados pela concorrência, este é importante para segmentos de clientes cuja decisão é sensível ao preço, porém importa salientar que a proposta de um valor mais baixo tenha implicações importantes no resto do modelo de negócio;

- **Redução dos custos:** ajudar os clientes a reduzir os custos que possuem é uma forma importante de criar valor;

- **Redução do risco:** diminuir o risco associado à compra de um produto ou serviço é valorizado pelos clientes;

- **Acessibilidade:** tornar acessíveis produtos e serviços a clientes que anteriormente não lhes

tenham acesso;

– Conveniência/facilidade de uso: hoje em dia os clientes valorizam e tem preferência pelos produtos e serviços que lhes sejam mais convenientes e por sua vez facilitam o dia-a-dia (Lopes, 2014; Cortez, 2016).

Resumidamente, é fundamental que ao definir uma proposta de valor a empresa tenha bem claro qual é o seu segmento de clientes e quais são as suas exigências e necessidades, uma vez que assim, conseguirá definir os elementos que lhe são fundamentais para gerar valor e por sua vez conseguir diferenciar-se das empresas concorrentes com o objetivo de fidelizar os seus clientes e também angariar novos (Cortez, 2016).

1.3.4.4. Value Proposition Canvas

Posteriormente ao desenvolvimento do modelo de negócios Canvas, Osterwalder achou pertinente relacionar dois dos blocos do modelo Canvas, a proposta de valor e o segmento de clientes, assim propôs uma atualização intitulada de Value Proposition Canvas que pode ser integrado ao modelo principal (Silva, 2015).

O *Value Proposition Canvas* demonstra pormenorizadamente como uma empresa consegue criar valor, através da relação entre o que o cliente precisa e o produto oferecido, ou seja elabora propostas de valor que reflitam as “dores” e “necessidades de ganho” do cliente para o ajudar a resolver problemas, em que um lado pretende entender o cliente e por outro lado descreve como uma empresa pode criar valor para esse cliente através dos seus produtos e serviços (Osterwalder *et al.*, 2014).

Numa primeira fase, deve-se identificar e compreender o segmento de clientes que a organização pretende atingir, detalhando as características do mesmo em três componentes:

– Tarefas do cliente: que descrevem o que o cliente está a tentar fazer, incluindo tarefas funcionais, problemas ou necessidades atuais;

– “Dores” do cliente: que descrevem os aspetos negativos e obstáculos que o cliente enfrenta durante e após a realização das suas atividades, tais como emoções negativas, situações e custos indesejáveis e riscos;

– Ganhos do cliente: que descrevem os benefícios e os resultados positivos que o cliente pretende alcançar, tais como utilidade funcional, ganhos sociais, emoções positivas e redução de custos (Osterwalder *et al.*, 2014).

Numa segunda fase, é possível desenhar a proposta de valor ajustada às suas necessidades reais, evidenciando um relacionamento direto dos benefícios entregues, sendo que a proposta de

valor também é dividida em três componentes:

– Produtos e serviços: que descrevem a lista de produtos que a empresa tem para oferecer e que compõem a solução para o cliente, relaciona-se com as tarefas do cliente;

– Alívio das dores: descrevem como os produtos e serviços podem aliviar as “dores” do cliente;

– Criadores de ganho: descrevem como os produtos e serviços criam os ganhos que o cliente espera, deseja ou seja surpreendido (Osterwalder *et al.*, 2014).

Ao conseguir realizar-se esta relação entre a proposta de valor e o segmento de clientes quando os produtos ou serviços estão direcionados para o segmento de clientes certo consegue-se fazer uma articulação comum na criação de valor, pois caso contrário se não existir essa articulação ou os produtos não estão direcionados para o segmento de clientes correto, ou então não são percebidos da forma que se pretende, gerando um resultado negativo (Silva, 2015).

1.3.4.5. Análise SWOT

Osterwalder e Pigneur (2010) referem que “(...) a análise SWOT proporciona uma boa base para discussões adicionais, para tomada de decisões e, no limite, para a inovação em torno dos modelos de negócio”.

A técnica foi utilizada pela primeira vez num estudo feito na universidade de Stanford nos anos 60, que analisou as empresas do Fortune 500 (Vicente, 2012).

No contexto da estratégia de gestão, a análise SWOT resume os aspetos 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).

É de referir que através desta análise, são avaliadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas num contexto, ou seja, a análise SWOT é uma ferramenta que permite fazer um diagnóstico estratégico da empresa (Vicente, 2012).

Com a análise SWOT é diagnosticado os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, onde é analisado a própria empresa, bem como é analisado e relacionado o seu envolvente, tendo em conta a legislação, a conjuntura económica ou do mercado, e as suas empresas similares (Vicente, 2012). Esta análise é efetuada a dois níveis, interno e externo. Internamente, são diagnosticados os pontos fortes e fracos. Já as oportunidades e as ameaças resultam de uma análise ao envolvente externo da empresa (Cortez, 2016).

A análise SWOT permite que a uma determinada empresa defina objetivos estratégicos depois da sua análise, uma vez que esta permite detetar eventuais problemas (Vicente, 2012).

Osterwalder e Pigneur (2010) propuseram utilizar uma análise *SWOT* para o modelo de negócio em combinação com o modelo de negócio Canvas, para que a primeira forneça as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças a partir das quais se podem avaliar os nove blocos do modelo de negócio e a segunda permita o enquadramento para uma discussão estruturada, ou seja “(...) a análise *SWOT* proporciona quatro perspetivas para a avaliação dos elementos de um modelo de negócio, enquanto o *Model Business Canvas* proporciona a focagem necessária para uma discussão estruturada.” Esta abordagem foi proposta como forma de avaliar e determinar as principais formas de fortalecer o modelo de negócios.

É de referir que, a análise *SWOT* é uma ferramenta que tanto pode ser utilizada para analisar um modelo de negócio que está a ser criado, como também é uma análise que pode ser efetuada ao longo das várias fases de evolução do modelo, de forma a perceber e analisar as mudanças que são fruto do crescimento da atividade e ainda as alterações que decorrem da conjuntura envolvente (Cortez, 2016).

Capítulo 2 – Metodologias

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos a utilizar nesta investigação a fim de que os objetivos inicialmente proposto sejam atingidos. O principal objetivo deste trabalho consiste na elaboração de um modelo de negócios para uma microempresa do setor automóvel, *Spot Rapid Motors, Unipessoal LDA*.

No primeiro capítulo foi realizado uma revisão da literatura sobre a temática. Esta serviu para uma melhor compreensão do fenómeno em estudo bem como suporte à construção de uma análise crítica, pretendendo que sirva de apoio ao processo de criação de um modelo de negócios, utilizando o modelo de negócios Canvas.

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento (Gil, 1989).

Sendo “(...) a metodologia a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade” (Prodanov et al., 2013).

Assim, neste capítulo, no primeiro ponto será efetuada a fundamentação metodológica referenciando a sua pertinência e justificação da sua utilização a fim de atingir os objetivos, no segundo ponto serão abordados os procedimentos metodológicos, nomeadamente os objetivos, instrumentos de recolha e tratamento de dados.

2.1. Fundamentação Metodológica

Tendo em conta a natureza da problemática do projeto aplicado, a inexistência de um modelo de negócios estruturado para uma recente microempresa do setor automóvel, a base teórica que o suporta e os objetivos propostos, optou-se por utilizar uma metodologia de carácter exploratório.

Para Gil (1989), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com o objetivo de formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planeamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Relativamente a natureza qualitativa deste projeto aplicado, esta deve-se ao facto de na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal. Este fenómeno deve-se ao contacto direto que o investigador tem com a realidade, à observação que faz dessa realidade e inclusive, às ferramentas que possam ser utilizadas para recolha de informação, que são analisadas pelo investigador com base no seu

entendimento. A investigação qualitativa é também descritiva, no sentido em que os dados são recolhidos com base em palavras ou imagens (observação da realidade) e não com base em números (Bogdan *et al.*, 1994).

Já no que diz respeito aos estudos de caso, os principais objetivos são explorar e descrever um determinado fenómeno e aumentar o conhecimento acerca desse fenómeno (Yin, 2009). Para este autor referido anteriormente, “(...) *em geral, os estudos de caso são os métodos preferidos quando (...) o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando é referido um fenómeno contemporâneo dentro do contexto real*”.

O facto da escolha da elaboração de um projeto aplicado, deve-se ao facto de no projeto aplicado/estudo caso, o principal objetivo é compreender um caso específico, de este permitir maximizar o conhecimento com a sua análise e de poder trazer benefícios para o próprio caso, que é o que pretende efetuar com a empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal LDA*.

Yin (2009) defende que, para a elaboração de um estudo de caso, é necessário definir-se de forma clara o problema a ser pesquisado, desenhar a estrutura de pesquisa de dados e a apresentação das perguntas principais. Segundo o mesmo autor, devem ser escolhidos os métodos de recolha de informação, que são normalmente, a leitura, documentos, entrevistas, observação, experiências e mesmo, artefactos. As análises devem ser feitas principalmente por analogias, comparando teorias, modelos e outros casos e as conclusões específicas, com possíveis inferências (não estatísticas) com explicações que permitam que as generalizações possam ser usadas como base para novas teorias e modelos.

2.2. Procedimentos Metodológicos

Numa fase inicial e com ajuda de alguma pesquisa foi possível entender qual o melhor modelo de negócio a aplicar nesta empresa, sendo que em relação a este caso foi escolhido o modelo de negócios Canvas.

O modelo de negócios Canvas baseia-se no facto de ser uma metodologia simples, intuitiva e de fácil compreensão que sistemática a forma de pensar de um modelo de negocio sem descurar a complexidade de como funciona uma empresa (Osterwalter *et al.*, 2010). Para além disso, é um dos modelos mais largamente difundidos, apresentando um elevado valor tanto a nível académico como a nível empresarial e testados pelo mercado.

Para uma elaboração de um modelo de negócios devem ser apresentadas as perguntas principais, deste modo, tendo por base o modelo Canvas, estas deverão ser relacionadas com os nove blocos que constituem o modelo Canvas. Assim as principais perguntas são:

- Qual o negócio da empresa? Mais especificamente, quais os produtos e serviços que a

empresa tem para oferecer ao mercado?

- Para quem se direciona o negócio?
- Como é realizado negócio?
- Qual a viabilidade financeira do negócio? (Osterwalter *et al.*, 2010).

Apesar de o processo de desenvolvimento de um modelo de negócio ser próprio de cada empresa, uma vez que esta possui particularidades, motivações e problemas, não existindo uma homogeneidade em relação às etapas a serem seguidas na elaboração deste, Osterwalter e Pigneur (2010), referem que o processo de conceção de um modelo de negócio pode ser subdividido em etapas.

Assim, para a elaboração deste projeto aplicado serão seguidas as etapas referenciadas por Osterwalter e Pigneur (2010).

A primeira etapa é através da integração de duas estratégias diferentes: observação direta e análise documental, mais concretamente por estudos sobre o setor.

Posteriormente, tem em conta a compreensão, onde serão aprofundados os conhecimentos fundamentais acerca de clientes, tecnologia e ambiente, sendo estudados os problemas e as necessidades dos potenciais clientes.

A terceira etapa será transformar as informações e ideias da fase de compreensão em protótipos de modelos de negócio para poderem ser testadas e avaliadas com o objetivo de verificar a sua viabilidade e selecionar a proposta mais promissora.

A quarta etapa diz respeito a implementação, onde o foco principal será, como o nome indica, a implantação do modelo de negócio, ou seja, a execução do modelo selecionado na fase de projeto, no mercado.

A última etapa diz respeito a adaptação e modificação do modelo de negócio em função de respostas provenientes do mercado, no entanto esta etapa não será desenvolvida neste se projeto aplicado.

É ainda de referir que para efetuar o modelo de negócio da *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, vai ser utilizado um *template* de forma a auxiliar no seu desenvolvimento, uma vez que este é uma forma genérica onde se combina os elementos característicos do modelo de negócios Canvas.

A simplicidade visual e a facilidade de compreensão subjacente ao modelo de negócios Canvas faz do modelo uma ferramenta bastante eficiente na comunicação de ideias e requisitos.

Os criadores da metodologia recomendam que o preenchimento do modelo deve iniciar-se a partir de um quadro, ou cartolina, no qual está representada apenas a *framework* base. Deverá ser efetuada pelos membros representativos do negócio. Posteriormente, deverá ser iniciado o

brainstorming, mediante *post-its* onde são descritas as ideias, estas são adicionas aos blocos correspondentes, podendo ser facilmente removidos ou movidos entre eles.

Apesar de o processo ser claro e intuitivo, não existe até à data nenhuma ordem particular de preenchimento. Desta forma, para facilitar a identificação dos elementos a introduzir na elaboração do modelo de negócios da *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, propõe-se, com base no estudo a seguinte ordem de preenchimento:

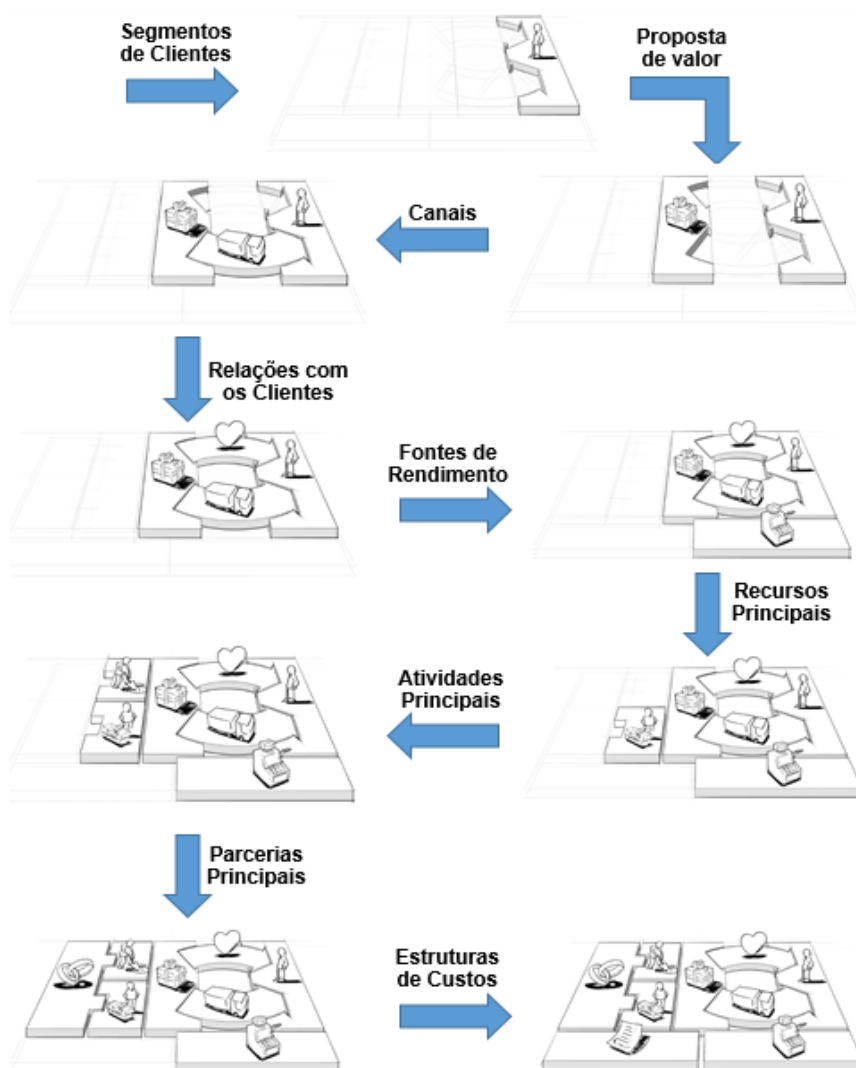


Figura 1 - Modelo de Negócios Canvas - Elaboração Própria

Para além do *template* que será utilizado para a elaboração do modelo de negócios da *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, também foi elaborado um conjunto de perguntas orientadoras da pesquisa a realizar à empresa, tendo por base os nove blocos do modelo *Canvas*:

| |
|--|
| <p>Segmento de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quais os segmentos de clientes que estão direcionados? ➤ Quais as principais características dos segmentos de clientes? ➤ Quais os clientes mais importantes? ➤ Quem são os potenciais clientes? |
| <p>Proposta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Que tipo de valor é entregue para o cliente? ➤ Que problemas do cliente ajudamos a resolver? ➤ Que necessidades do cliente estão a ser satisfeitas? ➤ Que produtos ou serviços estão sendo oferecidos para cada segmento de clientes? |
| <p>Canais</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Por quais canais nossos segmentos de clientes preferem ser abordados? ➤ De que forma esses canais estão integrados? ➤ Qual a relação custo/benefício da utilização de cada canal? |
| <p>Relações com os Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Que tipo de relação é estabelecida com os clientes de cada segmento? ➤ Qual o custo de cada um? ➤ Como é que essa relação se integra com resto do modelo de negócio? ➤ O que se pode esperar em termos de aquisição e retenção para esse tipo de relacionamento? |
| <p>Fontes de Rendimento</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Como é a que a empresa gera rendimento? ➤ Como é que os clientes pagam? ➤ Qual a contribuição de cada fonte de receita para o rendimento global? |
| <p>Recursos Principais</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Os recursos existentes na empresa são suficientes? ➤ Quais os recursos considerados principais? |
| <p>Atividades Principais</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quais atividades são importantes para a proposta de valor? ➤ Em termos de serviços, quais as atividades principais que se identificam? ➤ E em termos de serviços e relação com os clientes? |
| <p>Parcerias Principais</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quem são os principais parceiros? ➤ Quem são os fornecedores principais? ➤ Quais os recursos principais recursos são obtidos dos parceiros? ➤ Quais as principais atividades que os parceiros realizam? |
| <p>Estruturas de Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quais são os custos mais importantes inerentes ao modelo de negócios? ➤ Quais os recursos principais mais valiosos? ➤ Quais as atividades principais mais dispendiosas? |

Tabela 2 - Questões para elaboração do modelo de negócios - Elaboração Própria

Além da elaboração do modelo de negócio para a empresa *Spot Rapid Motors, Unipessoal LDA*, será efetuada uma avaliação ao modelo de negócios.

Esta abordagem foi também proposta por Osterwalder e Pigneur (2010) que preconizam uma análise SWOT ao modelo de negócio de modo a avaliar e determinar as principais formas de robustecer o mesmo.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010) “(...) a análise SWOT proporciona uma boa base para discussões adicionais, para tomada de decisões (...)” através da avaliação interna da empresa, forças e fraquezas e a avaliação da posição da empresa face ao meio envolvente, oportunidades e ameaças.

Assim, desta forma, também serão analisadas as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças de cada bloco do modelo de negócio inicial proposto para esta empresa.

Capítulo 3 – Projeto Aplicado

Neste capítulo será apresentado inicialmente uma breve caracterização da empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* e posteriormente será apresentado os resultados recolhidos de forma a criar um modelo de negócios para esta empresa, tendo em conta o modelo de negócios *Canvas*, para além disso, também será apresentado os dados relativo ao diagnóstico deste modelo tendo em conta a análise *SWOT*.

3.1. O caso da empresa “*Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*”

3.1.1. Caracterização da *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*.

A *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* é uma empresa do setor automóvel, especializada na compra e venda de automóveis usados. Esta empresa é considerada uma microempresa, tendo sido criada em Fevereiro de 2018, sendo a sua atividade no mercado recente. A criação da empresa veio permitir o desenvolvimento de um projeto idealizado há algum tempo pelo sócio gerente. A empresa visa satisfazer as necessidades de quem procura a aquisição de um veículo automóvel usado, prestando o melhor serviço na compra do seu futuro automóvel.

3.1.2. Modelo de Negócios na *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*

A empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* é uma empresa recém-formada que ainda está numa fase de desenvolvimento de estratégias e metodologia para atingir os seus objetivos.

Para que uma empresa se desenvolva como é o caso da *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* é necessário detetar uma oportunidade de negócio, evoluir para um conceito ao qual deve associar um modelo de negócio, tendo por base a venda de um produto, selecionar uma equipa com competências, elaborar o plano de negócios e procurar financiamento.

Neste caso a oportunidade de negócio já foi detetada, pois as pessoas necessitam de se deslocar e para tal necessitam de um meio, ou seja de um automóvel, porém devido as dificuldades financeiras muitas das vezes as pessoas não consegue comprar um automóvel novo. Por outro lado, existe sempre outras pessoas que já não necessitam de um automóvel, ou que tem possibilidade de adquirir um novo automóvel, não necessitando mais daquele que já tinham. Porém para que esta troca de produto ocorra é necessário um intermediário, é este intermediário que a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* pretende ser.

Depois de se detetar a oportunidade de negócio deve-se criar então o modelo de negócio para que a empresa tenha um modelo estruturado para realizar as suas atividades. A *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* apesar de ter as ideias do seu modelo de negócio, ainda não apresenta nenhum modelo de negócios estruturado e organizado, por isso com este projeto aplicado pretende-

se criar o modelo de negócio desta empresa de forma a identificar os recursos, competências e parcerias, para criar e entregar valor aos seus clientes.

Estruturar de maneira mais formal um negócio e criar mecanismos que permitam maior controlo é algo que, obviamente, deve ser feito no início do funcionamento da empresa, mas que também pode ser feito quando ela já está em funcionamento.

Depois da análise feita anteriormente foi possível verificar que o modelo de negócios Canvas seria um excelente modelo a seguir para criar o modelo de negócios da *Sport Rapid Motors Unipessoal, LDA*. O modelo irá permitir que esta empresa tenha uma visualização mais ampla do negócio e de uma forma mais simplificada.

Seguidamente serão apresentados os dados recolhidos de forma a constituir um quadro com o modelo de negócios Canvas referente a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, onde será apresentado detalhadamente os dados relativos de cada bloco que constitui o modelo de negócios Canvas, segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relações com clientes, fontes de rendimento, recursos principais, atividades principais, parcerias principais e estrutura de custos.

3.1.2.1. Segmentos de Clientes

Os clientes fazem parte do coração de qualquer modelo de negócio. O segmento de clientes diz respeito as pessoas que a empresa visa atingir e servir, através da sua proposta de valores e das suas atividades principais, uma vez que os clientes não pretendem apenas produtos, mas sim soluções para as suas necessidades.

A *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, pretende satisfazer as necessidades de deslocação que os seus clientes têm, uma vez que esta empresa comercializa automóveis.

Hoje em dia qualquer pessoa necessita de se deslocar entre diferentes locais, como por exemplo entre o seu local de trabalho e a sua casa, de modo a permitir que os seus familiares sejam deslocados entre diferentes sítios, como exemplo, levar os filhos a escola, levar um familiar ao médico, bem como permitir a mobilidade de bens e serviços, como por exemplo empresas que necessitam de entregar o seu produto.

Porém, a empresa pretende atingir clientes que apesar de se necessitar de deslocar, não queiram ou não possam fazer um investimento tão grande na compra de um automóvel, como é o caso da compra de um automóvel novo, daí a proposta de valor da *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* ser de automóveis usados.

É de referir que para esta empresa os clientes diferem uns dos outros, quer seja nos seus gostos, hábitos ou até mesmo exigências, mas por outro lado a própria empresa também difere

muito no que diz respeito a sua proposta de valor, uma vez que a empresa não dispõe de dois ou mais automóveis usados com as mesmas características.

No caso do segmento de clientes da *Sport Rapid Motors Unipessoal, LDA*, este é bastante diversificado, sendo por vezes difícil de fazer uma segmentação dos clientes. Por um lado, é possível a empresa diferenciar os seus clientes tendo em conta as suas necessidades.

A maioria dos clientes da *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, são pessoas em que necessitam de um automóvel, mais por questões familiares, ou seja necessitam de um automóvel para prestar assistência as necessidades familiares.

Por outro lado, e dependendo da proposta de valor oferecida pela empresa, existem clientes que são responsáveis por outras empresas que procuram um automóvel para poder suprimir as necessidades dessa empresa, principalmente na distribuição de bens e serviços. Sendo que estes clientes procuram essencialmente veículos de mercadorias.

Existem também clientes que procuram a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, mais por questões de lazer, uma vez que esta empresa por vezes dispõe de automóveis mais desportivos e jipes, o que permite a estes clientes satisfazerem os seus passatempos, como concentrações e passeios.

Por último, existem clientes que são detentores de outras empresas de automóveis usados e que procuram a *Spot Rapid Motors, Unipessoal LDA*, para comprar um determinado automóvel para revenda.

Por outro lado, é possível efetuar uma segmentação de clientes tendo em conta certas características dos clientes, como idade, género, estado civil e limitações motoras.

Deste modo, e através dos dados existentes dos clientes da empresa é possível verificar que em relação a idade, os clientes entre os 18 e os 28 anos, muitos deles recém-encartados, procuram automóveis, com um custo mais acessível, de baixa manutenção e consumo, não se preocupando muito com os anos do automóvel, ou o modelo. Os clientes com idades compreendidas entre 28 e os 50 anos procuram um carro mais familiar, robusto e seguro, não dando tanta importância ao fator custo, procurando mais automóveis de 5 a 7 lugares. Os clientes a partir dos 50 anos procuram automóveis mais confortáveis da gama média/alta, dando preferência a automóveis mais recentes.

No que diz respeito ao género, é possível referir que o género feminino procura mais automóveis citadinos e de menor dimensão ou então automóvel *SUV*, tendo este género preferência por automóveis práticos e tecnológicos.

Já no que concerne ao estado civil, por norma os solteiros procuram automóveis mais desportivos, enquanto os casados procuram mais um automóvel familiar a pensar na família.

Por ultimo, um outro segmento de clientes que procura a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, são clientes que tenham alguma limitação motora e que necessitem de automóveis mais apropriados para as suas funcionalidades como é o caso dos automóveis de caixa de velocidades automática.

Importa salientar, que todos os clientes têm o mesmo grau de importância para a empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, não existindo uma diferenciação entre eles, uma vez que é através destes que a empresa gera rendimentos e sendo que posteriormente poderão recorrer novamente à empresa.

Deste modo é possível referir, que os tipos de segmento de clientes da *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, são considerados um nicho de mercado, uma vez que se dirige a segmentos de clientes específicos e especializados, uma vez que a proposta de valor, os canais e o relacionamento com os clientes são adequados e diferenciados de acordo às exigências específicas.

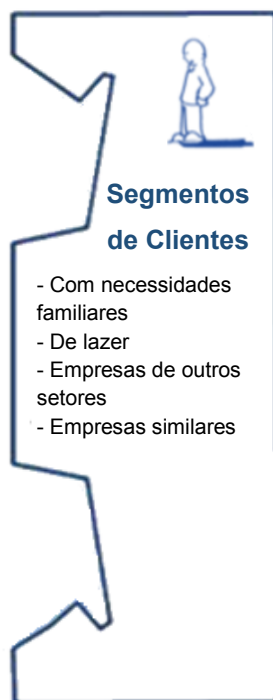


Figura 2 - Segmentos de Clientes
- Elaboração Própria

Tendo em conta o *Value Proposition Canvas*, é ainda possível identificar e compreender o segmento de clientes que a empresa pretende atingir, detalhando as características do mesmo tendo em consideração três componentes, tarefas dos clientes, “dores” do cliente, e ganhos do cliente.

Os clientes da empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, pretendem adquirir um automóvel para suprimir necessidades de deslocação, idas para o trabalho, transportar familiares, transportar bens e serviços, necessidades de lazer e necessidades de revenda.

Já no que se refere as “dores” do cliente, o segmento de clientes da *Spot Rapid Motors*

Unipessoal, LDA, refere muitas vezes, problemas com outro automóvel mais antigo, o custo dos automóveis novos, a dificuldade de se deslocar sem automóvel, a impossibilidade de uma empresa de entregar os seus produtos e a falta de convívio com pessoas com determinados tipos automóveis, como os desportivos e todo-o-terreno.

No que diz respeito aos ganhos do cliente, é possível perceber pela aquisição de automóveis da *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, deslocações com mais facilidade, conforto e segurança, relação produto custo acessível, empresas que consegue atingir seus objetivos através das entregas de bens e serviços e o convívio nos passeios de lazer.

Em suma, foi possível caracterizar o segmento de clientes da empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*.



Figura 3 - Segmentos de Clientes - Value Proposition Canvas - Elaboração Própria

3.1.2.2. Proposta de Valor

É através da proposta de valor que uma empresa pretende conquistar a preferência dos clientes, de forma a satisfazer as suas necessidades.

A empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, é uma empresa do setor automóvel dedicada a comercialização de automóveis usados, ou seja a proposta de valor da empresa é constituída pelos produtos que a empresa comercializa, os automóveis usados.

Esta empresa dispõe de uma grande variedade de produtos, automóveis ligeiros de passageiros, automóveis desportivos, monovolumes, veículos de todo-o-terreno e comerciais até 3500Kg, em que já possuíram algum registo.

Porém é de salientar que os automóveis que a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, depende dos produtos existentes nos seus fornecedores, sendo muito difícil apresentar dois automóveis com as mesmas características, ou seja para a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* cada produto é único.

Os automóveis usados são cada vez mais procurados, uma vez que apresentam um preço mais acessível, tendo características bastante boas e permitem satisfazer as necessidades de deslocação e mobilidade dos clientes.

É de evidenciar que quando a empresa adquire aos seus fornecedores um determinado automóvel usado e melhora as suas características, pondera logo para qual segmento de clientes é que este automóvel é mais indicado, pois cada automóvel tem características específicas que vão de encontro com determinadas necessidades de cada cliente e até mesmo gostos, tecnologias, conforto, dimensão, cor, quilómetros, o ano entre outros.

A empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, cria valor simplesmente através do aumento de algumas características à oferta já existente no mercado. Esta empresa gera valor através de alguns elementos específicos, como a diferenciação, onde por vezes apresenta automóveis com determinadas características difíceis de encontrar no mercado dos usados, o preço, em que muitas das vezes esta empresa apresentam preços mais competitivos do que as empresas similares, a redução de custos, pois a compra de um automóvel usado é mais barato que um automóvel novo, promovendo assim a redução de custo de um determinado cliente, a acessibilidade, permite um determinado cliente adquirir um determinado automóvel que até então não tinha possibilidade de comprar, por vezes por serem automóveis de gamas mais altas, e a conveniência e a facilidade de uso, pois automóveis mais recentes com mais tecnologias facilitam o dia-a-dia do cliente.

Para a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, é fundamental definir a sua proposta de valor de modo a verificar qual o seu segmento de clientes e quais as suas exigências e necessidades, uma vez que assim, conseguirá definir os elementos que lhe são fundamentais para gerar valor e por sua vez conseguir diferenciar-se das empresas concorrentes com o objetivo de fidelizar os seus clientes e também angariar novos.

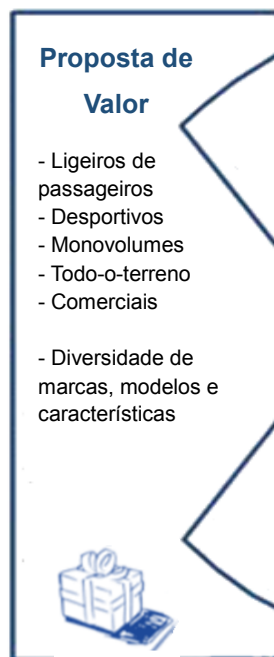


Figura 4 – Proposta de Valor - Elaboração Própria

Tendo novamente em conta o *Value Proposition Canvas*, é possível desenhar a proposta de valor ajustada às necessidades reais, evidenciando um relacionamento direto dos benefícios entregues, sendo dividida em três componentes, produtos e serviços, “alívio das dores” e “criadores de ganho”.

Em relação aos produtos a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, dispõe de uma grande variedade de automóveis, automóveis ligeiros de passageiros, automóveis desportivos, monovolumes, veículos de todo-o-terreno e comerciais, das mais variadas marcas e modelos e com diversas características, mais tecnológicos, de maiores e menores dimensões, de várias cores, mais confortáveis, com muitos e com poucos quilómetros, mais recentes e mais antigos entre outras.

Já no que se refere ao “alívio das dores”, os produtos da *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, permitem através dos seus produtos a deslocação das pessoas, bens e serviços, preços mais acessíveis do que automóveis novos e por vezes mais acessíveis do que automóveis de empresas similares, dispõe de produtos em bom estado de conservação o que permite menos probabilidade de possíveis avarias, é uma empresa que está sempre disponível para esclarecer as dúvidas dos seus clientes, diminuindo os erros de utilização.

Por ultimo, e relativamente aos “criadores de ganho”, a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, proporciona aos seus clientes produtos que possibilitam melhor qualidade de deslocação, produtos com mais funcionalidade, melhor desempenho, melhor conforto e segurança e por vezes proporciona um melhor *Status* ao cliente devido a aquisição de um automóvel.

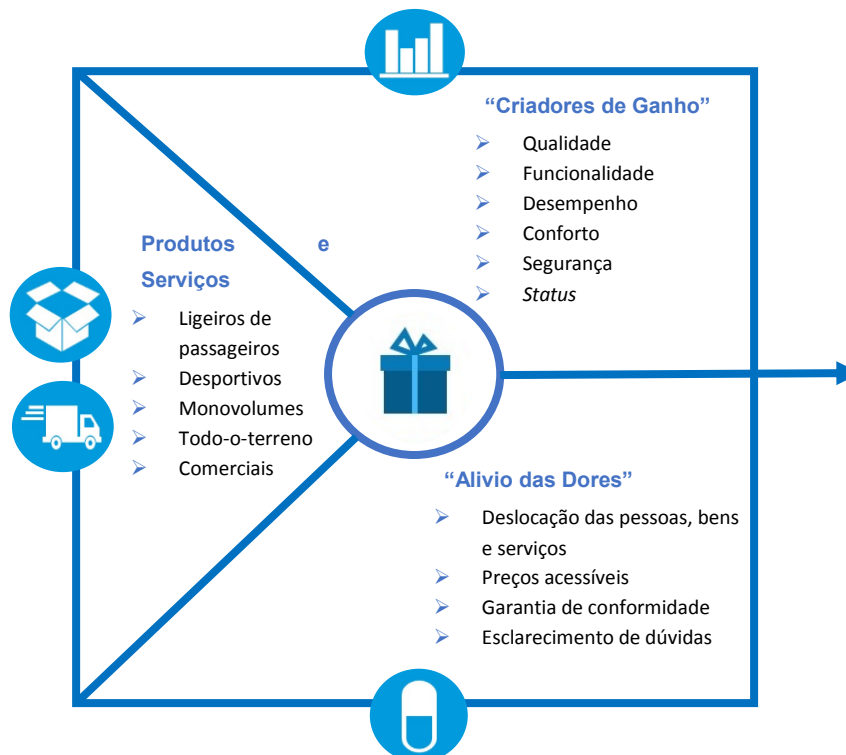


Figura 5 - Proposta de Valor - Value Proposition Canvas - Elaboração Própria

3.1.2.3. Canais

Os canais são a forma que a empresa utiliza para chegar aos seus clientes, ou seja, como comunica e distribui os seus produtos e tenta influenciar os seus segmentos de clientes para a proposta de valor.

Os canais utilizados pela empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* tem por base a *internet*, ou seja utilizando *sites* de venda de automóveis, como o *StandVirtual* e redes sociais, como o caso do *Facebook*.

Através destes dois canais é possível apresentar fotos e características dos automóveis para que os clientes verifiquem o seu estado, bem como todas as informações relevantes sobre um determinado automóvel. Nestes meios são disponibilizadas todas as informações relevantes da empresa como os seus contactos.

Estes parecem ser bons canais uma vez que hoje em dia a *internet* é um meio de grande comunicação, sendo possível chegar a um maior número de possíveis clientes, apelar à atenção para os produtos e ajudam os clientes a avaliar a proposta de valor.

A divulgação através da *internet* pela empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* é considerada a fase de conhecimento, ou consciência.

Posteriormente a esta fase segue-se a avaliação, para que esta ocorra é necessário o possível cliente entrar em contacto com a empresa, através do *e-mail*, *chat's* ou por contacto telefónico, sendo as resposta efetuadas no próprio dia. Nesta fase são esclarecidas todas as dúvidas que o cliente possa ter sobre um determinado automóvel. É também nesta fase que sempre que o cliente solicite, é combinado para mostrar o automóvel pessoalmente ao cliente.

No que se refere à forma de como o cliente pode adquirir o produto, esta baseia-se sempre da mesma forma, após um cliente visualizar um automóvel e esclarecer todas as dúvidas que tem acerca deste e do próprio negócio, procede-se a todos formalismos legais para concretizar a venda, ou seja, é necessário preencher a declaração de compra e venda automóvel, para efetuar a mudança de proprietário do automóvel e posteriormente realizar a sua faturação no programa de faturação.

A entrega dos automóveis é efetuado logo após de ter sido efetuada a mudança de propriedade.

Já no que se refere ao apoio prestado no serviço pós venda, a empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, está disponível para esclarecer todas as duvidas que o cliente possa ter, tanto por *e-mail*, chat ou por contato telefónico, bem como dar todo o apoio que os clientes necessitem tanto ao nível de aconselhamento mecânico entre outro tipo de apoio.

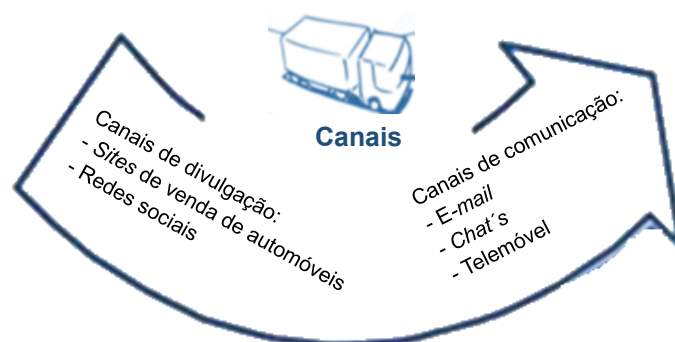


Figura 6- Canais - Elaboração Própria

3.1.2.4. Relações com os Clientes

O relacionamento que uma empresa mantém com os clientes, constitui um elemento essencial para a empresa, pois é através do relacionamento que é possível captar novos clientes, fidelizar clientes atuais e aumentar as vendas.

A *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* dá especial importância ao relacionamento que tem

com os clientes. Apesar de esta empresa estar no mercado há pouco tempo, uma das suas grandes preocupações é conseguir satisfazer as necessidades dos seus clientes, e até mesmo tentar superar as expectativas do cliente, não se preocupando apenas com a venda de automóveis.

Apesar de ser referido que muitas das relações que as empresas estabelecem com os seus clientes são na fase de pós-venda, para a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* não é o que acontece, pois as relações são quase sempre estabelecidas antes da venda do automóvel, sendo mantidas na fase pós-venda.

É de referir que a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* contém uma gama alargada de produtos com grande variedade, sendo que compreender as reais necessidades do cliente é fundamental, pois através desta compreensão é possível ajudar o cliente a definir qual é o melhor automóvel para si. Para que tal ocorra é necessário que haja um bom relacionamento entre a empresa e o cliente, pois só assim o cliente consegue sentir uma melhor segurança para partilhar as suas necessidades, as suas preocupações, as suas dúvidas e as suas incertezas.

Assim, uma das bases de comunicação da empresa é estabelecer relações de proximidade com o cliente, baseadas na interação humana, independentemente do segmento de clientes. Desta forma a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* estabelece principalmente relações de assistência pessoal, ou seja, o cliente comunica com o representante da empresa obtendo assim o seu auxílio durante todo o processo de venda ou até mesmo depois da realização da compra e assistência pessoal dedicada, em que o representante da empresa estabelece uma relação mais próxima e normalmente acontece por um longo período de tempo.

A maioria das relações criadas com os clientes da *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* inicia-se através dos canais de comunicação, sendo que para além da relação que é efetuada presencialmente, as relações acabam por se manter através desde canais onde inicialmente se iniciou a relação.

Outro tipo de relação que a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* desenvolve são relações de co-criação, sendo esta relação realizada com alguns clientes em que assim criam valor conjuntamente. A realização de parcerias estratégicas são também uma das principais formas de criar uma relação positiva e duradoura com os clientes.

A *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* refere que depois de existir uma relação de confiança torna-se mais fácil a retenção de clientes e por sua vez a aquisição de novos, pois aqueles que já confiam e ficaram satisfeitos, passam feedback positivo a outras pessoas e dessa forma terminam por trazer novos clientes.



Figura 7- Relações com os Clientes - Elaboração Própria

3.1.2.5. Fontes de Rendimento

As fontes de rendimento são as formas que a empresa tem de gerar recursos monetários, a partir da sua proposta de valor, ou seja, são os recursos que a empresa gera através dos seus segmentos de clientes.

Para que uma empresa se considere verdadeiramente sustentável esta deve ser bem-sucedida.

No caso da empresa *Spot Rapid Motors, Unipessoal, LDA* as suas fontes de rendimento são geradas pela venda de automóveis usados, sendo que estes por norma resultam do pagamento feitos de uma só vez pelo cliente, ou seja obtenção direta de rendimentos através de uma única transação.

A maneira que esta empresa usa para gerar fontes de rendimento é através da venda de ativos, que consiste na venda de direitos de propriedade sobre um determinado produto físico, neste caso de um automóvel.

É de referir que a empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* também utiliza estratégias de definição de preço, onde faz uma análise do mercado, tendo por base as bases de venda de automóveis. Para tal é necessário comparar os automóveis da mesma marca, do mesmo modelo e com características similares de modo a que seja estabelecido um valor aquele produto.

Por norma os preços definidos pela empresa são preços dinâmicos, ou seja são preços que variam consoante as condições do mercado, variam com a própria negociação com o cliente e variam com a própria procura de um determinado automóvel.

É de referir que as fontes de rendimento da *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* são muito inconstantes no tempo, pois dependem muito do número de automóveis que a empresa tem para venda, a meses que a empresa tem mais produto para venda e outros meses que a empresa têm mais escassez de produto para venda.



Figura 8 - Fontes de Rendimento - Elaboração Própria

3.1.2.6. Recursos Principais

Os recursos principais são os ativos que permitem o desenvolvimento e funcionamento da empresa.

Foi possível identificar que os recursos principais da empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* são de ordem humano, físico e intelectual.

Ao nível dos recursos humanos a empresa dispõe apenas de um trabalhador, porém este trabalhador dispõe de um amplo conhecimento e experiência do setor automóvel, tendo efetuado um curso de nível quatro de mecânica e eletrónica, e de um vasto conjunto de conhecimentos adquiridos através de experiência adquirida com a vivência e troca de ideias com empresas similares de familiares e amigos. Para além do conhecimento e experiência do setor automóvel dispões ainda de conhecimentos de gestão empresarial, comercial, e sistemas informáticos. É um trabalhador altamente motivado e dedicado à empresa, sendo este capital humano um fator contributivo para a competitividade.

No que diz respeito a recursos físicos, a empresa dispõe de vários meios informáticos com acesso à *internet*, de forma a fazer todas as análises de mercado sobre determinado automóvel, de forma a aceder aos diversos canais de comunicação para que os clientes tenham acesso as todas as informações sobre determinado produto, de forma a ter acesso a todos os documentos necessário para a compra e venda de um automóvel e de forma a poder ter acesso ao sistema de faturação, para poder faturar os produtos vendidos. A empresa usufrui também do acesso a *sites* de vendas de automóveis como o *StandVirtual*, bem como a redes sociais como o *Facebook*. Ainda no que se refere aos recursos físicos a empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* tem ao seu dispões automóveis para efetuar as deslocações necessárias, entre fornecedores, parceiros e clientes.

Já a nível intelectual a empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* dispõe de uma base de dados, onde se encontram registados todos os dados e informações dos clientes e viaturas.

Por fim a nível financeiro, a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* apresenta recursos financeiros limitados, porém a empresa pondera a necessidade de financiamento ou de garantias financeiras, como linhas de crédito para poder oferecer aos clientes. Importa ainda referir que a empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* entende que os seus recursos neste momento são suficientes porém, para um melhor desenvolvimento da empresa poderá ser necessário uma melhoria dos recursos principais.

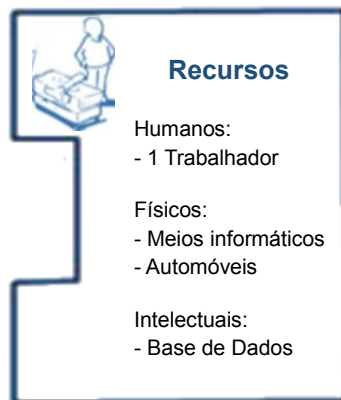


Figura 9 - Recursos - Elaboração Própria

3.1.2.7. Atividades Principais

As atividades principais descrevem as ações mais importantes que a empresa deve de fazer para conseguir atingir os seus objetivos, ou seja criar e oferecer uma proposta de valor, chegar aos mercados, manter relações com os clientes e obter rendimentos.

A *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* executa uma serie de atividades principais que fazem com que o seu modelo de negócio funcione, em conjunto com os recursos principais permitem à empresa criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamento com os clientes e obter receita. Para a empresa todas as atividades, desde o planeamento estratégico, comunicação e comercialização dos automóveis são fulcrais, pelo que a proposta de valor é assim criada como um todo.

É de salientar que a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* não produz nenhum produto, efetua a venda de automóveis usados com as melhores qualidades possíveis, ou seja, faz a revenda de produtos.

As atividades principais executadas pela *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* são a aquisição de automóveis usados, sendo que para tal é necessário efetuar uma análise do produto para verificar a sua real condição, posteriormente efetuar uma análise de mercado para saber se o custo de compra é um preço justo e competitivo, sendo que nesta fase de aquisição de produto é necessário sempre negociar com os fornecedores de forma conseguir um automóvel pelo seu preço mais justo.

Após a compra do produto, é necessário verificar novamente o estado do produto, sendo necessário verificar pintura, mecânica, eletrónica, estado de conservação, componentes entre

outros de forma a que se verifique o que é necessário efetuar para melhorar o produto de forma a torna-lo mais atrativo.

Depois dessa análise é necessário contactar com os vários parceiros da empresa de maneira a que sejam restabelecidas as necessidades verificadas anteriormente. Estas atividades são atividades relacionadas com resoluções de problemas específicos.

Posteriormente a empresa ter verificado que as necessidades tenham sido restabelecidas e que o automóvel totalmente reconicionado pode voltar ao mercado de forma atraente e com um preço justo, é necessário efetuar novamente uma análise de mercado tendo por base as bases de vendas de automóveis. Para tal é necessário comparar os automóveis da mesma marca, do mesmo modelo e com características similares de modo a que seja estabelecido um valor aquele produto.

Após determinar o preço do produto, coloca-se o automóvel a venda, através dos diversos canais de divulgação de forma a chegar ao segmento de clientes indicado. Para além dos canais de divulgação utilizados a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* também interagem com as suas parcerias chegando a um segmento de clientes ainda maior. Estas são consideradas atividades associadas a redes.

Para a venda do produto, a empresa efetua contacto com os seus clientes de forma a esclarecer todas as suas dúvidas e dar mais especificações do automóvel em questão, mostrando-lhe o produto.

Quando existe um consenso no negócio, a empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, trata de toda a documentação para efetuar a venda, tratando da transferência de propriedade e faturação.

No serviço pós venda a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, acompanha os seus clientes no esclarecimento de duvidas que possam existir sobre determinado automóvel, bem como dar aconselhamento e eventualmente alguma assistência. Estas também são consideradas atividades de resolução de problemas de um determinado cliente.

É de referir que para a empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* as atividades principais são as ações mais relevantes, uma vez que quando estas são executadas para desempenhar as suas funções com sucesso, permitindo que haja competição nos mercados em que uma empresa esta inserida.

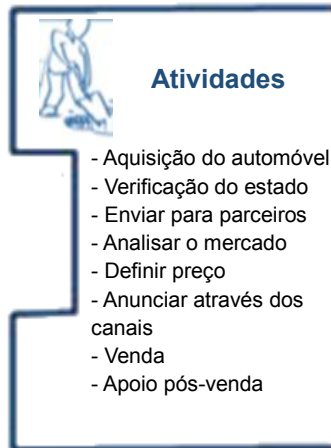


Figura 10 - Atividades - Elaboração Própria

3.1.2.8. Parcerias Principais

Como referido anteriormente, as parcerias descrevem a rede de fornecedores e de parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. As empresas fazem parcerias para otimizar os seus modelos de negócios, reduzir o risco ou para adquirirem recursos e conhecimentos.

A *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* mantém parcerias comerciais com os diversos fornecedores, empresas nacionais que realizam atividades comerciais ligadas ao setor automóvel, com alguns clientes, particulares e profissionais.

A nível de fornecedores a *Sport Rapid Motors Unipessoal, LDA* dispõe de alguns grupos empresariais, entre outras empresas de menor dimensão do setor automóvel suas concorrentes, os seus próprios clientes, particulares e profissionais.

Os grupos empresariais referidos são do setor automóvel, grupos esses, que representam várias marcas de automóveis que se dedicam a venda de automóveis novos, porém muitas vezes para esta realizar os seus negócios aceitam como retoma os automóveis usados dos clientes. Sendo que posteriormente necessitam de os comercializar para o mercado dos automóveis usados.

Outras empresas de setor automóvel de usados de menor dimensões, muitas vezes também acabam por ser fornecedores existindo trocas de produtos entre empresas.

Estas parcerias são parcerias de cooperação uma vez que são duas empresas do setor automóvel que acabam por ter uma atividade laboral idêntica, sendo empresas concorrentes.

Por outro lado, os próprios clientes acabam por ser fornecedores, uma vez que para adquirirem um automóvel mesmo que usado, por vezes necessitam de entregar o automóvel antigo. Esta parceria é uma parceria cliente/fornecedor que permite também garantir fornecimentos, e que são consideradas parcerias essenciais para um fornecimento mais fiável.

Outra parceria que ocorre ainda é com particulares, onde os mesmos procuram a venda do seu veículo sem a aquisição de outro, sendo aproveitada essa oportunidade pela *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* para adquirir os mesmos.

Já ao nível das parcerias a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* tem parcerias com oficinas de mecânica, oficinas de pintura de automóveis, estofadores, empresas especializadas em pneus, empresas de limpeza de automóveis e a outras empresas dedicadas à comercialização de automóveis.

A nível de oficinas de mecânica, estas são de extrema importância para a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, uma vez que permitem garantir que os automóveis fornecidos apresentam as condições necessárias e ideais para a sua comercialização, troca de óleos, revisões, reparações, entre outras intervenções por vezes necessárias no seu acondicionamento, sendo fatores essenciais para que depois o cliente tenha um maior interesse pelo produto. A nível de mecânicos a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* coopera com duas oficinas de mecânica geral, mas tendo em conta determinados casos é necessário recorrer a outras oficinas especializadas num determinado ramo de atuação, como por exemplo, o caso da injeção, filtros de partículas, entre outros componentes específicos.

Um ponto crucial para a venda de um veículo automóvel é o seu aspeto exterior e interior, no ponto exterior a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, dispõe de uma parceira com uma empresa de pintura automóvel, empresa essa que é a responsável pelo acondicionamento exterior das viaturas, no caso do interior, existe a parceria com um estofador que se encarrega de todo o acondicionamento interior a fazer, como estufagem de bancos, tetos, entre outros pontos que com os anos apresentam sinais de desgaste e uso.

No caso dos pneus, sendo praticamente algo sempre necessário de intervenção, ou seja, a substituição por novos, a empresa conta com parcerias com várias empresas de venda e montagem de pneus novos.

Outro fator de alguma importância na comercialização dos automóveis é a sua limpeza, pois um produto mesmo que usado tenha uma boa aparência é muito mais fácil ser comercializado, para tal a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* desenvolveu uma parceria com uma empresa que se dedica exclusivamente à limpeza e detalhe automóvel.

Estas parcerias referidas anteriormente referem-se a parcerias de aliança estratégica, pois são desenvolvidas de forma a existir um maior benefício, uma vez que tanto as oficinas como para a empresa de limpeza tem um maior volume de trabalho com a empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* do que com pessoas a nível individual, conseguindo realizar custos mais reduzidos para esta empresa.

A *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* também tem parcerias com empresas concorrentes,

havendo muitas vezes troca de clientes entre as empresas, pois por vezes uma empresa não tem determinado automóvel que o cliente procure e a outra empresa tenha em *stock*.

Existem ainda parcerias com uma empresa de seguros, *sítes* de venda de automóveis bem com uma empresa de contabilidade. Sendo estas de parcerias de aliança estratégica.

Assim, pode-se referir que todas as parcerias criadas pela *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* são criadas de modo a não ter de existir um grande investimento para obter os recursos necessários.

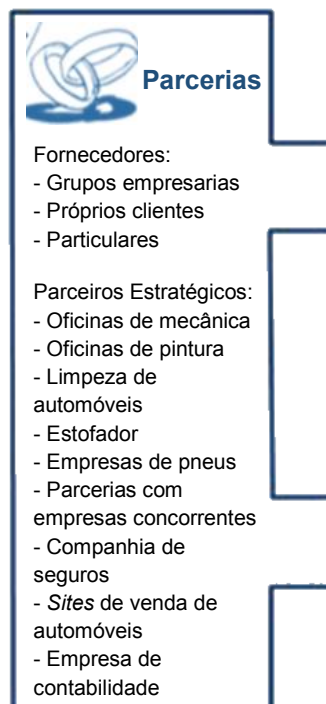


Figura 11 - Parcerias - Elaboração Própria

3.1.2.9. Estrutura de Custos

A estrutura de custo descreve os custos que a empresa possui para criar, comercializar e entregar valor aos seus clientes.

É de salientar que na fase inicial de uma empresa é onde surge a necessidade de despender recursos financeiros para que, numa fase posterior, haja retorno financeiro. Para a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* numa fase inicial de atividade o sócio efetuou uma injeção de capital na empresa de modo a que esta tivesse recursos financeiros para iniciar a sua atividade.

Para a comercialização de automóveis usados a empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* necessita de investir na compra destes automóveis aos seus fornecedores. Estes custos são variáveis pois dependem muito do produto comprado, ou seja da marca, do modelo, do ano, do estado de conservação bem como das próprias características.

Depois da compra e análise de um automóvel usado pela empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* é necessário que a empresa dispense recursos financeiros de forma a otimizar o produto, através do recondicionamento seja de mecânica, eletrónica, pintura, mudança de pneus, limpeza bem como materiais que são necessários substituir. Estes custos também são muito variáveis pois cada automóvel irá necessitar de materiais e recondicionamentos específicos, porém por vezes estes custos também estão associados a economias de escala, ou seja se um automóvel necessitar de mais do que um serviço de um determinado parceiro, por vezes o custo é mais reduzido de igual modo quanto mais automóveis forem para um determinado parceiro para efetuar essa otimização também mais reduzidos são os custos.

Os custos com despesas de deslocação são também custos de extrema importância para a empresa, uma vez que estes custos ocupam um lugar preponderante na estrutura de custos da empresa, pois a empresa apresenta muitas despesas de combustível e de portagens, sendo estes custos muito variáveis.

Há canais de comunicação que também apresentam custos, pois anunciar automóveis em determinados *sítes* de vendas de automóveis requer o pagamento por colocação de anúncio. Estes custos por norma são fixos pois são custos que não se alteram, porém existem outros *sítes* de venda de automóveis em que os custos estão associados a economias de escala, ou seja quanto mais automóveis forem anunciados mais reduzidos são os custos.

A empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* suporta os custos da documentação necessária para efetuar a venda, sendo que normalmente a mudança de proprietário é um custo que fica a cargo da empresa. Estes custos também são custos fixos, associados a cada produto.

Outros custos que a empresa tem são os custos com os recursos humanos, apesar de só apresentar um trabalhador, a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* necessita de ter um seguro de acidentes de trabalho, de efetuar descontos para a segurança social, pagar ordenado deste trabalhador, seguro de garagem, bem como custo de formação. Estes custos por norma são custos fixos por mês.

A *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* ainda suporta um custo referente a sua contabilidade, pois esta empresa subcontratou uma empresa dedicada a contabilidade para que esta trata-se da sua contabilidade. Os custos associados a subcontratação desta empresa são custos fixos.

Outro custo que a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* sustém é o referente ao IVA que tem de pagar as finanças sobre os seus lucros, sendo este custo variável consoante o volume faturado de três em três meses.

A *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* refere que para operar de uma forma competitiva a estrutura de custos deve ser adequada e permanentemente atualizada, pois os custos que a empresa apresenta hoje podem ser diferentes dos que apresenta amanhã. Criar e entregar valor, manter bons relacionamentos e obter valor envolve custos. Pelo que uma eficiente gestão dos custos, depende fundamentalmente de uma eficaz e rigorosa determinação dos diferentes custos fixos e variáveis. Depois de serem definidos os recursos principais, as atividades principais e os parceiros principais é que se pode então identificar os diferentes custos que a empresa tem que suportar.

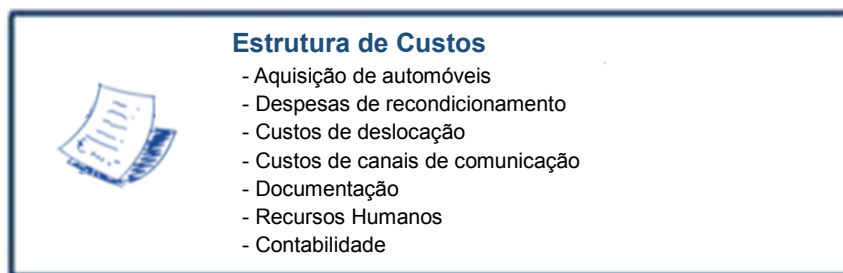


Figura 12 - Estrutura de Custos - Elaboração Própria

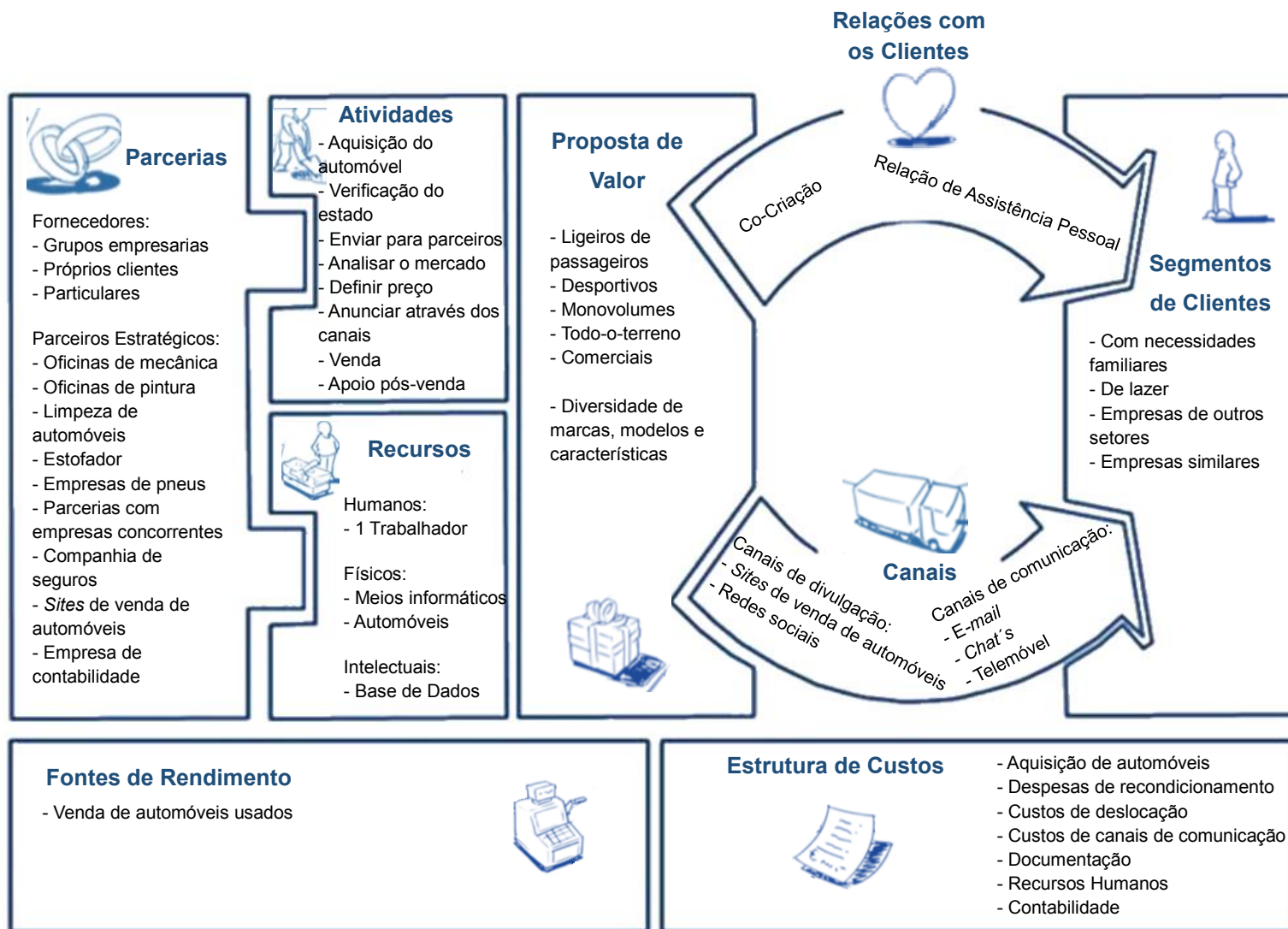


Figura 13 - Modelo de Negócios Canvas - Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA - Elaboração Própria

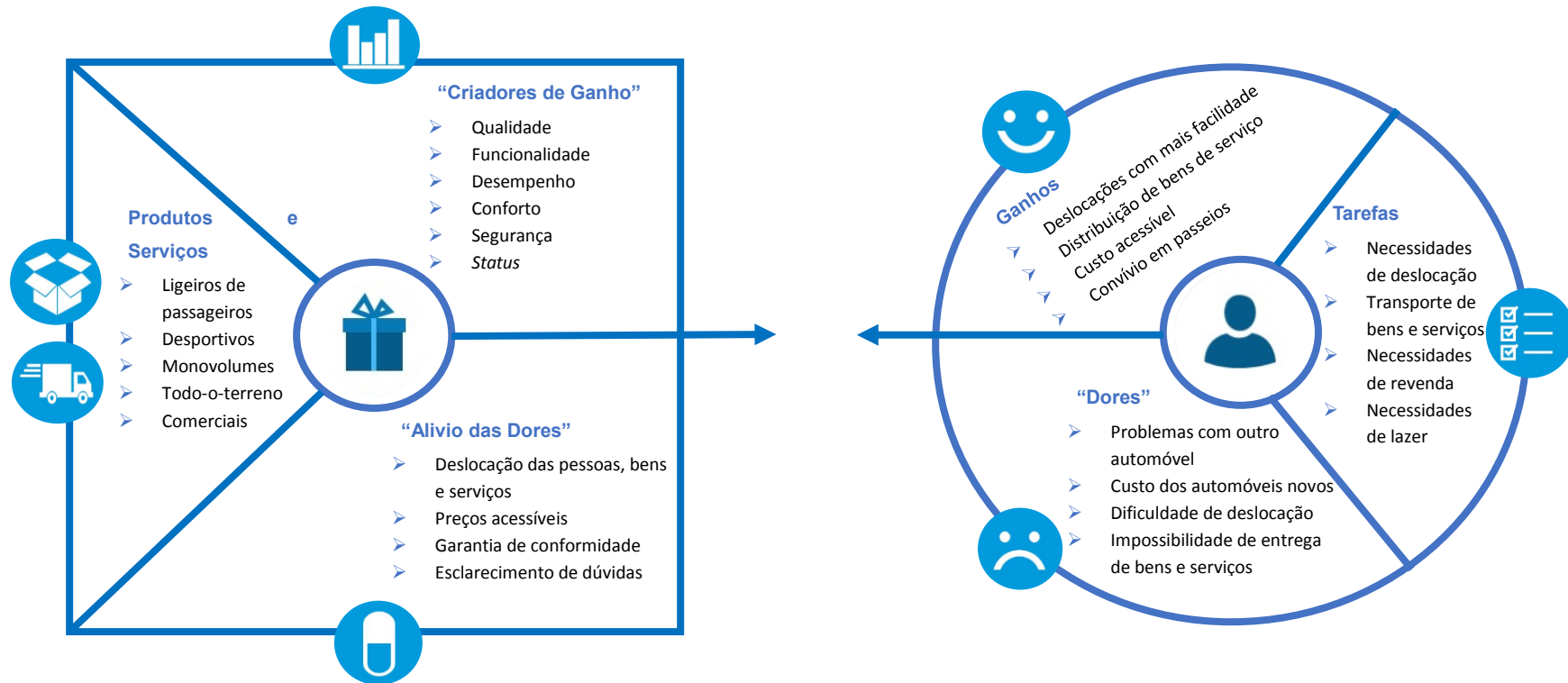


Figura 14 - Value Proposition Canvas - Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA - Elaboração Própria

3.1.3. Análise SWOT no Contexto do Modelo de Negócios Canvas

Através do que foi descrito no enquadramento teórico, é possível efetuar uma análise mais detalhada ao modelo de negócio tendo por base a análise SWOT, onde serão analisadas para cada um dos nove blocos as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Desta forma neste ponto será relacionado de uma forma simples as tendências detetadas no meio envolvente e a avaliação das capacidades da empresa com o *Model Business Canvas* proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), sendo apresentada uma síntese relativamente ao levantamento das Forças e Fraquezas, representativas daquilo que é interno ao modelo de negócios da *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, assim como as Oportunidades e Ameaças derivadas da integração desta empresa num contexto específico de mercado.

Segmento de clientes

A *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* apresenta uma adequação dos automóveis às necessidades dos segmentos de cliente, estimulando tanto a captação de novos clientes como a fidelização dos atuais e dispõe de um segmento de clientes muito diversificado sendo estes considerados pontos fortes. Por outro lado, o facto dos próprios clientes poderem ser fornecedores e parceiros, devido à possibilidade de retomas dos seus automóveis, também é considerado um ponto forte. No que diz respeito aos pontos fracos, a *Spot Rapid Motors, Unipessoal LDA*, refere que por ser uma empresa recém-criada ainda não conseguiu atingir todos os segmentos de clientes que pretende, bem como ainda não conseguiu uma fidelização de muitos clientes.

Em termos de oportunidades é possível referir que por vezes, algumas empresas concorrentes não apresentam um determinado produto, o que faz com que esse cliente procure a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*. Já no que se refere as ameaças, pode-se considerar o aparecimento de empresas concorrentes como uma das principais, uma vez que a comercialização de automóveis usados é cada vez mais uma área de atuação empresarial e a conjuntura económica e social, uma vez que se as pessoas apresentarem dificuldades financeiras não procuram tanto o setor automóvel.

Proposta de Valor

A *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, dispõe de uma grande diversidade de automóveis, de marcas, modelos e características distintas, sendo que estes apresentam uma boa qualidade, devido ao melhoramento das suas características, sendo estes pontos fortes. Porém devido a esta empresa ser uma empresa de automóveis usados está muito dependente dos automóveis que o seu fornecedor tem, sendo que normalmente não consegue ter dois produtos iguais, e o facto de que não ser possível prever quais as necessidades dos seus atuais clientes sendo estes considerados pontos fracos.

Uma das oportunidades que a empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* apresenta é o facto de estar direccionada para a comercialização de carros usados, uma vez que os carros novos estão sujeitos a um número elevador de impostos encarecendo em muito o seu custo em novo, sendo que presentemente os clientes procuram mais os carros usados de modo a ter menos despesas, principalmente nas viaturas semi-novas que o valor em comparação a novo é muito acentuado. Outra oportunidade é o facto de os carros usados sofrerem uma desvalorização menor. No que concerne as ameaças, a instabilidade económica faz com que ainda não haja tantas vendas como esperado, bem como a existência de empresas concorrentes.

Canais

A *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* utiliza essencialmente os canais digitais, *sites* de venda *online*, *facebook*, *chat's*, que são hoje em dia os canais mais utilizados, sendo estes considerados pontos fortes. Porém, e uma vez que a empresa não dispõe de um espaço físico onde as pessoas podem dirigir pessoalmente, e o facto de a empresa depender dos meios digitais constitui pontos fracos.

A *Spot Rapid Motor Unipessoal, LDA* considera ser oportunidades o crescimento da era digital e da *internet*, a possibilidade de utilização de publicidade digital e a participação em eventos. No que se refere as ameaças a *Spot Rapid Motor Unipessoal, LDA* considera que a perda de quota de mercado pelo facto de não investirem em publicidade tradicional.

Relação com os clientes

O facto da empresa *Spot Rapid Motor Unipessoal, LDA* possuir relações de proximidade e confiança com os seus clientes é considerada um ponto forte. Também, o facto de a empresa utilizar como canais de comunicação as redes sociais permite que seja prestado um acompanhamento mais personalizado ao cliente, sendo igualmente possível a obtenção permanente de *feedback* dos seus clientes. Um dos pontos fracos é o facto de a empresa apresentar uma elevada dependência das plataformas eletrónicas, não prestando tanto contacto pessoal.

O desenvolvimento de mais canais de comunicação digitais poderá permitir o desenvolvimento e manutenção das relações com os clientes, constituindo uma oportunidade para esta empresa.

No que diz respeito as ameaças, a *Spot Rapid Motor Unipessoal, LDA* considera que o facto de existirem empresas concorrentes que apresentam para além do espaço virtual um espaço físico, onde poderá disponibilizado mais tempo as relações entre o cliente, poderá constituir uma ameaça.

Fontes de rendimento

A empresa *Spot Rapid Motor Unipessoal, LDA* dispõe de uma grande diversidade de

automóveis, constituindo uma força para as suas fontes de rendimento. Porém esta empresa está dependente das suas vendas para gerar fontes de rendimento, sendo que este ponto constitui uma fraqueza.

Cada vez mais as pessoas necessitarem de se deslocar, a satisfação dos clientes que permitem passar uma palavra positiva da empresa e a conjuntura financeira positiva permite que a empresa tenha mais oportunidade de criar fontes de rendimento. Por outro lado se houver instabilidade financeira, poderá haver uma quebra do volume de vendas, uma vez que os clientes não investem tanto, o que faz com que não sejam geradas as fontes de rendimento necessárias.

Recursos principais

A empresa possui um recurso humano com conhecimentos diferenciados tanto na área da gestão como na área do setor automóvel, sendo crucial. Estes são também uma das grandes forças visto serem altamente motivados e dedicados à empresa e ao projeto aplicado em questão. Por outro lado, pela empresa apenas possuir um único funcionário constitui uma fraqueza, tendo em conta que o trabalho a ser desenvolvido é bastante. Outra fraqueza é de a empresa não possuir um espaço físico.

As parcerias surgem como uma oportunidade, uma vez que permitem a divisão do trabalho por ambos os recursos. Pela razão de a empresa não possuir financiamento ou de garantias financeiras como linhas de crédito para poder oferecer aos clientes, constitui uma ameaça, uma vez que devido a conjuntura económica muitos clientes optam por esta modalidade.

Atividades principais

As atividades principais estão intimamente ligadas aos recursos disponíveis, daí que a sua interdependência seja elevada, o que leva a que a análise *SWOT* destes dois pontos em muito seja idêntica.

A exigência de *sites* de venda permite uma análise dos preços dos produtos, tanto para a aquisição ao fornecedor como para posterior venda, constitui um ponto forte, bem como constitui um ponto forte a *Spot Rapid Motor Unipessoal, LDA*, possuir parcerias que permitem a divisão do trabalho por ambos os recursos.

Tal como foi referido no ponto anterior referente aos recursos principais, uma das grandes fraquezas é o do número de trabalhadores ser reduzido para o esforço que é exigido na criação das atividades principais.

A possibilidade de se criarem parcerias com novas empresas constitui uma oportunidade, uma vez que mais divisão de trabalho poderá ser efetuada, bem como se a conjuntura financeira e o próprio desenvolvimento da empresa permitir a contratação de trabalhadores e o desenvolvimento

de mais atividades dentro da empresa.

Uma das ameaças é a possibilidade de haver quebra de parcerias já estabelecidas, uma vez que esta pode limitar ainda mais os recursos disponíveis e interferir com as atividades.

Parcerias Principais

Tendo em conta o modelo de negócio as parcerias são um fator muito importante para a empresa *Spot Rapid Motor Unipessoal, LDA*.

Algumas parcerias permitem regular o fornecimento de automóveis, sendo que as parcerias também permitem uma maior confiança por parte dos clientes, uma vez que ao conhecerem o trabalho desenvolvido pelos parceiros sabem que o produto tem mais qualidade, constituindo assim um ponto forte. Por outro lado a constante dependência dos parceiros é considerada uma fraqueza pois se algumas das parcerias estabelecidas não resultarem, a sustentabilidade e o crescimento da *Spot Rapid Motor Unipessoal, LDA* pode ser bastante afetado.

Uma das oportunidades que pode ser ao mesmo tempo a solução para a fraqueza descrita anteriormente é a facilidade de alargar e encontrar novas parcerias e desenvolver alianças estratégicas. As empresas concorrentes poderão ter parcerias idênticas à da *Spot Rapid Motor Unipessoal, LDA*, sendo uma ameaça.

Estrutura de Custos

Relativamente à estrutura de custos é possível identificar uma gestão eficaz, planeada e orçamentada, definida como uma força. Porém uma vez que os automóveis adquiridos aos fornecedores diferem bastante, acabam por ter um custo muito variável, sendo os custos dos produtos considerados um ponto fraco.

Relativamente a oportunidades, se a conjuntura financeira e o próprio desenvolvimento da empresa permitir poderão ser desenvolvidas mais atividades dentro da empresa o que poderá reduzir custos operacionais. O facto de haver um aumento da carga fiscal sobre o imposto de valor acrescentado constitui uma ameaça para a empresa *Spot Rapid Motor Unipessoal, LDA*.

| | Forças | Fraquezas | Oportunidades | Ameaças |
|----------------------|--|--|--|---|
| Segmento de Clientes | <p>Adaptação do produto as necessidades dos clientes</p> <p>Diversidade do segmento de clientes</p> <p>Clientes podem ser fornecedores / parceiros</p> | <p>Falta atingir todos os segmentos pretendidos</p> <p>Pouca fidelização</p> | <p>Empresas concorrentes não apresentarem o produto pretendido</p> | <p>Empresas concorrentes em conjuntura económica e social</p> |

| | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|--|
| Proposta de Valor | Diversidade de automóveis Boa qualidade do produto | Dependência dos fornecedores Falta de produtos iguais Dificuldade em antecipar as necessidades dos clientes | Impostos aplicados Desvalorização menor | Instabilidade económica Empresas concorrentes |
| Canais | Canais de vendas digitais | Falta de um espaço físico Dependência dos meios digitais | Publicidade digital Participação em eventos | Falta de publicidade tradicional |
| Relações com os Clientes | Proximidade e confiança Feedback dos clientes | Dependência das plataformas eletrónicas Falta de contacto pessoal | Desenvolvimento de mais canais e comunicação digitais | Empresas concorrentes com espaços virtuais e físicos |
| Fontes de Rendimento | Grande diversidade de produto | Dependência das vendas | Satisfação dos clientes Conjuntura financeira positiva | Instabilidade financeira Quebra de volume de vendas |
| Recursos Principais | Recurso humanos qualificados, motivados e dedicados | Só 1 empregado Inexistência de espaço físico | Parcerias permitem divisão de trabalho | Falta de financiamentos e garantias financeiras |
| Atividades Principais | Existência de <i>sites</i> de vendas, permite análises de valores Parcerias permitem divisão de trabalho | Reduzido número de trabalhadores, para as atividades | Novas parcerias, divisão de trabalho Conjuntura financeira, mais trabalhadores, desenvolvimento e atividades | Quebra de parcerias |
| Parcerias Principais | Maior confiança | Dependência dos parceiros | Facilidade de novas parcerias e alianças estratégicas | Empresas concorrentes, com parcerias idênticas |
| Estruturas de Custos | Gestão eficaz e planeada Orçamentação | Produtos adquiridos aos fornecedores com custo variável | Redução de custo operacionais com o desenvolvimento de mais atividades | Aumento da carga fiscal |

Tabela 3 - Análise SWOT - Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA - Elaboração Própria

Depois de analisados os nove blocos constitutivos do modelo de negócio, e em resultado da análise SWOT descrita anteriormente, é então possível salientar alguns aspetos positivos e aspetos negativos que poderão ser bastante importantes para o desenvolvimento e crescimento da empresa Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA.

Em primeiro lugar é necessário referir que a empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* é uma empresa recém-criada, que ainda esta numa fase de desenvolvimento de metodologias e estratégias, procurando ainda mais fornecedores, parceiros, canais de distribuição e comunicação, bem como recursos e atividades de forma a tornar a empresa mais rentável e sustentável.

Outro aspeto importante desta empresa é o facto de esta possuir uma grande diversidade de produtos, mais concretamente de automóveis, uma vez que permite ter uma boa proposta de valor para apresentar aos clientes atingindo assim, um maior segmento de clientes o que permite que haja mais criação de fontes de rendimento através das suas vendas.

A *internet* constitui hoje em dia um excelente canal de comunicação, divulgação e até de vendas, sendo que a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, recorre essencialmente a este suporte tecnológico para realização das suas vendas, o que demonstra ser uma excelente estratégia.

As parcerias também são um recurso fundamental e útil para esta empresa, uma vez que é através destes que são adquiridos os automóveis para posterior venda, que são realizadas atividades que a empresa não tem suporte logístico para as realizar o que vai contribuir para o crescimento da empresa e o desenvolvimento de mais serviços. Sendo que este desenvolvimento de serviços poderá mais tarde ser essencial no caso de surgirem possíveis concorrentes.

Outro fator determinante é o facto de a empresa já criar relações de confiança e proximidade com os seus segmentos de clientes, uma vez que é uma empresa recém-criada e já ter algumas relações definidas permite que os clientes voltem a procurar a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, bem como divulgarem a proposta de valor desta empresa, pois é através desta divulgação que a empresa conseguirá a aquisição e a retenção de relações fortes.

É de referir que existem também aspetos que não são tão favoráveis para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Um destes aspetos está relacionado com a limitação de recursos, pois uma empresa com tantas atividades e com apenas um trabalhador poderá constituir um obstáculo para o seu desenvolvimento. Porém, deve-se salientar a elevada motivação, a dedicação e a qualificação do capital humano em conjunto com as parcerias.

Outro recurso que a empresa não apresenta é um espaço físico que condiciona a realização de algumas atividades e de manter uma relação mais pessoal com o segmento de clientes o que condiciona o crescimento da empresa nesse pondo, por outro lado a empresa apresenta um atendimento personalizado para cada cliente o que faz o atendimento ser único e diferenciado de cliente para cliente.

É também importante salientar que cada vez mais as pessoas recorrem a créditos para aquisição de bens, sendo também uma limitação para a empresa a inexistência de financiamento

ou de garantias financeiras como linhas de crédito para poder oferecer aos clientes.

Cada vez mais as pessoas procuram automóveis usados devido ao seu custo mais reduzido e a sua menor desvalorização, porém devido a elevada procura, existem cada vez mais empresas concorrentes.

Outro grande facto que poderá limitar o desenvolvimento e crescimento da empresa é a instabilidade financeira, apesar de neste momento Portugal estar numa posição mais favorável, as pessoas ainda estão muito receosas, o que ainda limita as vendas, porém se a conjuntura financeira piorar as vendas poderão diminuir drasticamente uma vez que as pessoas não procuram tanto automóveis.

Conclusão

A revisão da literatura permitiu ter uma ideia mais concreta da importância das micro, pequenas e médias empresas, uma vez que estas desempenham um papel fundamental na economia, pois são as principais impulsionadoras do tecido económico português, contribuindo em grande escala para o crescimento e sustentabilidade da economia, torna-as as principais responsáveis pela criação de emprego em Portugal.

Estas têm vindo a fortalecer a sua importância na estrutura empresarial nacional, crescendo enquanto empregadoras e geradoras de volume de negócios, a ritmos superiores aos das empresas de grande dimensão.

Sendo que o setor automóvel é um dos setores mais importantes na criação de receitas e crescimento económico dos países desenvolvidos e um setor dos mais dinâmicos e inovadores em Portugal.

A *Spot Rapid Motor Unipessoal, LDA* é uma microempresa do setor automóvel, especializada na compra e venda de automóveis usados. Esta é considerada uma micro empresa, uma vez que emprega apenas uma pessoa e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

Uma vez que esta é uma microempresa, apresenta características próprias, como é o caso da flexibilidade, em que a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, adapta-se ao mercado, ao investimento, à tecnologia, à estrutura de recursos, o caso de apresentar uma maior proximidade com o mercado e o caso de apresentar recursos muito limitados, em que a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, tem poucos recursos humanos, físicos e até mesmo financeiros.

Importa salientar que em 2016 foram vendidos cerca de 500 mil carros usados em Portugal, números que representa mais do dobro das vendas de carros ligeiros em relação aos novos, cerca de 247 mil carros novos, desta forma assim se confirma que este é o mercado onde os portugueses estão a comprar mais automóveis (Nunes, 2017).

No que diz respeito ao modelo de negócios, é possível referir que o conceito de modelo de negócio é um tema recente e com a revisão de literatura foi possível constatar que até aos dias de hoje, não existe na literatura uma definição consensual para o termo. O mesmo acontece com a definição e identificação dos componentes do modelo de negócio, uma vez que os autores têm tido diferentes visões sobre estes.

Ainda assim, a revisão da literatura evidenciou que um modelo de negócio é uma ferramenta conceitual de apoio à gestão que tem como principal objetivo descrever a lógica de criação, entrega e captura de valor pela organização, daí a sua importância para a empresa *Spot Rapid Motors*

Unipessoal, LDA uma vez que esta se encontra numa fase inicial.

A escolha de utilizar o modelo de negócio desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010), denominado por *Business Model Canvas* recaiu sobre o facto de depois de analisados alguns modelos, este ter sido aquele que possuía a estrutura mais completa. Para além disso este modelo apresenta uma metodologia simples, intuitiva e de fácil compreensão que sistematiza a forma de pensar de um modelo de negócio sem descurar a complexidade de como a empresa funciona.

A criação do modelo de negócio da empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* permitiu que fossem descritos os aspetos mais importantes de como a empresa funciona, sendo que esta descrição é fundamental para que seja mais facilmente percebida a logística desta empresa.

Para além disto, a caracterização do modelo de negócio da empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* e o seu diagnóstico realizado através da análise *SWOT* a cada uma das componentes permitiu construir uma visão global sobre o modelo e o posicionamento da empresa face aos clientes e parceiros. Sendo que, a análise efetuada tornou-se particularmente relevante na medida em que permitiu não só identificar as forças e fraquezas, através da avaliação interna da empresa e as oportunidades e ameaças, através da avaliação da posição da empresa face ao meio envolvente.

As forças devem de ser encaradas como os pontos estratégicos da empresa, pois as forças da *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* permite que esta empresa seja diferentes das suas concorrentes, devido ao seu produtos e serviços conseguindo atrair clientes. Já as fraquezas deverão ser encaradas como aspetos que a empresa tem de melhorar para atingir um volume de negócio maior. No que diz respeito as oportunidades, a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* deve de conseguir detetar para poder crescer e desenvolver. Já as ameaças devem ser encaradas como desafios que poderão ser colmatados com o desenvolvimento de forças internas e forças externas decorrentes da boa relação com os clientes e as parcerias. Deste modo, a avaliação do modelo de negócio de uma forma proactiva é fundamental na deteção das várias direções para onde o modelo de negócio poderá evoluir.

A *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* deve sempre ter em conta que o mercado dos automóveis usados é por excelência um mercado dos particulares. Este depende da forma como as empresas gerem as frotas onde a compra do tipo de automóvel vai depender do orçamento das famílias (Nunes, 2017).

Outro fator que a *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* deve de ter em atenção é o facto de que depois de alguns anos onde a procura se centrou nas ofertas de menos valor e maior antiguidade, nos últimos 2 ou 3 anos aumentou claramente a procura por usados mais recentes (Nunes, 2017). Segundo um *site* de vendas de automóveis, em 2017, os carros datados de 2011 foram os mais colocados à venda no portal, representando 10% do total de outros anos (Jornal das

Oficinas, 2017). Daí achar pertinente que a empresa deva verificar sempre este aspeto no ato de aquisição dos produtos aos fornecedores.

É ainda importante salientar que no mercado de usados, a procura é semelhante ao mercado dos novos, sobretudo automóveis dos grupos dos segmentos B (inferior) e C (médio inferior), onde os BMW Série 3, Mercedes Classe C e o Volkswagen Golf dominam as pesquisas dos portugueses (Nunes, 2017). A cor cinzenta lidera as preferências, sendo a preferida pela maioria dos utilizadores na procura de carro usado. O segmento mais procurado foi o *sedan*, seguido das carrinhas (*station wagon*) e dos citadinos, respetivamente (Jornal da oficina, 2017). Também verificou-se o aumento da procura pelo *SUV*, que já representam mais de 10% das vendas de carros novos (Nunes, 2017).

A recuperação da confiança na economia (em níveis máximos desde 1986) e a expansão do crédito automóvel (que vale já 41% do crédito ao consumo e vai em mais de 60% para o financiamento de usados) são as explicações mais óbvias para o crescimento do mercado automóvel de usados. Mas há outras, como as mudanças tecnológicas que aumentam a confiança de quem compra um usado (Lopes, 2017).

Posto isto, é possível referir que a empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, depois do seu modelo de negócios criado, poderá ter mais possibilidade de crescimento e de desenvolvimento, uma vez que após esta descrição e análise foi possível verificar todos os aspetos positivos e negativos de forma a direcionar as estratégias.

No que diz respeito as limitações deste projeto aplicado, foi possível identificar a falta de documentação, uma vez que a empresa ainda dispõe de pouca documentação por ser uma empresa recém-criada, o facto de não existir muita literatura nacional sobre o comercio de automóveis de usados e também pelo facto de a empresa não dispor de qualquer modelo de negócio, a não ser as suas ideias, daí ter sido um projeto aplicado criado de raiz e do mesmo ter também um cunho pessoal.

Outro fator limitativo está relacionado a este trabalho ser um projeto aplicado e de o setor automóvel de usados não ser muito estudado, na medida em que não foi possível fazer a comparação do modelo de negócio da empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* com o modelo de negócio de outras empresas do mesmo setor que desenvolvam a mesma atividade.

Para além disso, por questões de confidencialidade e pelo facto de a empresa ser recente e de não apresentar ainda muitos dados, não foi possível concretizar e aprofundar muitos dos aspetos financeiros e operacionais da empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, aspetos que poderiam ser importantes e que teriam ajudado a perceber melhor o modelo de negócio da empresa.

Em relação as investigações futuras, seria interessante para a empresa *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA* o desenvolvimento do seu plano de negócios, uma vez que este tem em conta estudos, análises e reflexões, acompanhados de dados quantitativos e financeiros sustentados.

Para além disso, também seria interessantes criações de modelos de negócio de empresas similares para que pudesse haver comparações entre os seus modelos de negócio.

Uma vez que o modelo de negócios está em constante evolução outra possível investigação é verificar o modelo de negócios da *Spot Rapid Motors Unipessoal, LDA*, numa fase em que a empresa já esteja mais consolidada no mercado para verificar possíveis alterações no modelo de negócios e o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Referências

ACAP, (2018). *“Rota de Crescimento”*. Revista das PME – Empresas do Aftermarket, publicado em 01.06.2018.

ACAP e AutoInforma, (2008). *“O Comércio e a Indústria Automóvel em Portugal”*. Lisboa.

Alves, R., (2012). *“O processo de inovação do modelo de negócio de uma empresa incumbente”*. Dissertação de Mestrado, FEP.

Amit, R. e Zott, C., (2001). *“Value creation in e-business”*. Strategic Management Journal.

Andrade, C., (2007). *“Dinâmicas de Gestão nas PME – O sector da Restauração e das Bebidas”*. Dissertação de Mestrado. Universidade Nova de Lisboa.

Banco de Portugal, (2016). *“Análise do Sector Automóvel 2011-2016”*. Nota de informação Estatística 124/2016.

Baden-Fuller, C. e Morgan, M., (2010). *“Business Models as Models”*. Long Range Planning.

Bernardino, L. e Jones, V., (2008). *“Internationalization and Performance-an empirical study of High-Tech SMEs in Portugal”*. Booknomis.

Bogdan, R. e Biklen, S., (1994). *“Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos”*. Porto: Porto Editora.

Caetano, C., (2014). *“Análise Estratégica do Sector Automóvel de Usados no Contexto de Crise Atual: Estudo de Casos”*. Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL.

Cambridge, (2003). *“Cambridge Learner’s Dictionary”*. Cambridge University Press.

Cardoso, F., (1999). *“A microempresa e o terceiro quadro comunitário de apoio”*. Economia & Prospectiva: Lisboa.

Cardoso, F., (2018). *“Veículos usados tomam conta do mercado”*. Diário de Notícias, disponível em: <http://www.dnoticias.pt/impressa/hemeroteca/diario-de-noticias/veiculos-usados-tomam-conta-do-mercado-CA3002657>

Castro, A., (2014). *“A importância da análise interna e externa para o sucesso empresarial: O caso da TMG Automotiva”*. Dissertação de Mestrado, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Chesbrough, H., (2010). *“Business Model Innovation: Opportunities and Barriers”*. Long Range Planning.

Chesbrough, H. e Rosenbloom, R., (2002). "*The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation*". Harvard Business School.

Collis, D. e Montgomery, C., (2005). "*Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*". Boston: McGraw-Hill / Irwin.

Comissão, (2003). "*Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*", disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF>

Comissão Europeia, (2007). "*Final Report of the Expert Group on Supporting the internationalisation of SMEs*". Enterprise and Industry.

Comissão Europeia, (2015). "*A nova definição de PME*". Guia do utilizador e modelo de declaração.

Cortez, A., (2016). "*Elaboração do Modelo de Negócio da Marca Mister Mister da Agência Wecanfly*". Dissertação de Mestrado, ESCS-IPL.

ENEI, (2014). "*Automóvel, Aeronáutica e Espaço*". Diagnostico de Apoio as Jornadas de Reflexão Estratégica.

Fantasia, M., (2013). "*Análise da Cadeia de Valor como Suporte da Gestão Estratégica de Custos: Uma Aplicação à Indústria*". Dissertação de Doutoramento. EEG- UM.

Gil, A., (1989), "*Métodos e Técnicas de Pesquisa Pessoal*". 2ª Edição. Editora Atlas.

Hedman, J. e Kalling, T., (2003). "*The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations*". European Journal of Information Systems.

Hollensen, S., (2007). "*Global Marketing: A Decision-oriented Approach*". Prentice Hall, Financial Times.

IAPMEI, (2016). "*Guia Prático do Empreendedor*". Publicado em Abril de 2016

Johnson, M., (2010). "*The time has come for business model innovation*". Hesselbein & Company.

Johnson, M., Christensen, C. e Kagermann, H., (2008). "*Reinventing your Business Model*". Harvard Business Review.

Jornal das Oficinas, (2017). "Procura de carros usados subiu 3% face a 2016". Citado em: <https://www.jornaldasoficinas.com/pt/index.php/mundo-automovel/mundo-automovel-noticias/item/8850-procura-de-carros-usados-subiu-3-face-a-2016>

Klang, H., Wallnofer, M. e Hacklin, F., (2010). “*The Anatomy of the Business Model: A Syntactical Review and Research Agenda*”. Imperial College London Business School.

Lambert, S., (2008). “*A conceptual Framework for Business Model Research*”. University of South Australia.

Lopes, A., (2014). “*Business Model Canvas: O caso da ARTSOF- Empresa de perfumes e cosméticos, SA*”. Dissertação de Mestrado, ESCE-IPS.

Lopes, B., (2017) “Nunca se venderam tantos carros em Portugal”. Citado em: <https://www.sabado.pt/dinheiro/detalhe/nunca-se-venderam-tantos-carros-em-portugal>

Magretta, J., (2002). “*Why Business Models Matter*”. Harvard Business Review.

Mason, K. e Spring, M., (2011). “*The sites and practices of business models*”. Industrial Marketing Management.

Monteiro, C. e Moutinho, N., (2010). “*A Análise do Sector Automóvel em Portugal*”. ESTIG – Instituto Politécnico de Bragança.

Morris, M., Schindehutte, M. e Allen, J., (2005). “*The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Unified Perspective*”. Journal of Business Research.

Moura, J., (1999). “*Um novo sistema de incentivos a microempresa*”. Economia & Prospectiva: Lisboa.

Nunes, D., (2017).” Vendas de usados são mais do dobro das de carros novos”. Citado em: https://www.dinheirovivo.pt/empresas/vendas-de-usados-sao-mais-do-dobro-das-de-carros-novos/?fbclid=IwARoFqaan3j9TmVwkVDF4MqLh_1715On-GcXhfNzTFnK3gTl8IRJRL0VwdP4

Oliveira, M., (2010). “*O Projeto de Internacionalização de uma Microempresa Portuguesa: O Caso Tagus Pharma*” Projeto de Mestrado. ISCTE.

Oliveira, M. e Bertucci, M. (2003). “*A pequena e média empresa e a gestão da informação*”. Informação e Sociedade: Escudos.

Osterwalder, A., (2004). “*The Business Model Ontology – A proposition in a design science approach Business*”. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Lausanne.

Osterwalder, A. e Pigneur, Y., (2002) “*An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*”. Universidade de Lausanne.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2010). “*Criar modelos de negócio*”. Publicações Dom Quixote, Alfragide.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. e Smith, A., (2009). *“Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers”*, OSF.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. e Tucci, C., (2005). *“Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept”*. Communications of the Association for Information Systems.

Portela, J., Hespanha, P., Nogueira, C., Teixeira, M., Baptista, A., (2008). *“Microempreendedorismo em Portugal: Experiências e Perspectivas”*. INSCOOP.

Porter, M., (1985). *“Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance”*. New York: The Free Press.

Porter, M., (1986). *“Competition in global industries: A conceptual framework”*. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M., (1987). *“From Competitive Advantage to Corporate Strategy”*. Harvard Business Review.

Prodanov, C., Freitas, E., (2013). *“Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico.”* 2ª Edição. Novo Hamburgo.

Ricart, J. e Casadesus-Masanell, R., (2007). *“Competing through Business Models”*. University of Navarra.

Santos, C., (1999). *“Contribuições para uma política para as micro e pequenas empresas”*. Economia & Prospectiva: Lisboa.

Santos, J., (2017). *“ACAP apresenta o cenário do mercado automóvel em Portugal”*. Revista Turbo, publicado em 07.02.2017.

SBA, (2014). *“Ficha SBA 2014 – Portugal”*. Empresas e Indústria. Comissão Europeia.

SBA, (2017). *“Ficha SBA 2017 – Portugal”*. Empresas e Indústria. Comissão Europeia.

Shafer, M., Smith, H. e Linder, C., (2005). *“The power of business models”*. Indiana University.

Silva, R., (2015). *“Aplicação do Business Model Canvas e de Balanced Scorecard a Repositórios Digitais”*. Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL.

Teece, D., (2010). *“Business Models, Business Strategy and Innovation”*. Long Range Planning.

Timmers, P., (1998). *“Business Models for Electronic Markets”*. EM-Electronic Markets.

Vicente, F., (2012). *“Decomposição do Modelo de Negócio: O Caso de um Empresa de Mobiliário de Madeira”*. Dissertação de Mestrado, ISEG-UTL.

Wernerfelt, B., (1984). "A resource-based view of the firm". Strategic Management Journal.

Yin, K., (2009). "Case study research: design and methods". 4ª Edição. California: Sage.

Zott, C. e Amit, R., (2004). "Business Strategy and Business Model: Extending the Strategy – Structure Performance Paradigm". INSEAD – Wharton Alliance Center for Global Research & Development.

Zott, C., Amit, R. e Massa, L. (2010). "The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research". IESE Business School University of Navarra.

Sites consultados ao longo da elaboração do projeto aplicado:

www.acap.pt – Associação Automóvel de Portugal

www.iapmei.pt – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

www.ine.pt – Instituto Nacional de Estatística

www.site.aran.pt – Associação Nacional Do Ramo Automóvel