



**Traveling
never felt
so light**

Projeto Profissional

OKG

**Criação e desenvolvimento de um serviço
inovador**



THE MARKETING SCHOOL

Autor: João Pedro Teixeira Alves Amorim Bernardes

Orientadora: Mafalda Nogueira

João Pedro Bernardes, nº4911, IPAM/IADE

Mestrado em Design Management

Porto, Julho, 2016

Índice

Resumo.....	Página 08
Abstract.....	Página 09
1. Introdução.....	Página 10
1.1. Objetivos do projeto.....	Página 11
1.2. Problema e Justificativa.....	Página 12
1.3. Estrutura do projeto.....	Página 14
1.4. Cronograma.....	Página 15
2. Revisão da Literatura.....	Página 16
2.1. <i>Design Thinking</i> : da conceptualização à aplicabilidade.....	Página 17
2.1.1. O conceito.....	Página 17
2.1.2. O <i>Design Thinking</i> como ferramenta na criação do conhecimento.....	Página 20
2.1.3. Os processos do <i>Design Thinking</i>	Página 21
2.1.4. <i>Framing</i> (enquadramento) e <i>reframing</i> : Para além da solução de problemas.....	Página 24
2.1.5. Os 9 passos de Kees Dorst.....	Página 26
2.1.6. Diário de reflexão: A aplicabilidade dos 9 passos no projeto 0KG.....	Página 29
2.2. Modelos de Negócio.....	Página 32
2.2.1. Conceitos e definições de modelos de negócio.....	Página 34
2.2.2. Componentes de um modelo de negócio.....	Página 36
2.2.3. Modelos de negócio em análise.....	Página 39
2.2.3.1. 7S McKinsey.....	Página 39
2.2.3.2. <i>Business Model Canvas</i>	Página 42
2.2.4. Aplicabilidade dos modelos à 0KG.....	Página 46
3. <i>Kaleidoscope</i> : o modelo de negócio da 0KG.....	Página 47
3.1. Criação do modelo.....	Página 47
3.2. Triangulação dos modelos Canvas e McKinsey 7S's.....	Página 50
3.3. O novo modelo.....	Página 57

4. Metodologia.....	Página 64
4.1. Metodologia adotada.....	Página 66
4.2. Técnicas de recolha.....	Página 67
4.2.1. Questionário.....	Página 67
4.2.2. <i>Focus Group</i>	Página 69
4.3. Procedimentos para tratamento e análise dos dados.....	Página 74
4.4. Metodologia em esquema.....	Página 75
5. A OKG.....	Página 76
5.1. A criação da OKG através dos 9 passos de Kees Dorst.....	Página 76
5.2. Desenvolvimento da OKG através do modelo <i>Kaleidoscope</i>	Página 88
6. Análise envolvente e interna.....	Página 98
6.1. Nova tendência: serviços e bens partilhados.....	Página 98
6.2. Análise envolvente (PESTA).....	Página 100
6.3. Análise da concorrência.....	Página 111
6.4. Análise SWOT.....	Página 116
7. Análise e discussão de dados.....	Página 117
7.1. Análise do questionário.....	Página 117
7.2. Análise do focus group.....	Página 135
8. Conclusões.....	Página 147
8.1. A resposta ao problema.....	Página 147
8.2. Recomendações.....	Página 150
8.3. Limitações e Sugestões.....	Página 151
9. Bibliografia e Netgrafia.....	Página 153
10. Anexos.....	Página 164
I. Questionário.....	Página 164
II. Guião focus group.....	Página 169

Índice de figuras

Figura 1: Cronograma do projeto.....	Pág.15
Figura 2: Aplicação real dos 9 passos de Kees Dorst a um problema.....	Pág.29
Figura 3: <i>7S'S Framework</i>	Pág.41
Figura 4: Representação do ambiente para geração de modelos de negócio.....	Pág.42
Figura 5: <i>The Business Model Canvas</i>	Pág.43
Figura 6: Esquema das triangulações entre os modelos de negócio Canvas e McKinsey.....	Pág.47
Figura 7: Esquema das triangulações entre os modelos de negócio Canvas e McKinsey.....	Pág.47
Figura 8: Modelo provisório 1.....	Pág.48
Figura 9: Modelo provisório 2.....	Pág.48
Figura 10: Modelo provisório 3.....	Pág.49
Figura 11: Modelo final.....	Pág.49
Figura 12: Triangulação entre estratégia, parceiros-chave e pessoas.....	Pág.50
Figura 13: Triangulação entre atividades-chave e estrutura.....	Pág.51
Figura 14: Triangulação entre proposta de valor e valores compartilhados.....	Pág.52
Figura 15: Triangulação entre proposta de valor e estilo/cultura.....	Pág.53
Figura 16: Triangulação entre proposta de valor e sistemas.....	Pág.53
Figura 17: Triangulação entre relação com os clientes e sistemas.....	Pág.54
Figura 18: Triangulação entre relação com os clientes e estilo/cultura.....	Pág.54
Figura 19: Triangulação entre segmentos de clientes e estratégia.....	Pág.55
Figura 20: Triangulação entre recursos-chave e estratégia.....	Pág.55
Figura 21: Triangulação entre recursos-chave e estrutura.....	Pág.56
Figura 22: Triangulação entre estrutura de custos, fontes de receita e estrutura.....	Pág.56
Figura 23: Triangulação entre canais de distribuição, estrutura e estratégia.....	Pág.57
Figura 24: O novo modelo: Kaleidoscope (Caleidoscópio).....	Pág.58
Figura 25: Metodologia em esquema.....	Pág.75
Figura 26: Why is a problem? It became a problem?.....	Pág. 78
Figura 27: Why not been solved?.....	Pág.79
Figura 28: Why is this hard to solve?.....	Pág.80
Figura 29: Who are the stakeholders?	Pág.81
Figura 30: Themes.....	Pág.83
Figura 31: App OKG.....	Pág.84
Figura 32: Website OKG.....	Pág.84
Figura 33: Frames.....	Pág.85
Figura 34: Transformations and Connections.....	Pág.87
Figura 35: OKG.....	Pág.87
Figura 36: Kaleidoscope.....	Pág.97
Figura 37: Foto dos elementos que participaram no focus group.....	Pág.146

Índice de tabelas

Tabela 1: Evolução dos conceitos e definições de modelos de negócio por ordem cronológica de publicação de acordo com vários autores.....	Pág.34
Tabela 2: Evolução dos componentes de modelos de negócio por ordem cronológica de publicação de acordo com vários autores.....	Pág.37
Tabela 3: Objetivos e Metodologias a aplicar.....	Pág.65
Tabela 4: Quadro-resumo da concorrência da OKG.....	Pág.115
Tabela 5: Análise SWOT da OKG.....	Pág.116

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Sexo.....	Pág.117
Gráfico 2: Idade.....	Pág.118
Gráfico 3: Distrito onde vive.....	Pág.118
Gráfico 4: Grau de escolaridade.....	Pág.119
Gráfico 5: Estado civil.....	Pág.119
Gráfico 6: Condições perante o trabalho.....	Pág.120
Gráfico 7: Situação na profissão.....	Pág.120
Gráfico 8: Rendimento mensal.....	Pág.121
Gráfico 9: Tem filhos?	Pág.121
Gráfico 10: Direcionar orçamento.....	Pág.122
Gráfico 11: Viaja para fora do país?	Pág.123
Gráfico 12: Com que frequência viaja para fora?.....	Pág.123
Gráfico 13: Compra roupa para viajar?	Pág.124
Gráfico 14 – Que tipo de roupa costuma comprar?.....	Pág.124
Gráfico 15: Benefícios que procura nos produtos.....	Pág.125
Gráfico 16: Usou ou consideraria usar algo usado/emprestado?.....	Pág.125
Gráfico 17: O que já usou usado/emprestado?.....	Pág.126
Gráfico 18: Compra roupa nova sempre que viaja para local com clima diferente?.....	Pág.128
Gráfico 19: Pede roupa usada ou emprestada sempre que viaja para local com clima diferente?.....	Pág.128
Gráfico 20: Já ofereceu a alguém algo usado?.....	Pág.129
Gráfico 21: O que ofereceu que fosse usado?	Pág.129
Gráfico 22: Faz ou fez uso de serviços compartilhados?.....	Pág.130
Gráfico 23: Usar/ter algo usado ou emprestado desagrada-me.....	Pág.130
Gráfico 24: Usar algo que mais ninguém tem agrada-me.....	Pág.131
Gráfico 25: Usaria roupas/acessórios alugados ou comprados em 2ª mão?.....	Pág.131
Gráfico 26: Para que fins usaria roupa ou acessórios em 2ª mão?.....	Pág.132
Gráfico 27: Se garantida a limpeza/qualidade da roupa/acessórios a resposta seria a mesma?	Pág.133
Gráfico 28: Quando enjoe de uma roupa o que faz com ela?.....	Pág.134

Dedicatória

*Aos meus Pais e Irmã, que me guiam no meu caminho, mesmo nos momentos em que
tudo parece impossível.*

*“(...) Seus olhos meu clarão
Me guiam dentro da escuridão
Seus pés me abrem o caminho
Eu sigo e nunca me sinto só.”*

Tribalistas – Velha Infância

Agradecimentos

Este projeto simboliza o final de uma etapa muito importante da minha vida, o meu percurso enquanto estudante do IPAM. Dei o meu primeiro passo em Setembro de 2009 e não quero dar ainda o meu último. Revejo no IPAM e em todos os “Ipamianos” uma forma de ser e estar na vida. Algumas dessas pessoas marcaram e ajudaram-me a traçar o meu caminho, mesmo sem perceberem. E não podia deixar de agradecer a essas pessoas.

À minha mentora desde o meu primeiro momento no IPAM, a Professora Sandra Gomes. Nos momentos bons e maus foi sempre o meu maior apoio. Nunca me senti sozinho. Por toda o apoio, conselhos, e ensinamentos, o meu muito obrigado. Tal como me queria dar um diploma do tamanho do mundo, também eu quero dar um obrigado do mesmo modo.

À minha orientadora deste projeto, a Professora Mafalda Nogueira, que, de uma forma incansável me aturou e sobretudo, guiou ao longo desde dois anos de mestrado. A palavra orientadora nunca fez tanto sentido, porque, para além de conseguir organizar a nuvem que ia na minha cabeça, me fez vontade de um dia seguir as pisadas dela, e poder, assim, dar aos outros o que ela me deu a mim.

A um Professor que cada vez que o ouvia, me fazia apaixonar mais e mais pelo Marketing. Obrigado Professor Francisco Coelho, pela entrega e paixão.

Ao Pedro Lopes, por toda a ajuda e apoio interminável. Um verdadeiro pilar na minha vida. OBRIGADO.

À minha família e amigos, por todo o carinho, apoio e paciência ao longo de todo o meu percurso académico. Sem eles não estaria aqui. Sem os verdadeiros orientadores da minha vida, eu não seria o que sou hoje. Por tudo e mais alguma coisa, OBRIGADO. Amo-vos.

Resumo

Este projeto profissional tem como objetivo a criação, análise e compreensão da viabilidade de um serviço inovador na área do vestuário chamado de OKG, cuja criação se centra na questão de pesquisa: “Estão as pessoas dispostas a usar roupa em 2ª mão e/ou alugadas quando vão viajar?”. A OKG trata-se de um aluguer de roupa para dia-a-dia e também de roupa cultural, dependendo do país para onde se vai viajar. O benefício principal deste serviço é de facilitar a rotina dos viajantes, permitindo que as deslocações sejam feitas com maior tranquilidade, sem preocupação com as bagagens e ainda oferecendo um variado leque de roupa para usar, que normalmente os turistas não teriam no seu armário. Por exemplo, um brasileiro poderia trocar as praias quentes do seu país pelo inverno rigoroso de Nova Iorque e não ser obrigado a investir num novo guarda-roupa preparado para o frio.

A criação e desenvolvimento deste serviço realizou-se através do uso de várias metodologias, como o *design thinking* e modelos de negócio. A análise a estas metodologias possibilitaram uma explicação da OKG através um processo de design thinking de Kees Dorst, e ainda a criação de um modelo de negócio que resulta da junção de dois modelos: o *Business Model Canvas* e McKinsey 7S's.

Numa fase seguinte do projeto foi ainda feita uma análise SWOT que permitiu uma melhor compreensão ao meio envolvente à OKG, bem como uma análise à concorrência.

Relativamente à validação do serviço, esta foi feita com a elaboração de um questionário com amostra por conveniência, e ainda de um focus group com pessoas de interesse, de forma a obter mais informação qualitativa e perceber assim a perceção e aceitabilidade da OKG.

Finalmente, o projeto culmina com a resposta positiva ao problema em si, mostrando assim que o serviço OKG tem alta aceitação por parte da população. No último capítulo poderá ver-se ainda recomendações, limitações e sugestões para o estudo.

Palavras-chave: Serviço; Aluguer de Roupas; Cultura; Viagem; *Design Thinking*; Modelo de Negócio.

Abstract

This project aims the creation, analysis and understanding of the feasibility of an innovative service in the field of clothing called OKG, which focuses on the question: "are people willing to use second-hand clothing and/or leased when traveling?".

OKG it is a rental service for the day-to-day and also cultural clothing, depending on the country where people want to go. The main benefit of this service is to be a facilitator in the travel moment, allowing displacements to be made with greater tranquility, without concern for the luggage and still offering a varied range of clothes to use that normally tourists would not have in their closet. For example, a Brazilian could swap the hot beaches of his country by the harsh winter of New York and not be forced to invest in a new wardrobe ready for the cold.

The creation and development of this service happened through the use of various methodologies, such as design thinking and business models. The analysis to these methodologies allows an explanation of OKG through a process of design thinking of Kees Dorst, and the creation of a business model that results from the merging of two models: Business Model Canvas and McKinsey 7S's.

In the next phase of the project, a SWOT analysis was created, and it enabled a better understanding to the surroundings to OKG, as well as an analysis of competition.

As regards the validation of service, this was achieved in the format of a questionnaire, and a focus group with people of interest, in order to obtain more qualitative information and understand how the perception and acceptability of OKG really is.

Finally, the project culminates with the positive response to the problem itself, meaning that OKG is highly acceptable by population in general. In the last chapter it is also available some adjustments, final considerations and suggestions to the study.

Keywords: Service; Clothing Rental; Culture; Travel; Design Thinking; Business Model.

1. Introdução

Com a atual crise económica em Portugal, muitas pessoas não têm o poder de compra que tinham antes, tendo que limitar assim os seus gastos a bens mais essenciais ao dia-a-dia, como a alimentação e não tanto em bens e serviços que não sejam imprescindíveis, como automóveis, serviços de lazer (ex. cinema, viagens), ou seja, bens duradouros. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), os bens duradouros podem entender-se como sendo as despesas em bens cuja utilização se pode estender por um período de tempo prolongado, como por exemplo: automóveis; mobiliário; equipamento audiovisual, fotográfico e informático; equipamento doméstico, entre outros. No entanto, não se inclui a aquisição de habitação. Por outro lado, os bens não-duradouros representam as despesas com bens que não se incluam na categoria de bens duradouros, tais como, os bens alimentares; vestuário e calçado; despesas com eletricidade, água, luz, combustíveis; produtos farmacêuticos e artigos de uso pessoal; livros e jornais; entre outros. Inclui também despesas com fornecimentos de serviços, tais como serviços de alojamento e restauração; rendas; despesas de saúde e educação; serviços de transportes; serviços financeiros; cuidados pessoais; entre outros.

Segundo a Portdata (2015), o consumo das famílias em Portugal em bens duradouros representou apenas 7,1% do seu salário anual, como por exemplo automóveis e roupa, enquanto que 92,9% foi direccionado para bens não-duradouros, como a alimentação. De acordo com a mesma fonte, e recorrendo aos dados mais recentes disponíveis da Pordata (2012), é possível observar que a compra de vestuário e calçado representou apenas 5,5% no total de despesas de consumo final das famílias em Portugal em 2012. Em valores monetários, esse valor percentual representou 1.599,6€ num total de 28.381,2€.

Ainda, de acordo com Zhang e Marcussen (2007), a sociedade está em constante evolução, que resulta das alterações consideráveis nos aspetos culturais, demográficos e económicos que revolucionam e influenciam os estilos

de vida, as formas de consumir e os paradigmas sociais. Assim, também o setor turístico tem vindo a registar alterações consideráveis dos padrões de procura, uma vez que os turistas à medida que se vão tornando mais modernos, ficam mais interessados em viver experiências e usufruir de diversas atividades de alta qualidade.

Segundo Lee e Jeong (2009), relativamente às motivações dos turistas e à sua procura de destinos para viagens, prevê-se que hajam alterações consideráveis nas mesmas. Isto porque se antevê que os destinos de praia e sol percam espaço relativamente às férias culturais e educacionais, que por si só já se diferenciam pela oferta de experiências. Desta forma, o marketing experiencial está a tornar-se cada vez mais numa das principais estratégias para satisfazer e cativar turistas.

Através das pesquisas referidas e da análise destes dados, bem como de uma reflexão profunda, nasce um conceito inovador de prestação de serviços, que poderá mudar a forma como as pessoas gastam o seu dinheiro, chamado de OKG (zero quilos). De uma forma sucinta, a OKG surge como o primeiro serviço mundial de aluguer de roupa cultural, de dia-a-dia, climática e *business* em contexto de viagens (quer seja em lazer ou negócios).

É um serviço bastante simples e que funciona de uma forma clara: A roupa é alugada, via online ou via loja física, sendo posteriormente entregue no local desejado, quer seja um hotel, hostel, motel, resort, empresa, etc, ou então levantada em loja. A OKG para além de possuir roupa de dia-a-dia, também oferece roupas e vestuário próprio de cada cultura dependendo do país para onde se vai viajar.

De uma forma sucinta, o que este projeto tem como objetivo geral é a análise da OKG, recorrendo à criação e desenvolvimento do serviço através de duas metodologias, como *design thinking* e modelos de negócio. O objetivo geral e específicos do projeto são explicados no ponto 1.1.

1.1. Objetivos do projeto

O objetivo geral do projeto é analisar a viabilidade da OKG e perceber a aceitação deste tipo de serviço, de forma a responder ao problema que no ponto

seguinte é desenvolvido: “Estão as pessoas dispostas a usar roupa em 2ª mão e/ou alugadas quando vão viajar?”.

O *design thinking* contribui com os 9 passos de Kees Dorst, que consiste numa técnica que permite atingir o objetivo específico de perceber a criação do serviço OKG. Por outro lado, os modelos de negócio permitem atingir o objetivo específico do desenvolvimento do serviço, através da criação de um modelo de negócio de raiz, resultante dos cruzamentos entre dois modelos já existentes: o *McKinsey 7S's* e o *Business Model Canvas*.

A validação do serviço será feita com a elaboração de um questionário e ainda de um focus group, de forma a também obter informação qualitativa. Através destas duas técnicas será possível perceber e responder ao objetivo principal do projeto.

1.2. Problema e Justificativa

Após uma pesquisa sobre esta temática, o uso de roupas alugadas e em 2ª mão, o problema que daqui surge é que esta questão ainda não foi muito pensada ou desenvolvida. Este é um problema que acaba por se torna numa oportunidade de negócio, uma vez que não foi resolvido porque as pessoas não foram muito questionadas acerca desta questão. O poder alugar roupa de dia-a-dia e não ter de a comprar é algo que ainda não foi oferecido à população. Após pesquisas relativas à oferta deste tipo de serviços, sabe-se que o máximo que se pode alugar são roupas de carnaval e para eventos específicos.

Assim, a diferenciação da OKG estaria na oferta de todo o tipo de vestuário, havendo a possibilidade de se poder também alugar conforme o tipo de país em visita (por exemplo: roupa da neve para países nórdicos). Há ainda a possibilidade de alugar vestuário cultural, de forma a haver uma maior integração na cultura e não se ser apenas mais um turista (por exemplo: Sari na Índia). Ainda, o serviço oferece a possibilidade de alugar roupa para negócios.

Hoje em dia, as pessoas ainda se sentem constrangidas em adquirir produtos em 2ª mão. Para que este constrangimento seja superado são pressupostas várias etapas complicadas, entre as quais sensibilizar as pessoas

para soluções como a que se propõe: alugar roupas, ou mesmo para a compra das mesmas em 2ª mão. É necessário também assegurar total limpeza e qualidade das roupas, para tentar minimizar o estigma acerca da utilização de roupas já utilizadas por outras pessoas. O maior entrave ao uso deste tipo de serviço é mesmo a dúvida das pessoas de que se a roupa está propriamente limpa e própria para ser usada sem ter de questionar a limpeza da mesma, como se vai poder verificar na análise dos questionários e focus group.

Outra questão indiscutível é a importância do vestuário da afirmação da personalidade de cada um. O vestuário é um dos bens que permite expor a individualidade e os gostos. Assim sendo, muitas pessoas teriam uma resistência inicial, ao pensar que não servirá ao seu gosto, ou que oferecerá peças que outras pessoas já estão a usar. Este problema seria facilmente consciencializado ao conter uma grande variedade de estilos e tamanhos, e de mostrar diferentes combinações de peças para servirem de inspiração. Fonte: (www.oficinadepsicologia.com)

A partir do momento em que a crise acabou por se instalar em Portugal, houve uma diminuição do poder de compra, o que obrigou a população a direcionar os seus rendimentos para outros bens menos supérfluos.

Como referido na introdução, hoje em dia os turistas procuram cada vez mais experiências diferentes no momento das suas viagens. Com a OKG estes turistas vão poder reunir várias experiências na mesma viagem. São turistas que têm curiosidade em descobrir as tradições e a história do local e que optam por viver experiências que sabem que permanecerão na sua memória para sempre.

No entanto, e para que o projeto tenha sucesso, primeiramente é necessária uma mudança de mentalidade sob a perspetiva do uso de roupas de 2ª mão. Quando as pessoas perceberem que o uso destas roupas é mais económico, viável e interessante, essa prática acabará por se tornar comum entre as pessoas. Esta questão foi tratada na análise e discussão de dados (capítulo 7), e percebe-se que a higienização e limpeza da roupa é uma das principais barreiras para o uso deste tipo de serviços.

Na secção seguinte vai poder ler-se a estrutura do projeto, e a forma como

este se encontra organizado por capítulos.

1.3. Estrutura do projeto

O projeto está estruturado em 10 capítulos. Abaixo são descritos os capítulos com uma pequena explicação do que é abordado em cada um deles:

Capítulo 1: Introdução – Descrição da formulação do problema, da questão de pesquisa, dos objetivos e da justificativa do tema.

Capítulo 2: Revisão da Literatura. Neste capítulo é feita uma revisão da literatura sobre dois temas, havendo então uma subdivisão deste capítulo em duas secções distintas: *Design Thinking* e Modelos de Negócio. Cada uma das secções analisa as várias interpretações, conceitos e definições dos autores.

Capítulo 3: *Kaleidoscope*, o modelo de negócio da OKG. É neste ponto que é revelado todo o processo inerente à criação do novo modelo, ajustado ao serviço.

Capítulo 4: Metodologias da pesquisa. Neste capítulo são referidas as metodologias aplicadas à pesquisa, as opções metodológicas, e todo o planeamento dividido em etapas.

Capítulo 5: O objeto em análise – OKG. Aqui é explicado o serviço proposto pelo projeto através dos procedimentos metodológicos propostos.

Capítulo 6: Análise Interna e Envolvente - Análise interna à OKG, revelando os pontos fortes e fracos, e a análise ao ambiente envolvente, nomeadamente às oportunidades e ameaças. É também feita uma análise aos concorrentes.

Capítulo 7: Análise e discussão de dados. Neste capítulo é feita a análise ao questionário aplicado e ao focus group desenvolvido de forma a perceber a viabilidade e aceitabilidade do projeto.

Capítulo 8. Conclusões do projeto. Após o desenvolvimento de todo o projeto, aqui já se consegue perceber a viabilidade da OKG. É possível ler-se neste capítulo as conclusões, recomendações, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo 9. Bibliografia e Netgrafia.

1.4. Cronograma

De seguida, é apresentada a calendarização do projeto em que se percebe de que forma o projeto está dividido e quando cada uma das etapas foi elaborada:

Ação	Novembro		Dezembro		Janeiro		Fevereiro		Março	
	1ª quinç	2ª quinç	1ª quinç	2ª quinç	1ª quinç	2ª quinç	1ª quinç	2ª quinç	1ª quinç	2ª quinç
Fase 1 - Índice e Enquadramento teórico										
Definição do título e finalidade do trabalho										
Formulação do plano de trabalho										
Recolha de dados bibliográficos e estado da arte										
Formulação do problema										
A questão de investigação										
Redação do índice										
Redação do enquadramento teórico										
Fase 2 - Enquadramento teórico e plano de Investigação										
Redação do plano de investigação										
Revisão Bibliográfica										
Amostra										
Metodologia										
Entrega do projeto - relatório intermédio										
Correção do relatório intermédio										
Fase 3 - Recolha de dados										
Elaboração dos inquéritos										
Elaboração do Guião do Focus Group										
Recolha de dados (Inquéritos + FG)										
Análise e tratamento de dados										
Interpretação e discussão dos resultados										
Comunicação dos resultados										
Fase 4 - Redação do trabalho										
Esboço da última parte do trabalho										
Entrega do esboço										
Correção do esboço										
Redação definitiva										
Conclusão										
Entrega final										
Apresentação e defesa Oral do trabalho desenvolvido										
Estrutura da apresentação oral										
Desenvolvimento de elementos de apoio à apresentação										
Estrutura do discurso										
Comunicação verbal e não verbal										
Defesa (por marcar)										

Ação	Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro	
	1ª quinç	2ª quinç	1ª quinç	2ª quinç	1ª quinç	2ª quinç	1ª quinç	2ª quinç	1ª quinç	2ª quinç	1ª quinç	2ª quinç
Fase 1 - Índice e Enquadramento teórico												
Definição do título e finalidade do trabalho												
Formulação do plano de trabalho												
Recolha de dados bibliográficos e estado da arte												
Formulação do problema												
A questão de investigação												
Redação do índice												
Redação do enquadramento teórico												
Fase 2 - Enquadramento teórico e plano de Investigação												
Redação do plano de investigação												
Revisão Bibliográfica												
Amostra												
Metodologia												
Entrega do projeto - relatório intermédio												
Correção do relatório intermédio												
Fase 3 - Recolha de dados												
Elaboração dos inquéritos												
Elaboração do Guião do Focus Group												
Recolha de dados (Inquéritos + FG)												
Análise e tratamento de dados												
Interpretação e discussão dos resultados												
Comunicação dos resultados												
Fase 4 - Redação do trabalho												
Esboço da última parte do trabalho												
Entrega do esboço												
Correção do esboço												
Redação definitiva												
Conclusão												
Entrega final												
Apresentação e defesa Oral do trabalho desenvolvido												
Estrutura da apresentação oral												
Desenvolvimento de elementos de apoio à apresentação												
Estrutura do discurso												
Comunicação verbal e não verbal												
Defesa (por marcar)												

Figura 1: Cronograma do projeto; Fonte: elaboração própria.

2. Revisão da Literatura

A revisão bibliográfica incide sobre duas temáticas essenciais ao desenvolvimento do projeto: *design thinking* e modelos de negócio. Os dois temas estarão divididos nas secções 2.1 e 2.2, respetivamente. Estas duas temáticas foram selecionadas na medida em que servem de base para a criação e desenvolvimento da OKG. A secção 2.1 serve de apoio para a construção de raiz do serviço, enquanto que a secção 2.2 tem como função o suporte teórico que justifica o desenvolvimento de um modelo de negócio resultante da ligação entre os modelos analisados na revisão da literatura (*Business Model Canvas* e *McKinsey 7S's*).

A primeira secção inicia-se através da apresentação do conceito de *design thinking*. Percebe-se que é um processo que permite a resolução de problemas de uma forma mais iterativa, inovadora e interdisciplinar. O *design thinking* coloca-se como sendo uma ferramenta para a criação do conhecimento, uma vez que pode ser um aliado na solução de problemas complexos e um agente de mudança que possibilita a compreensão dos desafios globais atuais.

Depois de apresentados os processos inerentes ao *design thinking* é feita uma ponte de ligação a uma metodologia que recorre a estes mesmos processos, denominada de “Kees Dorst 9 steps”, ou seja, os 9 passos de Kees Dorst, que tem como objetivo a procura de soluções inovadoras para problemas reais.

Na parte final desta secção é explicada toda a metodologia que Kees Dorst defende, e é explicado o porquê do seu uso e respetiva aplicabilidade na criação do serviço que é proposto neste projeto.

A secção 2.2 da revisão da literatura, à semelhança da secção 2.1, também se inicia com a definição e conceitos dos modelos de negócios ao longo do tempo. No entanto, vários são os autores que referem que não existe um consenso sobre uma definição única para modelo de negócio.

Numa segunda parte desta secção são referidos todos os componentes presentes nos modelos de negócio, também ao longo do tempo e sob a perspetiva de vários autores. A última parte já inclui a apresentação e explicação dos dois

modelos de negócio que irão ser usados para o desenvolvimento da 0KG: o *McKinsey 7S's* e o *Business Model Canvas*.

2.1. Design Thinking: da conceptualização à aplicabilidade

Ao longo da secção 2.1, foram revistos os diversos conceitos de *design thinking* (2.1.1.), a forma como serve de ferramenta para a criação de conhecimento (2.1.2.) e os diferentes processos inerentes à sua aplicação (2.1.3.). Foi abordado também o *framing* e *reframing* como forma de atingir soluções para problemas (2.1.4.), bem como o conceito e aplicabilidade de uma metodologia que será privilegiada no desenvolvimento da 0KG: Os 9 passos de Kees Dorst (2.1.5. e 2.1.6.).

2.1.1. O Conceito

De acordo com Kimbell (2009), o conceito de *design thinking* é caótico e revela contrassensos na literatura. O mesmo autor garante que foi Buchanan (1992) que conseguiu alterar o conceito do Design, permitindo que a sua atuação fosse ampliada para o *design thinking* e não só confinado na produção industrial. Assim sendo, passa a ser aplicado em várias situações, quer sejam em objetos tangíveis como em sistemas intangíveis.

Martin (2010) acrescenta que o *design thinking* torna-se assim numa forma de abordar a criação e solução de todo o tipo de problemas, bem como a criação de valor com o reconhecer dos aspetos sociais inerentes ao trabalho de design. Assim, as empresas cada vez mais utilizam as técnicas de *design thinking*, permitindo que se redesenhe os seus negócios, e procurar avançar nos processos de inovação e eficiência como vantagem competitiva.

Arbex, Dafne; Fialho, Francisco e Rados, Gregório (2010) definem o Design como sendo um processo iterativo onde o conceito da não-linearidade está presente e ocorre repetidas vezes até que se chega a um resultado “desejado”, podendo assim gerar outros diversos resultados parciais, que serão novamente reutilizados para a criação de novas ideias.

Hoje em dia, o *design thinking* é identificado como um excitante novo paradigma para lidar com os problemas em muitas profissões, principalmente nas

que envolvem as tecnologias de informação (TI) (Brooks, 2010) e os negócios (Martin, 2009). A ânsia de adotar e aplicar estas práticas de projeto noutros campos criou uma procura repentina para o conhecimento claro e definitivo sobre o *design thinking* (incluindo uma definição e uma caixa de ferramentas).

Para os autores Cooper, Junginger, Lockwood (2006) a definição de *design thinking* também é um pouco confusa. Existem definições distintas no dicionário entre *thinking of* (pensar em), *thinking about* (pensar sobre), e *thinking through* (pensar por meio de), apesar de que os autores referem que a definição mais correta de *design thinking* reúne as três definições. No entanto, a maior parte das organizações está mais acostumada com as primeiras duas definições. As organizações *think of design* (pensam em design) quando pensam em produtos e serviços; *think about design* (pensam sobre design), quando refletem, consideram e deliberam sobre algum assunto, como por exemplo uma ferramenta para o marketing. No entanto agora surge uma nova forma de aplicar o *design thinking* – *thinking through design* (pensar por meio do design) – ou seja, é pensar como os designers fazem. Para Cooper, Junginger, e Lockwood (2006, p.63), *design thinking* (*think through design*) “envolve a habilidade de rapidamente visualizar problemas e conceitos, o desenvolvimento de cenários baseados em pessoas, e a construção de estratégias de negócio baseada nos métodos de pesquisa dos designers”.

Lockwood (2006), presidente do Design Management Institute (DMI), define *design thinking* como sendo, essencialmente, um processo de inovação centrado no ser humano que enfatiza a observação, a colaboração, a aprendizagem rápida, a visualização de ideias, um rápido protótipo de conceitos e ainda a análise de negócios concorrentes.

Martin (2009) defende que há outro conceito que pode ser atribuído ao *design thinking*, ou seja, pode ser encarado como uma forma de pensamento que possibilita o movimento através do funil do conhecimento. O autor ainda reforça que a organização que dominar esta maneira de pensar terá uma clara vantagem de negócio de longo prazo.

Para Ilipinar (2008), o *design thinking* é um processo de criatividade que se assenta na criação e formulação de novas ideias. Uma vez que não há o “julgamento” de más ideias, o *design thinking* retira o receio de falhanço e reforça

uma maior participação dos designers nos processos de resolução dos problemas.

De acordo com Brown (2009), o *design thinking* tem como início todas as habilidades que os designers foram aprendendo no decorrer do tempo, como a de alinhar as necessidades dos seres humanos com o recurso tecnológico disponível na organização, a intuição e a habilidade de reconhecer padrões, construir ideias que tenham significado tanto emocional quanto funcional, e a habilidade de expressar de outra maneira que não em palavras ou símbolos.^[1] O autor ainda afirma que uma das habilidades que um *design thinker* necessita é a de possuir a habilidade de trabalhar de um modo interdisciplinar. É relevante, portanto, que se entenda a diferença entre um trabalho em grupo multidisciplinar e um trabalho em grupo interdisciplinar. Segundo o mesmo autor, num grupo multidisciplinar cada indivíduo defende a sua própria especialidade técnica, se bem que neste caso existe o risco do projeto se tornar numa negociação entre as áreas envolvidas. Por outro lado, num grupo interdisciplinar as ideias são coletivas e todos os envolvidos são responsáveis pelas mesmas. É frequente ver-se hoje em dia um designer a trabalhar lado a lado com profissionais da Psicologia, Engenharia, Etnografia, Ciência, entre outros, numa maneira integrada onde todos refletem sobre o problema e juntos tentam alcançar a solução ideal.

Ostrower (1977), autor pioneiro na área do Design afirma que o *design thinking* sugere práticas inovadoras que começam no momento em que é feito o *briefing*, que se traduz no momento em que se define o problema de design, o público-alvo e onde também são definidos os objetivos que permitem que se defina a proposição do projeto. As etapas do *design thinking* vão desde o cliente (consumidor e empresa), até à criação de ideias, a pesquisa e a prototipagem, a partir de diversas potencialidades, rabiscos, rascunhos entre outras práticas no pensamento do designer.

A melhor tradução para o termo *design thinking* é mesmo “pensar como um designer pensa”, ou seja, é uma representação da forma como os designers abordam e refletem a resolução de um problema (Brown, 2010). Assim, com o passar do tempo, entende-se que é necessário o pensamento de um designer numa empresa (Goethals, 2009).

Para Jahnke (2009) os processos de design, métodos, perspectivas e

atitudes de *design thinking* alimentam o aparecimento de novas ideias que podem ser transformadas em inovações.

Segundo Brown (2010), *design thinking* é observar algum fenómeno que não esteja claramente em frente dos olhos, tentando desviar o olhar dos cenários convencionais de forma a conseguir observar cenários futuros. Assim, o *design thinking* permite que haja uma ligação entre a sensibilidade dos designers, com métodos que permitem responder às necessidades dos indivíduos, juntamente com a tecnologia que de momento é adequada e viável. Deste modo, utilizando uma estratégia de negócio apropriada, as necessidades dos clientes transformam-se em valor, e consequentemente numa oportunidade de mercado.

No momento da criação de modelos e estratégias de negócio, Brown (2010) ainda afirma que o *design thinking* possui três restrições referentes ao processo criativo, procurando assim, uma solução que seja o equilíbrio entre as três restrições: Viabilidade, ou seja, o que é provável de se tornar parte de um modelo de negócio sustentável; a Praticabilidade, que se refere ao que é funcionalmente possível num futuro próximo; e ainda a Desejabilidade, que se traduz no que faz sentido para os indivíduos.

Tendo abordado o conceito de *design thinking*, a sub-secção 2.1.2 irá permitir um maior conhecimento de como é que a ferramenta *design thinking* permite a criação de conhecimento.

2.1.2. O *Design Thinking* como ferramenta na criação do conhecimento

Segundo Brown (2010) o *design thinking* é uma ferramenta para a criação do conhecimento uma vez que se pode tornar num aliado no momento da solução de problemas mais complexos e ainda um agente de mudança que permite uma melhor compreensão dos desafios globais atuais. A fim de desenvolver estratégias e ideias com o objetivo de resolver problemas complexos, o autor refere um conjunto de princípios:

Transparência

Problemas complexos exigem soluções simples, claras e honestas.

Inspiração

Soluções de sucesso movem as pessoas, satisfazendo as necessidades das mesmas dando sentido às suas vidas, aumentando as suas esperanças e expetativas.

Transformação

Problemas excepcionais exigem soluções excepcionais que podem ser radicais e até mesmo perturbadoras.

Participação

Soluções eficazes devem ser desenvolvidas em colaboração com as pessoas que irão utilizá-las.

Tal como será explicado na sub-secção 2.1.3, o caminho na procura de soluções inicia-se com a imersão ou inspiração: o problema ou a oportunidade que motiva a procura por soluções; segue pela ideação: o processo de gerar, desenvolver e testar ideias; e termina com a prototipação: o caminho percorrido desde a ideia inicial até a colocação do produto no mercado (Holloway, 2009).

2.1.3. Os processos do Design Thinking

O processo de design começa com algumas especificações abstratas, ou que Hatchuel e Weil (2009, p. 182) chamam de *brief* e termina com a descrição de um produto, enquanto gradualmente se refinam as especificações do produto. Estados intermediários do processo de design podem incluir especificações conflituosas e descrições de produto. O design segue ciclos de ajustamento mútuo entre especificações e soluções até que a solução final é atingida (Hatchuel e Weil, 2009).

O autor Kneipp (2011) afirma que muitas organizações se apoiam na inovação para a criação de soluções e assim se diferenciarem no mercado onde estão, ultrapassando a concorrência, e estimulando a criatividade e novas formas de criar um novo produto ou serviço. No contexto das organizações, inovar traduz-se numa redução de custos, quando a inovação é relacionada com os processos das mesmas.

Higa (2011) afirma que para uma organização conseguir que a inovação se traduza em resultados impactantes, os seus modelos de gestão devem estar alinhados com as estratégias de inovação. Isso significa uma compreensão da

inovação como sendo um processo estratégico e crítico da empresa, uma revisão dos processos internos e também assegurar que a liderança seja detentora de habilidades e competências que estimulem a inovação, resultando sempre num desencadear de novas ideias.

As etapas do *design thinking* propostas por Vianna (2012) são divididas em várias etapas: Imersão, Ideação e Prototipação, além da Análise e Síntese, que podem ser realizadas em todas as três principais etapas.

1- Imersão – Nesta primeira etapa, é feita a aproximação do problema pela equipa responsável pelo desenvolvimento do projeto. É um processo que é realizado sob o ponto de vista da organização e do cliente final. É feita uma observação dos problemas, a respetiva pesquisa e levantamento das informações sobre os mesmos.

Os autores Pinheiro (2011) e Brown (2010) afirmam que a imersão tem por base a observação de um certo grupo de pessoas, sendo prioridade a qualidade da amostra e não a quantidade. Outro critério que também é muito importante, é a seleção dos utilizadores externos que têm atitudes e opiniões bem estruturadas, no que diz respeito ao que se está a tentar compreender. Essa interação, que existe entre os utilizadores externos e o público interno, é uma ajuda essencial no que concerne na compreensão e resolução dos novos produtos e/ou serviços a ser criados. Após o levantamento dos dados que foram obtidos na imersão, através de entrevistas e focus group, é sem dúvida essencial que se realize a síntese e análise dos dados recolhidos. Segundo Vianna (2012), tal fase tem como objetivo organizar os dados de uma forma visual, de forma a que apresente padrões que ajudem na compreensão do problema e de potenciais oportunidades e desafios.

2- Ideação – Nesta segunda etapa, o objetivo principal é a criação de ideias que sejam inovadoras para o tema do projeto em questão, e a procura de respostas e soluções que sejam criativas e que sejam capazes de ir ao encontro do contexto do assunto que está a ser trabalhado. Vianna (2012) explica que é importante que haja variedade nos perfis de pessoas envolvidas no processo de criação de ideias. Assim sendo, as pessoas que irão ser “servidas” pelas soluções a ser desenvolvidas, devem ser incluídas no processo. A razão para isto acontecer, é que estas pessoas podem ter uma influência e contribuição superior ao que é realmente necessário

para se melhorar um certo produto ou serviço. Após feita a análise da síntese dos dados levantados referente às dificuldades, aos produtos, serviços e informação, são assim retiradas, adaptadas e validadas algumas ideias inovadoras baseadas nas necessidades da comunidade.

3- Prototipação - Segundo Vianna (2012, p. 122), “O protótipo é a tangibilização de uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade, mesmo que simplificada, e propiciar validações”.

Segundo um artigo publicado no anais do Congresso Internacional de Pesquisa em Design – CIPED – (2010), e de acordo com Brown (2010), todas as etapas do *design thinking* são definidas e moldadas pelo pensamento do designer, que constrói uma lógica de raciocínio de negócios baseada na sua experiência e conhecimento, delineados pelo pensamento analítico e intuitivo que permite que empresas interessadas possam então criar soluções, através de inovações acrescidas ou radicais, a fim de aumentar a sua competitividade.

Num processo iterativo, soluções podem ser modificadas ou novas soluções poderão ser desenvolvidas até que seja encontrada uma solução ideal. O afinilamento de um problema implica comparar duas ou mais ideias e, em seguida, selecionar as soluções baseadas em critérios objetivos específicos e relevantes. Estes elementos representam um modelo que pode ser aplicado para compreender o pensamento dos designers, enquanto trabalham em equipa. Designers que trabalham em grupos têm que comunicar o que estão a pensar, assim mostram os seus processos de pensamento (Kolodner e Wills, 1996).

Como referido, as soluções podem estar em constante modificação até que a solução ideal seja descoberta, e *framing* e *reframing* vêm corroborar isso mesmo, como se pode ler na secção seguinte.

2.1.4. *Framing* (enquadramento) e *reframing*: Para além das soluções de problemas

A diferença principal entre a procura de soluções e um comportamento de design perante um problema é ilustrada por Armand Hatchuel (2002), na medida em que ele compara duas situações problemáticas. Imagine-se um grupo de amigos que querem ir sair num sábado à noite. A primeira situação problemática é que ‘eles estão à procura de um bom filme para ver’, e a outra situação é que o grupo de amigos decidiu ‘ir divertir-se’. A primeira situação pode ser lidada através da procura de uma solução convencional, a segunda situação já requer *design thinking*.

Hatchuel (2002) defende que há três diferenças fundamentais entre as duas situações. A primeira diferença é que a situação de *design thinking* inclui a expansão (inesperada) dos conceitos iniciais em que a situação é inicialmente enquadrada (“diversão”). Isto torna a solução num processo, em vez de haver uma única decisão. Não há nenhum design dominante para o que “diversão” seria exatamente, então a imaginação precisa de ser aplicada. Uma segunda diferença é que a situação de design requer a conceção e utilização de “dispositivos de aprendizagem” para se chegar a uma solução. Estes “dispositivos de aprendizagem” incluem experiências (pensamento) e técnicas de simulação. Em terceiro lugar, na conceção, a compreensão e a criação das interações sociais é parte do processo de design em si. O grupo de amigos precisa de desenvolver uma maneira de chegar a uma solução que supostamente não pode existir antes da situação de design surgir.

Com este exemplo de Hatchuel (2002), pode-se concluir que o design, sem dúvida, inclui trechos de resolução de problemas convencionais, mas que também contém “algo mais”. No centro deste “algo mais” encontra-se a atividade de *framing* - enquadramento. *Framing* é o termo usado frequentemente para a criação de um ponto de vista, através da qual uma situação problemática pode ser abordada - isso inclui perceber a situação de uma certa maneira, adotando certos conceitos para descrever a situação, os padrões de raciocínio e solução de problemas que estão associados com essa maneira de ver, levando à possibilidade de agir dentro da situação.

O mesmo autor recorre a uma expressão de Einstein onde este afirma que “um problema nunca pode ser resolvido através do contexto em que surgiu” — e,

para além da circularidade desta declaração, se o problema poderia ser resolvido no seu contexto original, provavelmente teria sido resolvido antes mesmo de ser reconhecido como um verdadeiro problema.

Designers tendem a querer reformular, mesmo em situações que se apresentam como um problema na sua resolução, onde um reenquadramento *reframing* não seria estritamente necessário. Cross (2007) afirma que os designers tendem a ver muitos problemas como se fossem problemas de design.

Há duas razões importantes para os designers se concentrarem no enquadramento de uma situação problemática:

1. O problema do design não é estável, mas mutável. Problemas de design são, por vezes, vagos, muitas vezes cheio de contradições internas e, como resultado estão sempre abertos à interpretação. Este processo de interpretação e reinterpretação através do enquadramento é uma parte crucial do design do projeto, que permite ao design levantar voo e mover-se em território verdadeiramente novo. Há também uma razão prática para a evolução do problema. As diferentes partes, que juntas compõem as situações de design, são muitas vezes bastante irrealistas nas suas expectativas em relação ao que o design deve atingir (sempre a melhor qualidade possível, com os menores custos possíveis). As propostas de soluções precoces, que impulsionam a evolução do problema, mostram quais as soluções que poderiam ser realisticamente alcançadas. (Dorst 2006)
2. No mundo real, as situações problemáticas surgem quando a equação (“o que + como = valor”) já não funciona numa organização que se tinha habituado ao seu uso. Pode ser muito difícil entender o que está errado: deve o “o que” ser mudado, o “como” pode estar errado, o *frame* que conduz a implicação poderia estar com defeito, ou talvez a organização está a interpretar mal os “valores” do mundo? Existem diferentes maneiras de lidar com esta situação problemática. Inicialmente, as organizações reagem maioritariamente de uma maneira que exija menos esforço e recursos: é procurada uma forma de resolução de problema para criar um novo “algo” que vai salvar o dia, mantendo o “como”, *frame* e “valor” constantes. Muitas vezes esta é a natureza da situação do design como ele inicialmente se apresenta aos designers, implicitamente enquadrados pelo cliente

da organização — o designer tem que investigar se o nível em que o problema central do design é percebido e entendido pelo cliente, é certo para uma correta abordagem da situação problemática. Muitas vezes, o problema como é inicialmente apresentado, precisa de ser desconstruído (Paton, 2010; Hekkert, Mostert, M. & Stompff, G 2003).

Os designers experientes podem ser vistos a fazer *reframing* quando procuram o paradoxo central, perguntando-se o que torna o problema difícil de resolver, e só começam a trabalhar no sentido de alcançar uma solução, quando é estabelecida a natureza do paradoxo central (Dorst 1997). A palavra "paradoxo" é usada aqui no sentido de uma instrução complexa que consiste em duas ou mais instruções conflituosas — verdadeira ou válida no seu próprio direito, mas não podem ser combinadas. O paradoxo central é a verdadeira oposição de pontos de vista, perspectivas ou exigências que requerem soluções de design inventivo ou de um *reframing* da situação problemática. Este é o contraste com a resolução de problemas de forma analítica, que existe num “mundo fechado” onde não há nenhuma maneira de redefinir a situação problemática (porque o caminho em que a solução tem que trabalhar já está escrito).

Tendo como um dos passos os *frames*, na secção seguinte pode ler-se os 9 passos de Kees Dorst, que será a metodologia de *design thinking* utilizada neste projeto para perceber a criação da OKG.

2.1.5. Os 9 passos de Kees Dorst

Quando as organizações aplicam velhos métodos de resolução de problemas para novos tipos de problemas, podem ser realizadas apenas correções temporárias ou alguns ajustes ineficazes. Os problemas de hoje são uma nova raça — abertos, complexos, dinâmicos e em rede — e exigem uma resposta radicalmente diferente. Kees Dorst (2006) descreve uma abordagem nova, centrada na inovação para solução de problemas nas organizações: criação do quadro. Aplica-se *design thinking*, mas vai além dos truques emprestados e técnicas que normalmente

caracterizam esse termo. A criação de *frames* centra-se não na criação de soluções para os problemas, mas a habilidade de criar novas abordagens para a análise da situação do problema em si.

As estratégias que Kees Dorst (2006) apresenta são desenhadas através das práticas consistentes em várias camadas, únicas e sofisticadas de designers de topo, e também de ideias que surgiram a partir de cinquenta anos de pesquisa em Design. Dorst descreve as nove etapas do processo de criação de *frames* e ilustra a sua aplicação aos problemas do mundo real. Ele mapeia soluções inovadoras e fornece ferramentas e métodos para implementar a criação de frames, ou seja, é uma forma de pensar no design que ajuda os profissionais a desenvolverem as suas próprias abordagens para resolução de problemas e criação de inovação juntamente com o Design. Assim, no final, pode-se ver as empresas como uma série de *frames*: *frames* para resiliência, Kees Dorst (2006).

Com o objetivo de desenvolver um método de projeto de inovação para empresas, instituições e governos, o mesmo autor concentra a sua pesquisa sobre o padrão do que designers especialistas estão realmente a fazer.

Dorst explica ainda que os problemas nunca podem ser resolvidos nos contextos em que surgiram. Por conseguinte, designers experientes não se interessam em resolvê-los. Estes preferem concentrar-se em encontrar maneiras de como lidar com eles, perguntando-se como é que novos contextos e *frames* podem ajudar a aproximar as questões de uma outra perspectiva.

Deduzida a partir destas observações de procedimento perito, ele encontrou nove fases distintas mas sobrepostas, que ele colocou para discussão:

1 - *Archaeology* – Arqueologia – Este primeiro passo representa a arqueologia do problema, onde se respondem às questões: “Porque é que é um problema?”; “Porque é que ainda não foi resolvido?”; “Como se tornou um problema?”; “Quem possui este problema?”.

2 - *Paradox* – ^[SEP]Paradoxo – É neste segundo passo que os designers passam maior parte do seu tempo a tentar desenvolver um entendimento, uma vez que é necessário responder às questões: “Porque é que este é um problema difícil de resolver?”; “Porque é que este é difícil?”

3 - *Stakeholders* –^[11]_[SEP]Partes interessadas – Aqui cria-se um novo contexto. Os designers começam a dirigir-se para uma ampla gama de partes interessadas e a criar uma grande arena para o problema. Eles investigam quais são os valores de partes interessadas, os motivos e desejos. Procura-se uma resposta à questão: “o que poderia ser potencialmente útil?”. Esta situação é particularmente evidente na conceção de serviços, projetos de inovação social e projetos urbanos. As partes interessadas podem ser cidadãos, municípios, governo, empresas ou instituições/associações.

4 - *Problem Arena* –^[11]_[SEP]Arena do Problema – Aqui continua-se a desenvolver um espaço muito amplo do problema, com todas as partes interessadas, lugares, produtos/serviços, externalidades etc., que podem ser interessadas e interdependentes.

5 - *Themes* –^[11]_[SEP]Temas – Neste passo os designers começam a deixar emergir temas, que são o terreno da criação para novos *frames*. Temas são valores e significados humanos que são dados pelos *stakeholders* através das suas experiências.

6 - *Frames* – Este sexto passo representa as formas de encarar o problema. Deve ser abordado sobre várias formas “Se eu olhar para o problema desta forma, então..”. É neste sexto passo que os temas do passo anterior são usados para encontrar novas perspetivas do problema.

7 - *Futures* –^[11]_[SEP]Futuros – Os *frames* vão agora permitir um desenvolvimento de cenários futuros e potenciais soluções.

8 - *Transformations* –^[11]_[SEP]Transformações – Aqui procura-se responder a uma questão essencial: “o que é que precisa de mudar para que uma solução seja implementada?”. A etapa transformação (8) destina-se a analisar a viabilidade dessas soluções (do passo anterior) e explorar que mudanças são necessárias nas práticas das organizações participantes para implementar essas soluções.

9 - *Connections* –^[11]_[SEP]Conexões – Neste momento pretende-se saber a forma de como o que está a ser desenvolvido se poderá conectar com o resto do mundo. Finalmente, as conexões são sobre como ajustar a prática de inovação da organização com base no que pode ser aprendido na aplicação do processo de criação de *frames*.

Em suma, deve-se encarar um problema tal como ele está, respeitá-lo como ele veio, ignorá-lo e focá-lo num contexto maior, ou seja, não olhar para ele apenas nas circunstâncias em que se apresenta. Em seguida deve-se criar um novo problema e ver se ele serve de resposta ao problema original. Todo este processo acontece com avanços e retrocessos constantes de forma a haver um melhor desenvolvimento da resposta ao problema. Geralmente, o processo é feito com *post-its* de forma a perceber de forma mais clara e direta a aplicação dos passos, tal como é ilustrado na figura abaixo:



Figura 2: Aplicação real dos 9 passos de Kees Dorst a um problema; Fonte: Mieke van der bijl.

2.1.6. Diário de reflexão: A aplicabilidade dos 9 passos no projeto 0KG

Numa fase inicial, foi-me proposta a criação de uma solução para um problema à minha escolha. A primeira ideia que surgiu foi imediatamente uma biblioteca de roupa, que se chamaria “Roupoteca”, onde as pessoas poderiam alugar e vender roupa para a loja, e que seria acessível por todos. Juntamente a essa ideia várias especificidades de complemento a esta ideia surgiram, nomeadamente:

- A existência de um espelho que projetasse a roupa já vestida na pessoa para que esta não a tivesse de experimentar;
- Destinada a um público específico, da nova era, que faz parte de uma economia colaborativa.
- As marcas podem usar a “Roupoteca” para perceber que roupas têm mais saída para depois melhorarem as suas coleções antes de as lançarem.

- Se alguém vender roupa à “Roupoteca” ganhará pontos que pode gastar na roupoteca. Exemplo: Venda de 100€ em roupa oferece 10 pontos. Em vez de alugar um casaco de peles por 3 dias posso alugar por 6 dias, trocando esses 3 dias por 3 pontos.
- Funcionamento contra a exploração de mão-de-obra.
- Uso de detergente não poluidores; A “Roupoteca” lava, as pessoas não têm que o fazer, assim garante segurança aos consumidores.

Assim, todos estes detalhes e especificidades estavam a impedir a criação de uma solução eficaz e estavam a desviar-se do problema em si. Desta forma, afastei-me do problema e olhei para ele de uma forma mais abstrata. Perguntei-me “Porque é que tem de ser uma biblioteca apenas de roupa?; As pessoas iriam aderir a isto? Que items as pessoas realmente precisam de alugar? Quem iria beneficiar da “Roupoteca”?”. Ao afastar-me das minhas ideias consegui perceber melhor o problema inerente ao que eu estava a tentar criar. Os detalhes das ideias estavam a “minar” o processo e não me estavam a deixar pensar de uma forma mais abrangente e abstrata. Fazendo um *zoom-out* percebe-se que o problema aqui é de facto o uso de roupas em segunda-mão/alugadas. Combinando o problema com a criação de um novo serviço é possível obter-se inovação: a OKG. Através da eliminação das especificidades, foi desenvolvido um novo serviço de uma forma mais organizada e “limpa”. Todas os detalhes foram ignorados e a ideia foi desenvolvida sobre uma nova perspetiva do problema: “E se a roupa alugada fosse de dia-a-dia e a roupa cultural para países de culturas diferentes?”, desta forma as pessoas poderiam viajar sem bagagem e ainda usufruir da cultura do país que vão visitar, não se sentindo apenas mais um turista, mas sim parte integrante do meio cultural. Esta abertura da ideia inicial e desenvolvimento, através dos 9 passos de Kees Dort, permitiu que fosse tratada da melhor forma possível e vista sobre os pontos de vista do processo de *design thinking*. No capítulo 5 do projeto será feito o desenvolvimento e processo de criação da OKG através desta metodologia.

No entanto, e como esta técnica de *design thinking* não é suficiente para responder aos objetivos propostos na metodologia, é necessário abordar também os modelos de negócio. A secção 2.2 irá explorar os diferentes conceitos dos modelos

de negócio, bem como a apresentação e explicação de dois modelos em concreto: O *Business Model Canvas* e o *McKinsey 7S's*, e a sua respetiva aplicabilidade à OKG.

O *design thinking* não é suficiente, uma vez que apenas apresenta de uma forma geral a criação e os traços gerais do serviço, enquanto que os modelos de negócio conseguem desenvolver e especificar qualquer negócio. Assim sendo, como vai ser possível ler no capítulo da metodologia, foi criado de raiz um modelo de negócio que consiga explicar na totalidade a OKG, denominado de *Kaleidoscope/Caleidoscópio*.

2.2. Modelos de Negócio

O conceito de modelo de negócio tornou-se num termo predominante na literatura por volta de 1990, no entanto vários autores referem que não existe unanimidade na literatura sobre um único conceito que permita definir o que é um modelo de negócio (Morris; Schindehutt; Allen, 2005; Klang; Wallnöfer; Hacklin, 2010; Zott; Amit; Massa, 2010).

Os modelos de negócio têm-se tornado cada vez mais complexos com o aparecimento das TIC, as novas tecnologias da informação e comunicação. De forma a possibilitar uma expansão na oferta de valor aos clientes através de múltiplos canais de distribuição, as empresas decidiram ampliar a sua atuação (Osterwalder; Pigneur, 2003a). O aparecimento da Internet e da Era Digital concedeu às empresas novas formas de criação de valor, tendo assim em consideração a oportunidade de uma atuação em rede, permitindo um benefício dos resultados dos outros parceiros. Desta forma, observou-se uma expansão do conceito de modelo de negócio que deixou de se referir unicamente aos negócios em contexto de comércio eletrónico, passando a referir-se ao conjunto de capacidades organizacionais que facilitam a criação de valor em reciprocidade com os objetivos estratégicos, sociais e económicos da empresa (Osterwalder; Pigneur; Tucci, 2005; Shafer; Smith; Linder, 2005; Zott; Amit; Massa, 2010).

Esta expansão permitiu que as organizações trabalhassem em parcerias, oferecendo proposições conjuntas de valor e construindo multicanais de redes de distribuição, conseguindo então lucros e receitas das mais variadas fontes. Em resultado, os negócios das empresas tornaram-se bastante mais complexos, sendo mais difícil a sua compreensão e comunicação (Osterwalder, 2004).

Osterwalder (2004) diz que a palavra “modelo” que compõe um “modelo de negócio” se refere a uma forma simples de descrever um processo bastante complexo que necessita de um forte esforço de conceptualização, e que a palavra “negócio” se refere às atividades que estão ligadas com a oferta dos produtos (quer sejam bens ou serviços). As duas palavras juntas formam uma unidade de análise que pode ser comparada e observada, viabilizando indicadores que apoiam tomadas

de decisão nas organizações (Osterwalder, 2004; Osterwalder et. al 2005; Chesbrough, 2010).

Osterwalder e Pigneur (2003) referem que os modelos de negócio desempenham um papel de relevo na forma como as organizações melhoraram a forma de realizar os negócios sob condições de incerteza. Várias pesquisas salientam que um modelo de negócio tem uma maior identificação nas áreas de inovação e tecnologia, em posicionamento estratégico enquanto criação de valor, desempenho organizacional e vantagem competitiva, e também nas áreas das TIC (tecnologias da informação) com especial incidência no comércio eletrónico (Zott, Amit, Massa, 2010). Os modelos de negócio também podem ser percebidos como sendo um elo conceptual entre sistemas de informação, estratégia e processos organizacionais, permitindo uma maior facilitação na partilha da comunicação e respetiva comunicação entre os mesmos (Osterwalder; Pigneur, 2003a).

Keen e Qureshi (2006) referem que o modelo de negócio determina os axiomas e princípios sobre os quais uma estratégia é criada. A estratégia é orientada de forma a atingir um fator de diferenciação competitiva e segue as linhas do modelo de negócio. De uma forma prática, um modelo de negócio representa o “quê” da inovação de um negócio, ao ponto de que a estratégia representa o “como”. Vários pesquisadores salientaram que a estratégia e o modelo de negócio são dois conceitos que são continuamente associados como sinónimos.

Zott, Amit e Massa (2010) afirmam que a criação de modelos de negócio inovadores são uma clara fonte de vantagem competitiva, na medida em que estes são criados de acordo com a mudança da forma como os negócios se fazem, e com a criação de valor organizacional. Logo, acabam por se tornar num padrão novo para o surgimento de novos empreendedores de sucesso.

Segundo Morris, Schindehutte e Allen (2005), o valor é criado a partir de uma combinação única de recursos que permitem a inovação a partir do posicionamento crítico da organização e ainda da forma como se relaciona com os seus parceiros, fornecedores e clientes.

Na subsecções seguintes vai ser possível ler-se os conceitos, definições (2.2.1) e diferentes componentes (2.2.2) dos modelos de negócio de acordo com vários autores, de uma forma cronológica. Como referido no final da secção 2.1, serão então

analisados os modelos de negócio *McKinsey 7S's* (2.2.3.1.) e o *Business Model Canvas* (2.2.3.2.) e respetivas aplicações dos modelos à OKG (2.2.4.).

2.2.1. Conceitos e definições de modelos de negócio

Vários são os autores que referem que não existe um consenso sobre uma definição única para modelo de negócio. Assim, para os autores Morris, Schindehutte e Allen (2005), os modelos de negócio podem ser conceituados em três diferentes e grandes níveis:

- Nível económico de uma empresa em que a lógica que rege é, basicamente, a criação de lucro.
- Nível operacional onde o foco se concentra nos processos internos, métodos de produção e variáveis de decisão visando gerar valor ao cliente e gerar lucro para a organização. [1] [SEP]
- Nível estratégico que salienta o posicionamento da alta direção da empresa no mercado e as suas interações, através das fronteiras organizacionais, em que a preocupação principal passa pela vantagem competitiva e respetiva sustentabilidade como uma forma de se criar valor e lucro de forma sustentável.

A tabela abaixo apresenta um resumo dos diferentes conceitos de modelos de negócio identificados na literatura para este projeto, de forma a perceber a evolução do conceito:

Autores (ano)	Conceito de Modelo de Negócio
Timmers (1998)	Uma arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários negócios e dos seus papéis, a descrição dos benefícios potenciais e descrições das fontes de receitas.
Mahadevan (2000)	Define modelo de negócio como a reunião dos fluxos organizacionais relativos a valor, receita e logística.
Amit e Zott (2001)	Representação do conteúdo, estrutura e transações organizacionais visando à identificação de oportunidades de negócio para criação de valor.
Chesbrough e Resembloom (2002)	É o elo que intermedia o desenvolvimento tecnológico e criação de valor económico de uma empresa.

Dubosson-Torbay et al. (2002)	É a arquitetura de uma empresa e a sua rede de parceiros para criar, gerar mercado, entregar valor e capital relacionado a um ou mais segmentos de clientes a fim de gerar lucro e receita sustentável.
Magretta (2002)	É uma análise da cadeia de valor que engloba a organização como um todo e deve identificar quem é o cliente; qual o valor para o cliente; como obter lucro e qual a lógica económica inerente.
Osterwalder; Pigneur (2003a); Osterwalder et al. (2005)	É a descrição do valor oferecido por uma empresa para um ou vários segmentos de clientes bem como a arquitetura da organização e sua rede de parceiros para a criação, comercialização e distribuição deste valor e seu relacionamento com o capital, com o fim de gerar receitas lucrativas e sustentáveis.
Osterwalder (2004)	É uma representação de um modelo abstrato conceitual que representa a lógica do negócio de uma empresa em ganhar dinheiro, e suas relações entre os elementos que o compõe. Modelos de negócio ajudam a capturar, visualizar, compreender, comunicar e compartilhar a lógica de negócios de uma organização.
Lehmann-Ortega e Schoettl (2005)	É a descrição da forma como uma empresa pode criar valor através do que ele propõe aos seus clientes, da sua arquitetura de valor (incluindo os seus recursos e cadeia de valor interna e externa) e como ele pode capturar tal valor e convertê-lo em lucro.
Morris et al. (2005)	Uma representação concisa de um conjunto integrado de variáveis de decisões nas áreas estratégica, operacional e económica que é direcionado para gerar uma vantagem competitiva sustentável em mercados definidos.
Shafer et al., (2005)	É a representação da lógica corporativa e das escolhas estratégicas de uma empresa para criar e capturar valor.
Tikkanen et al. (2005)	Sistema manifestado nos seus componentes relacionados aos aspetos materiais e cognitivos.
Casadesus-Masanell e Ricart (2007)	É um conjunto de escolhas (políticas e governamentais), e de consequências (flexíveis ou rígidas) decorrentes dessas escolhas regidos por uma teoria.
Plé et al. (2008)	São as escolhas feitas por uma organização para obter receitas, considerando recursos e competências para a criação de valor, através de produtos (bens e/ou serviços) prestados pela empresa, interna e externamente.
Zott e Amit (2008)	É a estrutura, conteúdo e gestão das transações entre uma empresa e os seus parceiros, definindo os vínculos decorrentes.

(Gambardella; McGahan, 2009)	É a abordagem de como uma organização gera receita a um custo razoável e incorpora as possibilidades de como criar e capturar valor.
Zott e Amit (2009)	É a representação do conteúdo e estrutura das transações concebidas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio.
Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	A lógica da empresa, a forma como ela funciona e como a mesma cria valor para seus <i>stakeholders</i> .
(Demil; Lecocq, 2010)	É a descrição da articulação entre diferentes componentes organizacionais para produzir uma proposição que possa gerar valor tanto aos clientes como para a empresa.
Klang et al. (2010)	É o descritivo da criação de valor e apropriação de valor nas organizações com fins lucrativos.
Teece (2010)	Um modelo de negócio define como a empresa cria e agrega valor aos clientes e como converte os pagamentos recebidos em lucro.
Wikström; Arto; Kulaja; Söderlund (2010)	Modelos de negócio descrevem as atividades de uma organização com o fim de entregar valor para o cliente.

Tabela 1: Evolução dos conceitos e definições de modelos de negócio em ordem cronológica de publicação de acordo com vários autores; Fonte: Elaboração própria.

Cada definição ou conceito de modelo de negócio refere diferentes características, resultando assim numa variedade de classificação e de elementos que o compõe (Baden-Fuller; Morgan, 2010).

A próxima subsecção apresenta os componentes de um modelo de negócio a partir dos autores pesquisados.

2.2.2. Componentes de um modelo de negócio

Segundo os autores Klang, Wallnöfer e Hacklin (2010), do mesmo modo que não existe um único conceito de modelo de negócio, também não existe um conjunto único de componentes. Os mesmos autores defendem que cada componente de um modelo de negócios pode ser explorado como um bloco de construção da lógica da organização criando e capturando valor.

Os autores Baden-Fuller e Morgan (2010) salientam que uma variedade de elementos estratégicos (como por exemplo: os recursos, produtos, clientes, mercado, tecnologia, etc) compõem um modelo de negócio. Os mesmos autores referem também que um modelo de negócio não pode ser apenas avaliado e criado apenas pelos componentes, mas também pela maneira como a organização os integra e organiza internamente, com o objetivo de atingir um resultado determinado e esperado.

Vão ser apresentados na tabela abaixo, todos os componentes que integram um modelo de negócio. Tal como na tabela 1, os componentes e autores estão estabelecidos de forma cronológica para que se possa identificar a evolução dos modelos de negócio ao longo dos tempos.

Autores (ano)	Componentes
Amit e Zott (2001)	Conteúdo das operações, estrutura das operações e das transações.
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	Identificam sete elementos: proposição de valor, segmento de mercado, cadeia de valor, estrutura de custo, lucro potencial, rede de valor e estratégia competitiva
Dubosson-Torbay et al. (2002)	Identifica quatro componentes: inovação de produto, relacionamento com clientes, gestão de infraestrutura e gestão financeira.
Hedman e Kalling (2002)	Identificam sete elementos: clientes, concorrentes, oferta, atividades organizacionais, recursos, fator de produção e fornecedores.
Osterwalder e Pigneur (2003); Osterwalder (2004)	Identificam quatro elementos básicos: inovação do produto, relacionamento com o cliente, gestão da infraestrutura, e ainda os aspetos financeiros.
Rappa (2004)	Criação de valor, posicionamento entre os parceiros na cadeia de valor, e o tipo de acordo que a empresa mantém com os clientes para gerar lucro.
Yip (2004)	Identifica nove elementos: proposta de valor, natureza dos inputs, processo de transformação dos <i>inputs</i> ; natureza dos <i>outputs</i> , relacionamentos: vertical horizontal e geográfico, clientes e organização.
Lehmann-Ortega; Schoettl (2005)	Identificam três elementos: proposta de valor, arquitetura de valor e modelo de receita.

Morris et al. (2005)	Identificam seis componentes: oferta, mercado, capacidade interna da organização, estratégia competitiva, fatores económicos, fatores pessoais e de investidores.
Shafer et al. (2005)	Identifica quatro componentes: escolhas estratégicas, criação de valor, captura de valor e rede de valor.
Tikkanen et al. (2005)	Rede de relacionamentos da empresa e seus processos: operacional, financeiro e administrativo.
Chesbrough (2007)	Identifica seis elementos: proposta de valor, segmento de mercado, cadeia de valor, estrutura de custos e receitas, network e estratégia competitiva.
Aziz et al. (2008)	Identificam quatro elementos: <i>stakeholders</i> , competências, criação de valor e captação de valor.
Plé et al. (2008)	Consideram três conjuntos básicos de elementos: Recursos e competências, ofertas, e atividades.
McGrath (2009)	Identifica dois componentes: (a) unidade básica da empresa que se refere ao que os clientes estão dispostos a pagar, (b) processo operacional ou vantagens que diz respeito às atividades adotadas para vender "unidades básicas" do negócio.
Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	Identificam dois conjuntos de elementos: —(a) as escolhas concretas feitas pela administração sobre como a organização deve funcionar, e (b) as consequências dessas escolhas.
Kujala et al. (2010)	Identificam seis elementos: cliente, proposta de valor para o cliente, estratégia competitiva, posição na rede de valor, organização dos fornecedores internos e seus recursos-chave; a lógica da geração de receitas.
Teece (2010)	Identifica seis elementos: clientes, tecnologia, mercado, receita, rede de valor e captura de valor.
Wikström et al. (2010)	Identificam cinco conjuntos de elementos: valor e flexibilidade, organização, inovação e crescimento, competência, relacionamento e rede de colaboração.

Tabela 2: Evolução dos componentes de modelos de negócio em ordem cronológica de publicação de acordo com vários autores; Fonte: Elaboração própria.

Após estudo dos conceitos e diferentes componentes dos modelos de negócio, parte-se então para a análise de dois modelos em concreto: O *McKinsey 7S's* e o *Business Model Canvas*, uma vez que são dois modelos bastante diferentes conceptualmente entre si, e que se complementam.

2.2.3. Modelos de negócio em análise

O desenvolvimento do serviço proposto vai ter como base o uso de dois modelos de negócio: O *McKinsey 7S's* e o *Business Model Canvas*. De seguida é explicado o porquê da escolha destes dois modelos em específico, bem como a sua aplicabilidade à OKG.

2.2.3.1. *McKinsey 7S's*

O 7S, também conhecido por Modelo *McKinsey 7S's*, é um modelo de gestão. É uma ferramenta que se apresenta como sendo muito útil para a organização, análise e diagnóstico de questões corporativas e, ainda, para o planeamento de intervenções e mudanças na organização. São descritos no modelo sete fatores necessários para uma organização funcionar da maneira mais eficaz e eficiente possível. (Waterman, Peters e Phillips, 1980).

Segundo Rasiel e Friga (2002), a ideia central do Modelo dos 7S é que os administradores e líderes devem levar em consideração todos estes fatores em conjunto, para assim ter a certeza que uma estratégia será implementada com êxito. O modelo tem por objetivo demonstrar que a organização não é formada apenas por uma estrutura, mas por sete elementos divididos em duas áreas: *hard* e *soft*, como se apresenta em baixo, segundo Robert Waterman e Tom Peters (1980).

Hard S's

Estratégia: Neste elemento entende-se as ações que uma empresa planeia em resposta ou em antecipação às mudanças no seu ambiente externo – os seus clientes e os seus concorrentes. A estratégia é a forma como uma organização tenta melhorar a sua posição no mercado, como por exemplo, através da redução de custos de produção ou entrega mas aumentando o valor que é entregue ao cliente com um aumento das suas vendas ou domínio do mercado em algum serviço específico. A estratégia é, de uma forma geral, a rota que uma organização escolhe para atingir sucessos competitivos.

Estrutura: A estrutura é a base para especialização e para a coordenação

influenciada principalmente pela estratégia, tamanho e diversidade da organização;

Sistemas: São todos os procedimentos formais e informais que apoiam a estratégia e a estrutura e fazem com que uma organização funcione dia após dia, ano após ano, como: sistemas de orçamentação, sistemas de treino, procedimentos de contabilidade de custos, etc. São também considerados o espelho de uma empresa e uma análise aos sistemas permite saber como funciona uma organização.

Soft S's

Estilo/Cultura: A cultura de uma empresa significa a forma como uma organização é gerida. O estilo de uma organização, mais do que o reflexo da sua cultura, tem mais que ver com a sua habilidade em mudar a organização em si ou a sua performance.

Pessoas: Todos os processos usados para o desenvolvimento dos funcionários; ^[1]_[SEP] Pode ser visto em duas perspetivas: em primeiro fala-se do salário, recompensas, formações, etc., e em segundo fala-se de moral, atitude, motivação e comportamento. Considerar as pessoas como um conjunto de recursos a ser bem tratados, acarinhados, protegidos, estimulados e desenvolvidos é sem dúvida a melhor forma de tornar o “S” (de *Staff*) em algo especial digno de controlo prático pelos gestores.

Habilidades: Competências que a organização possui; Este aspeto permite captar os atributos cruciais que outro conceito não consegue. Grandes empresas que enfrentam dificuldades no seu negócio muitas vezes mudam o seu foco estratégico. No entanto, o que elas poderiam mais facilmente fazer seria adicionar uma nova habilidade (*skill*) ao seu leque. Além disso, os autores consideram ser útil rotular as habilidades atuais, para que a adição de uma nova habilidade possa surgir somente quando uma outra for desmantelada.

Valores compartilhados: Os valores compartilhados são as ideias fundamentais em que a organização foi construída, são os seus valores principais. Mas são mais que isso, pois representam as direções futuras que a equipa de *top management* pretende estabelecer na organização, e também representam os pontos de partida sobre o qual todo o sistema é construído. O verdadeiro teste aos valores de uma organização não são a sua lógica mas sim a utilidade para o sistema

neles assentado.

Segundo os autores Rasiel e Friga (2002), os elementos *hard* do modelo são aqueles que são percebidos e desenvolvidos de forma mais rápida e fácil, dentro da organização. Estes elementos podem ser identificados no planeamento organizacional, nos projetos e ainda em documentos estratégicos.

Por outro lado, os elementos chamados de *soft* são mais difíceis de serem percebidos e analisados. Uma vez que se referem a habilidade e capacidades, valores e elementos da cultura organizacional, torna-se então difícil a sua descrição, na medida em que os elementos *hard* estão em constante desenvolvimento e mudança dentro das organizações. Estes elementos são definidos através das pessoas que trabalham, e por sua vez, influenciam a organização. Assim, torna-se muito mais difícil planear, influenciar e modificar esses elementos. Embora os *soft* estejam esquematicamente abaixo dos elementos *hard*, estes afetam positivamente os primeiros.

A forma do diagrama é de facto significativa. Ele não possui nenhum ponto de partida ou hierarquia. À partida, não é óbvio qual dos sete fatores do modelo é a força principal na mudança de uma determinada organização num determinado espaço de tempo. Em alguns casos, a variável crítica pode ser a estratégia. Em outros, pode também ser sistemas ou a estrutura. Tudo depende da organização. (Waterman, Peters e Phillips, 1980).

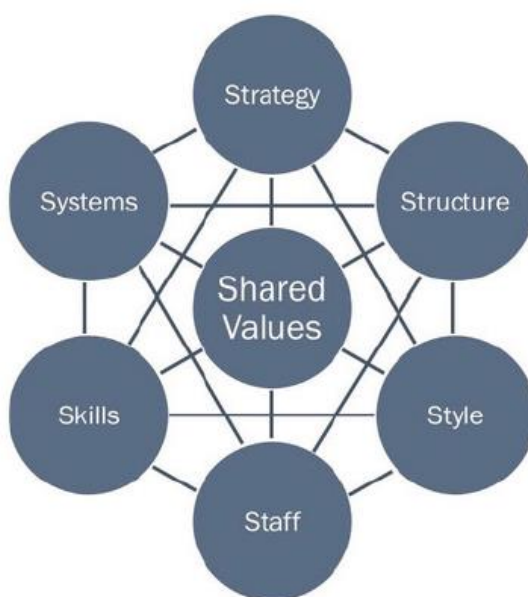


Figura 3: McKinsey 7S's no formato original. Fonte: SmartInsights.com

Uma vez que um dos objetivos do projeto é desenvolver a OKG através da criação de um modelo de negócio criado de raiz, foi também feita uma análise a um outro modelo (*Business Model Canvas*) de forma a complementar o modelo analisado na subsecção acima.

2.2.3.2. O Business Model Canvas

O que Osterwalder e Pigneur (2010) propõem é a disponibilização de uma ferramenta que é capaz de permitir a qualquer pessoa que manifeste interesse em modificar ou até criar o seu modelo, a ter acesso a uma linguagem mais comum que permita uma troca de ideias e experiências, com mais pessoas que estejam envolvidas no mesmo processo. Os autores ainda afirmam que um modelo de negócio deve ser uma descrição da lógica de como uma empresa cria, entrega e captura valor. Funciona também como um guia para a criação e implementação de estratégias organizacionais, de sistemas ou de processos.

Através dos nove blocos, que são apresentados na imagem abaixo, Osterwalder e Pigneur (2010), ampliam e expandem a forma como os modelos de negócios são representados. Os nove diferentes grupos representam um cenário interligado onde as ligações e trocas entre os diferentes atores e ambientes são explicados.

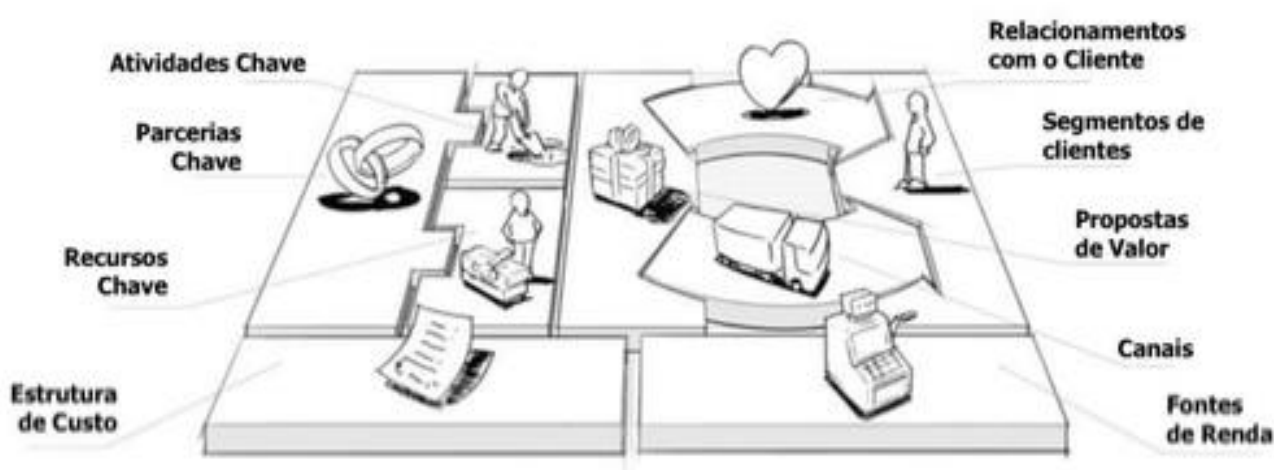


Figura 4: Representação do ambiente para geração de modelos de negócio; Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010, p. 18-19).

De uma forma didática, foi adaptada a figura acima e criada uma ferramenta mais apelativa visualmente para descrever, analisar e desenhar este modelo de negócio, conforme demonstrado na figura abaixo, que foi criada apenas para efeitos deste projeto.



Figura 5: *The Business Model Canvas*; Fonte: elaboração própria.

O objetivo central no exercício de preenchimento do painel é extrair propostas de valor que atendam e potencializem os principais objetivos desejados, antes de partir de facto para a formatação do produto ou serviço.

Retirados de um artigo da InfoQ, os nove blocos por segmento do *Business Model Canvas*, são denominados e apresentados por Osterwalder e Pigneur (2010), conforme se apresentam de seguida:

O bloco Segmentos de Clientes (*Customers Segments*), procura esquematizar para quem se está a criar valor e quem são os potenciais clientes para os objetivos pretendidos.

No bloco Proposta de Valor (*Value Proposition*) são criadas propostas que respondam a certas necessidades dos potenciais clientes, sempre tendo os objetivos de negócio na condução da dinâmica.

Os Segmentos de Clientes e as Propostas de Valor são os principais pilares, sobre os quais todo o restante do *Canvas* se apoiará.

Uma vez que já se tem uma proposta de clientes potenciais e propostas de valor, é necessário pensar como fazer com que estes dois elementos fundamentais se encontrem. Logo, são definidos e sugeridos os Canais de Distribuição (*Channels*), como por exemplo: entregas ao domicílio, site de conteúdo, *newsletter*, atendimento presencial, entre outros, através dos quais será possível distribuir e entregar as propostas de valor.

Também é preciso entender os Relacionamentos com os Clientes (*Customer Relationships*), que devem ter o propósito de fortalecer o envolvimento do cliente com o negócio.

Por fim, na dimensão direita, temos as Fontes de Receita (*Revenue Stream*), que registam como a solução em construção pretende gerar receitas, tendo como base as propostas de valor sugeridas.

Na dimensão esquerda do Canvas encontramos algumas definições mais objetivas, que irão sustentar os elementos mapeados na dimensão direita:

Os Recursos-Chave (*Key Resources*) são os recursos ligados diretamente ao funcionamento do modelo de negócio.

As Atividades-Chave (*Key Activities*) são todas as atividades sem as quais não seria possível atender as propostas de valor, construir os canais necessários e manter os relacionamentos. Podem ser atividades-chave desde acompanhar redes sociais (uma atividade interessante para contribuir com o relacionamento com os clientes) até construir uma loja (que se pode relacionar com as propostas de valor e canais específicos).

Já os Parceiros-Chave (*Key Partners*) são todos aqueles que podem contribuir tanto com as atividades-chave quanto com os recursos-chave. Algumas parcerias, como as de fornecedores de tecnologia, podem disponibilizar máquinas para atender a algum recurso-chave. Outras parcerias podem contribuir com pessoas ou realizando diretamente alguma das atividades-chave, como monitorizar redes sociais.

Representando os custos necessários para se manter e construir toda a solução proposta, há o bloco Estrutura de Custos (*Costs Structure*), que indica, por exemplo, a necessidade de se pagar a manutenção das máquinas previstas, os pagamentos dos parceiros contratados, o custo recorrente de infraestrutura, o custo das equipes

envolvidas, e assim por diante.

Fonte: Infoq.com

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), os primeiros cinco blocos, ou seja, os que se encontram no lado direito do *Canvas*, representam o lado emocional e de valor para uma organização, enquanto que os restantes blocos, ou seja, o lado esquerdo, representam a parte mais eficiente e lógica de todo o processo da organização.

O desenvolvimento do processo referente ao *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010) é um dos temas da pesquisa deste projeto que será aplicado em forma de metodologia para ser aplicado ao serviço proposto.

Sob forma de conclusão da revisão da literatura, este capítulo apresentou as definições e conceitos do que é um modelo de negócio, os respetivos componentes e respetiva explicação de dois modelos específicos, o *Business Model Canvas* e o *McKinsey 7S's*.

Os autores Zott, Amit e Massa (2010) afirmam que o surgimento de novos modelos fazem com que as organizações sejam obrigadas a estimular um ambiente de colaboração, tendo sempre em consideração que a criação de valor aparece a partir de ideias novas que surgem pela partilha da informação e conhecimento. Os autores ainda completam dizendo que o empreendedorismo de colaboração envolve a inovação nos modelos de negócio.

Em suma, para que uma organização possua uma vantagem competitiva sustentável é necessária uma aliança do desempenho de pessoas qualificadas, com uma constante utilização de ferramentas inovadoras das TIC e com uma cultura organizacional com foco na inovação (Heinrichs; Lim, 2003).

2.2.4. Aplicabilidade dos modelos à OKG

Após a análise destes dois modelos de negócio, os mesmos serão agora analisados e desenvolvidos em função da OKG, criando uma ponte entre os dois que permita criar um modelo único. No ponto seguinte, vão ser reveladas as várias ligações entre estes dois modelos para que posteriormente permitam criar e defender um cenário e ferramenta completa que seja compatível com o serviço que está a ser desenvolvido: a OKG.

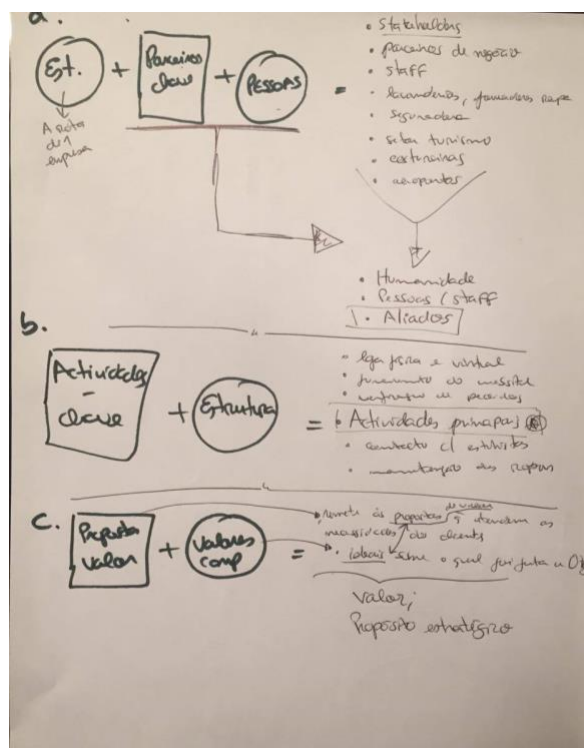
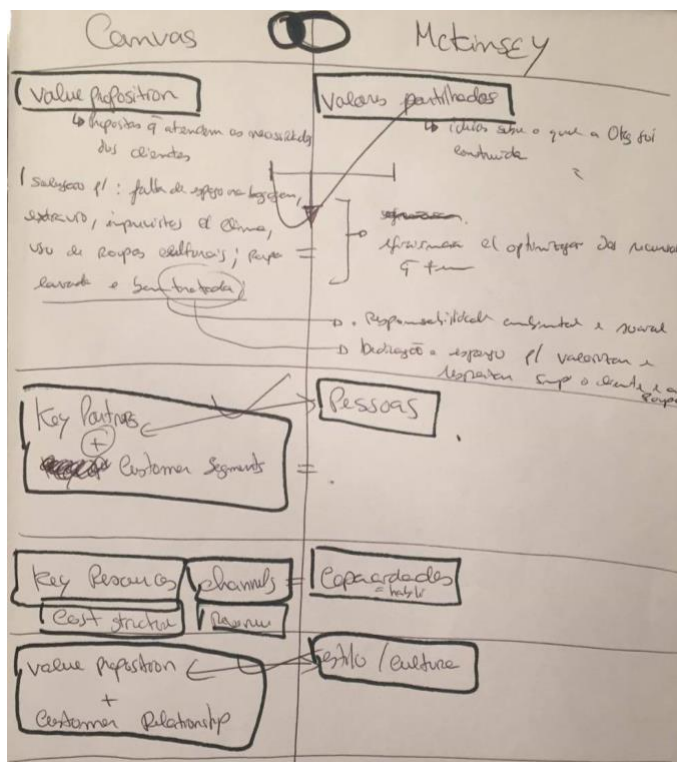
Considero então que estes são dois modelos bastante diferentes e que juntos serão capazes de ser uma mais valia para o projeto. Em suma, a revisão bibliográfica serve de suporte para toda a criação e desenvolvimento das metodologias que no final irão ser capazes de apresentar de forma clara a OKG.

3. Kaleidoscope: o modelo de negócio da OKG

Na secção 3.1 será então apresentado todo o processo de criação de raiz do modelo *Kaleidoscope*, resultante das triangulações entre os modelos *Business Model Canvas* e *McKinsey 7S's*.

3.1. Criação do modelo

O modelo que se apresenta de seguida resultou de uma análise e comparação dos modelos de negócio *Business Model Canvas* e *McKinsey 7S's*, de forma a perceber como a combinação dos mesmos poderia resultar num modelo de negócio novo, inovador e apropriado para apresentar o serviço OKG. Assim sendo, numa fase inicial foram feitas comparações diretas dos dois modelos de forma a descobrir-se as triangulações e daí retirar os aspetos em comum. No ponto seguinte, é possível observar todas as triangulações que foram encontradas. Nas imagens abaixo, percebe-se de forma visual como este processo foi acontecendo:



Figuras 6 e 7: Esquema das triangulações entre os modelos de negócio *Business Model Canvas* e *McKinsey 7S's*; Fonte: Elaboração própria.

Numa fase seguinte, e depois de todas as triangulações encontradas, foi feito um agrupamento de triangulações em nove subáreas diferentes e, posteriormente, foram colocadas num modelo circular, dividido em três grandes áreas. Essas grandes áreas encontradas que resultaram da combinação dos modelos foram: Recursos Financeiros, Recursos Intelectuais e Recursos Físicos. Cada uma delas expandia-se em 3 subáreas, sendo a terceira subárea comum a todas as grandes áreas. Veja-se:

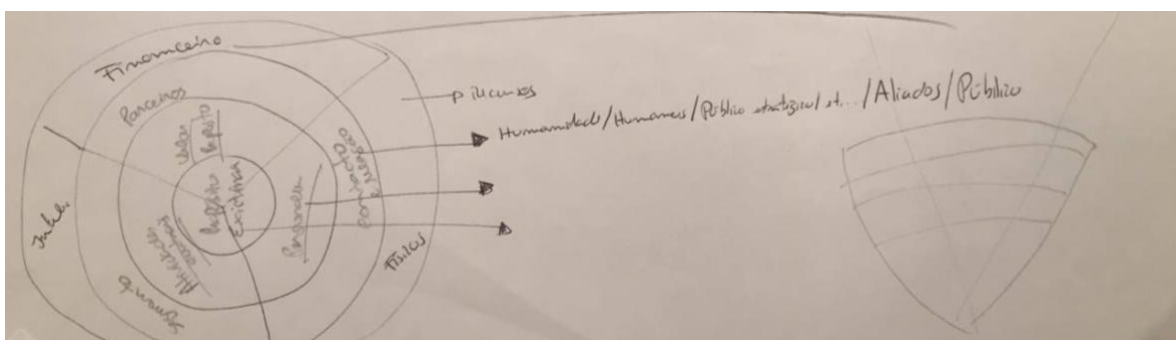


Figura 8: Modelo provisório 1; Fonte: Elaboração própria.

Este modelo rapidamente transitou para um modelo com uma divisão diferente, uma vez que as três grandes áreas do modelo anterior não seriam suficientes para explicar na totalidade o negócio da OKG. Veja-se o modelo seguinte:

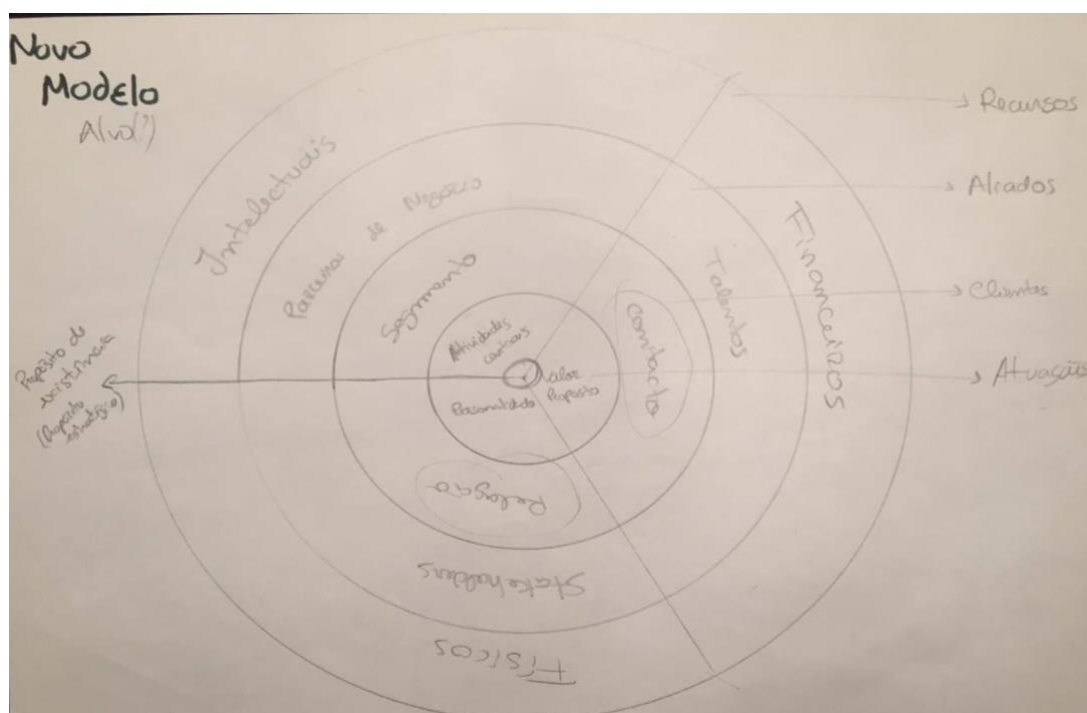
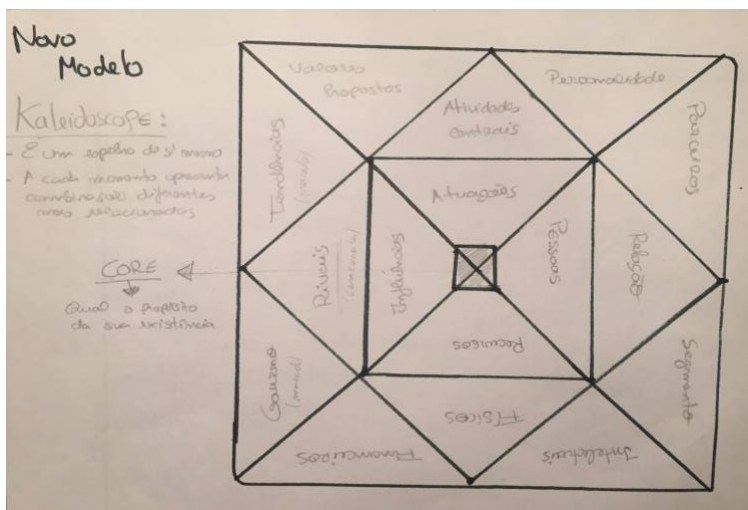


Figura 9: Modelo provisório 2; Fonte: Elaboração própria.

Neste novo modelo, já é possível observar-se a presença de mais elementos de forma a completar e explicar mais claramente um negócio. O “Alvo” (nome provisório do modelo nesta fase) encontra-se dividido em quatro grandes anéis (Recursos, Aliados, Clientes e Atuações) e cada uma delas inclui três subáreas. Ou seja, os recursos incluíam os intelectuais, financeiros e físicos; os aliados incluíam os parceiros de negócio, os talentos e os *stakeholders*; os clientes incluíam o segmento, relação e contacto; e por fim as atuações incluíam as atividades centrais, valor proposto e personalidade.

No entanto, o formato do modelo em círculo não se adaptava bem à OKG pois o facto do modelo ser dividido em fatias que convergiam no centro, poderiam dar a ideia errada de que a relevância e importância das áreas iria crescendo à medida que se aproximavam do centro. Como solução surgiu ainda um novo modelo, que resultou das ideias dos dois modelos anteriormente desenvolvidos e cuja explicação se encontra no ponto seguinte. Veja-se:



Figuras 10 e 11 –
 Modelo provisório 3 (em cima);
 Modelo final (em baixo)
 Fonte: Elaboração própria.

Na subsecção abaixo, apresentam-se todas as triangulações encontradas entre os dois modelos que permitiram a criação do novo modelo: *Kaleidoscope*.

3.2. Triangulação dos modelos Canvas e McKinsey 7S's

- a. **Parceiros-chave** (*canvas*) liga-se a **estratégia** (S) e **pessoas** (S) na escolha dos melhores *stakeholders* e parceiros de negócio como aeroportos, seguradora, fornecedores de roupa, lavandarias, costureiras, camaras municipais, publicitários e setor do turismo. Deve-se considerar também a estratégia de investimento em capital humano capaz de antecipar os desafios da competitividade e de garantir a constante inovação (I&D).

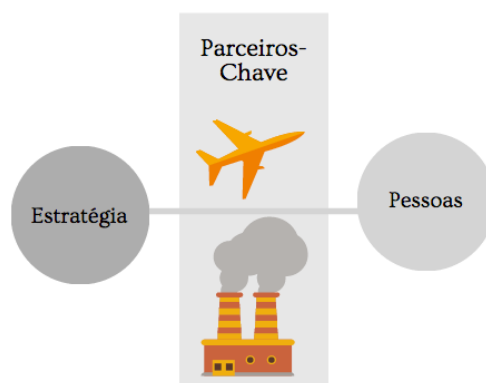


Figura 12: Triangulação entre estratégia, parceiros-chave e pessoas;

Fonte: Elaboração própria.

- b. **Atividades-Chave** (*canvas*) liga-se a **estrutura** (S), pois ambos referem que existe a necessidade de haver loja física e loja virtual; A estrutura deve suportar as actividades principais da OKG, tais como: assegurar o funcionamento do site; verificar pedidos; assegurar a entrega e recolha dos pedidos; travar contacto com estilistas para fazer parceria (triangulação aqui com parceiros e pessoas); manutenção das roupas e mantê-las higienizadas e armazenadas e ainda a entrega ao cliente de forma eficaz e rápida (triangulação com pessoas aqui também pois é o staff que tem estas funções);

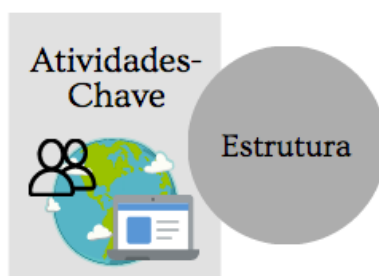


Figura 13: Triangulação entre atividades-chave e estrutura;

Fonte: Elaboração própria.

c. **Proposta de valor** (*canvas*) liga-se a **valores partilhados** (S), pois a primeira remete às propostas que atendem as necessidades dos clientes e a segunda remete aos ideais sobre o qual a OKG foi construída. Os valores sobre os quais assenta a OKG são muitos dos valores que estão presentes na proposta da oferta do serviço - A OKG oferece solução para diversos problemas relativos à viagem:

- Falta de espaço na bagagem - valor de eficácia, uma vez que este serviço pretende tornar-se num facilitador das viagens dos clientes da OKG, tornando-as mais cómodas, baratas e flexíveis.
- Possibilidade de ir viajar de forma inesperada sem preocupações com roupa - valor de eficiência e responsabilidade social, pois contribui de uma forma ativa para a melhoria da sociedade, demonstrando uma forte preocupação com o ambiente e com o desenvolvimento do conhecimento humano;
- Extravio da bagagem - valor de responsabilidade social, pois reduz custos psicológicos ao criar a ideia na mente do cliente da OKG de que nunca perderá roupa sua;
- Imprevistos com o clima - valor de valorização do cliente, pois para além de alugar roupa do dia a dia, a OKG também aluga roupa dependendo do país onde se encontra, por exemplo: Rio de Janeiro – existiria a possibilidade de alugar havaianas, calções de praia, etc.;
- Roupas culturais promovendo a cultura e inserção no meio – valor de valorização do cliente, pois este aspeto superaria as expectativas do

consumidor na medida em que seria possível alugar roupa própria cultural dependendo do país, por exemplo, o Sari para a Índia.

- Roupa bem tratada e higienizada – valor de responsabilidade ambiental, de valorização e de respeito uma vez que a comunicação ao consumidor de que a roupa seria tratada com o maior dos cuidados iria criar mais benefícios percebidos e não haveria tanta dúvida perante a qualidade do serviço. De salientar ainda, o uso de detergentes não-poluentes de forma a respeitar o meio ambiente.



Figura 14: Triangulação entre proposta de valor e valores compartilhados;

Fonte: Elaboração própria.

- d. **Proposta de valor** (*canvas*) liga-se ao **estilo/cultura** (S) da 0KG pois o estilo da 0KG reflete os seus valores propostos de uma forma geral. Ambos pontos possuem um respeito pelo meio ambiental; preocupação com o cliente; processo feito com maior eficácia e responsabilidade social; Promoção de um estilo de respeito pelas diferentes etnias, sexos, convicções políticas e religiosas, orientações sexuais e ainda deficiências físicas.



Figura 15: Triangulação entre proposta de valor e estilo/cultura;
Fonte: Elaboração própria.

- e. **Proposta de valor** (*canvas*) liga-se a também aos **sistemas** (S), na medida em que o valor da responsabilidade social e ambiental é posto em prática num sistema que garante a qualidade e limpeza das roupas, através de um contrato de terciarização com lavandarias aprovadas e com selo de qualidade. Este é um sistema que tem de ser comunicado aos clientes, de forma a haver uma associação clara de qualidade e preço.



Figura 16: Triangulação entre proposta de valor e sistemas;
Fonte: Elaboração própria.

- f. **Relação com os clientes** (*canvas*) tem o propósito de fortalecer o envolvimento do cliente com o negócio e por isso liga-se diretamente a **sistemas** (S) uma vez que o sistema de gestão da satisfação dos clientes é a prioridade nº1 da OKG, uma vez que proporciona um excelente sistema de serviço ao cliente com várias estratégias que permitem uma boa comunicação com o cliente.

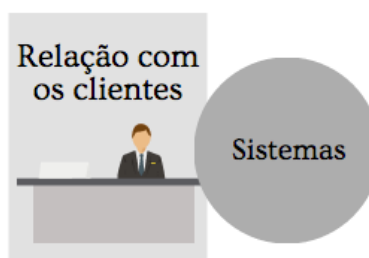


Figura 17: Triangulação entre relação com os clientes e sistemas;

Fonte: Elaboração própria.

- g. **Relação com os clientes** (*canvas*) tem uma ligação também com o **estilo/cultura** (S) da OKG, na medida em que, a relação com os clientes está assente no estilo de atuar da empresa, ou seja, a OKG pretende criar uma relação de máxima entrega de valor. Assim sendo, a relação com os clientes tem um lugar de destaque na cultura de atuação da OKG.



Figura 18: Triangulação entre relação com os clientes e estilo/cultura;

Fonte: Elaboração própria.

- h. **Segmentos de clientes** (*canvas*) relaciona-se com **estratégia** (S), uma vez que é na estratégia que está definido o segmento-alvo, ou seja, para quem se está a criar valor.

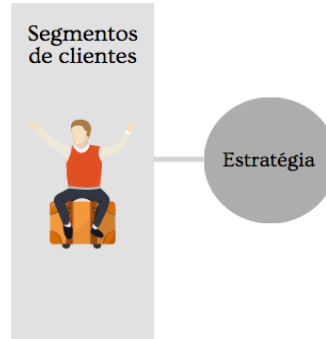


Figura 19: Triangulação entre segmentos de clientes e estratégia;

Fonte: Elaboração própria.

- i. **Recursos-chave** (*canvas*) retrata os recursos inerentes ao funcionamento da OKG. Desta forma, este bloco faz uma ponte de ligação com a **estratégia** (S) na medida em que existe o objetivo de aquisição de equipamentos que permitam inovar em termos processuais, para que se possa alugar e entregar a roupa de forma mais rápida e eficiente, tendo em vista a liderança nacional e uma cada vez maior internacionalização.

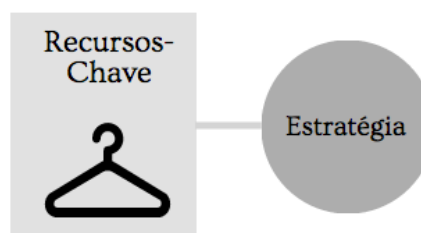


Figura 20: Triangulação entre recursos-chave e estratégia;

Fonte: Elaboração própria.

- j. **Recursos-chave** (*canvas*) também se relaciona com a **estrutura** (S), uma vez que Para a implementação deste projeto, é necessário em cada país haver uma loja física com capacidade de armazenamento da roupa, bem como uma estrutura online que permita que seja possível efetuar-se as reservas/alugueres.

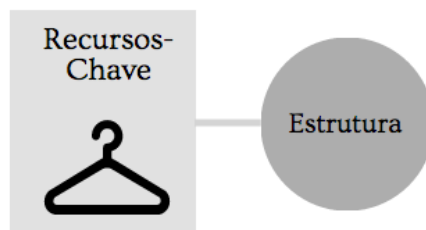


Figura 21: Triangulação entre recursos-chave e estrutura;

Fonte: Elaboração própria.

- k. A 0KG utiliza uma **estrutura** (S) de integração vertical, e será implantada com o intuito de reduzir custos, como os de produção, distribuição e vendas que ocorrem dentro da empresa. Há assim assim mais uma ligação entre modelos com os pontos de **estrutura de custos e fontes de receita** (*canvas*).

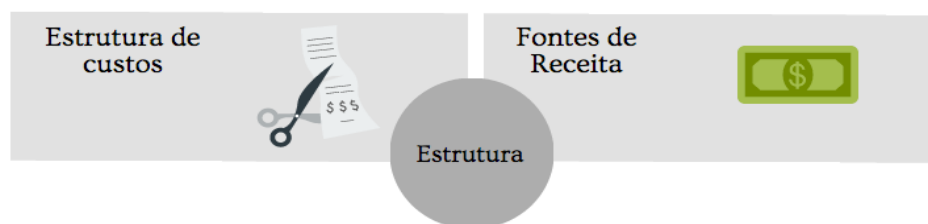


Figura 22: Triangulação entre estrutura de custos,

fontes de receita e estrutura; Fonte: Elaboração própria.

- l. **Canais de distribuição** (*canvas*) faz uma ponte de ligação entre dois aspetos fundamentais do modelo de negócio: os clientes e a proposta de valor. Assim sendo, existe uma relação deste bloco do *canvas* com a **estrutura** (S) e a **estratégia** (S) da própria 0KG. Vejamos: a **estrutura** defende que a 0KG deve ter uma loja física e loja online que permita que as roupas possam chegar ao cliente através da sua entrega aos hotéis,

motéis, *resorts*, empresas, etc; E ainda a **estratégia** da 0KG refere a oferta deve ser feita de forma rápida, eficiente e variada.

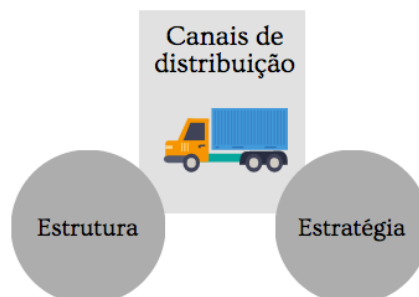


Figura 23: Triangulação entre canais de distribuição, estrutura e estratégia;

Fonte: Elaboração própria.

3.3. O novo modelo

O modelo que se segue denomina-se *Kaleidoscope* (ou Caleidoscópio em português) e é conseguido após triangular e fundir os modelos dos 7S's e o *Business Model Canvas*. O modelo tem um aspeto visual interessante e relaciona-se com o seu nome, na medida em que se parece visualmente com o que se vê ao espreitar num caleidoscópio.

Caleidoscópio ou *Kaleidoscope*:

“É um aparelho óptico formado por um pequeno tubo de cartão ou de metal, com pequenos fragmentos de vidrocolorido, que, através do reflexo da luz exterior em pequenos espelhos inclinados, apresentam, a cada movimento, combinações variadas e agradáveis de efeito visual.”

O nome "caleidoscópio" deriva das palavras gregas *καλός* (*kalos*), "belo, bonito", *εἶδος* (*eidos*), "imagem, figura", e *σκοπέω* (*skopeō*), "olhar (para), observar".

(Dicionário da Língua Portuguesa)

De seguida, é apresentado e explicado o modelo que se divide em 4 pontos, em que cada um deles se divide em 3 sub-triângulos, e ainda o core: 1 – Atuações (Valores propostos, Personalidade e Atividades centrais); 2 – Pessoas (Relação, Parceiros e Segmentos); 3 – Recursos (Físicos, Intelectuais e Financeiros); 4 – Influências (Rivais, Governo e Tendências); 5 – Core (propósito da existência).

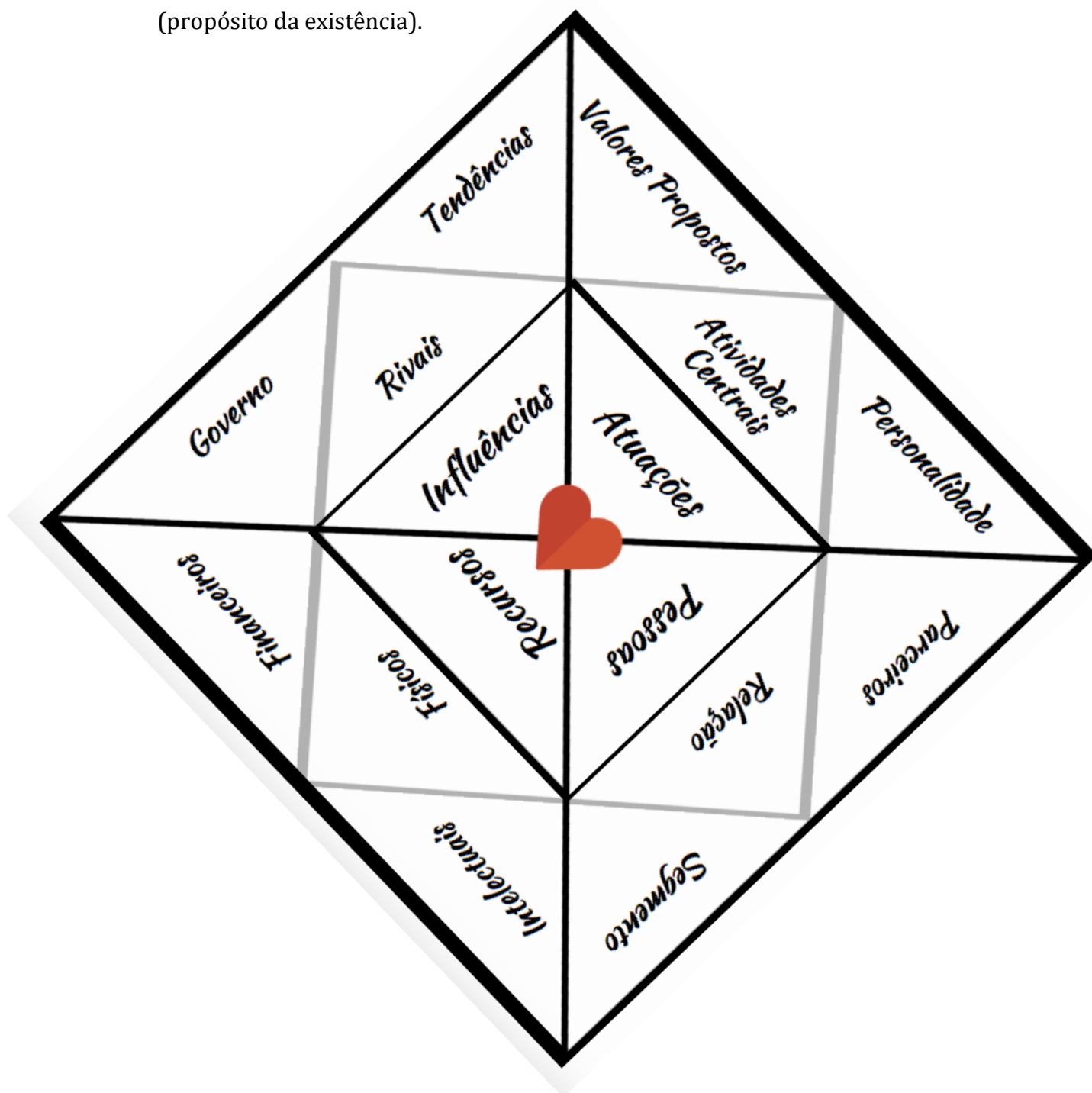
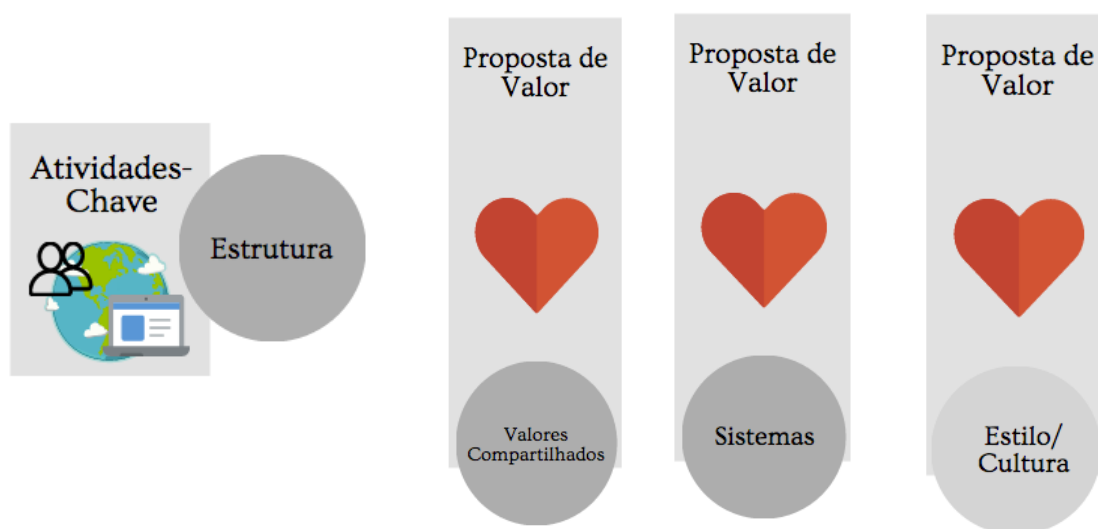


Figura 24: O novo modelo: *Kaleidoscope* (Caleidoscópio); Fonte: elaboração própria.

1 – Atuações

As atuações representam toda a forma de atuar e ser da OKG, englobando as suas atividades centrais, os valores que ela propõe como base da sua atuação e ainda a sua personalidade enquanto marca. Este é um aspeto do modelo que pretende dar a conhecer a OKG de uma forma mais interna, havendo um foco nos seus aspetos principais e na sua forma de ser perante a sociedade. Este aspeto do modelo surgiu através das seguintes triangulações:



Percebe-se que as atividades-chave da OKG relacionam-se diretamente com a forma como se irá estruturar, e ainda que as propostas de valor tem uma forte ligação com a forma como a OKG se apresenta enquanto marca e serviço inovador. Sendo assim:

Atividades centrais – São todas as atividades sem as quais não seria possível atender as propostas de valor.

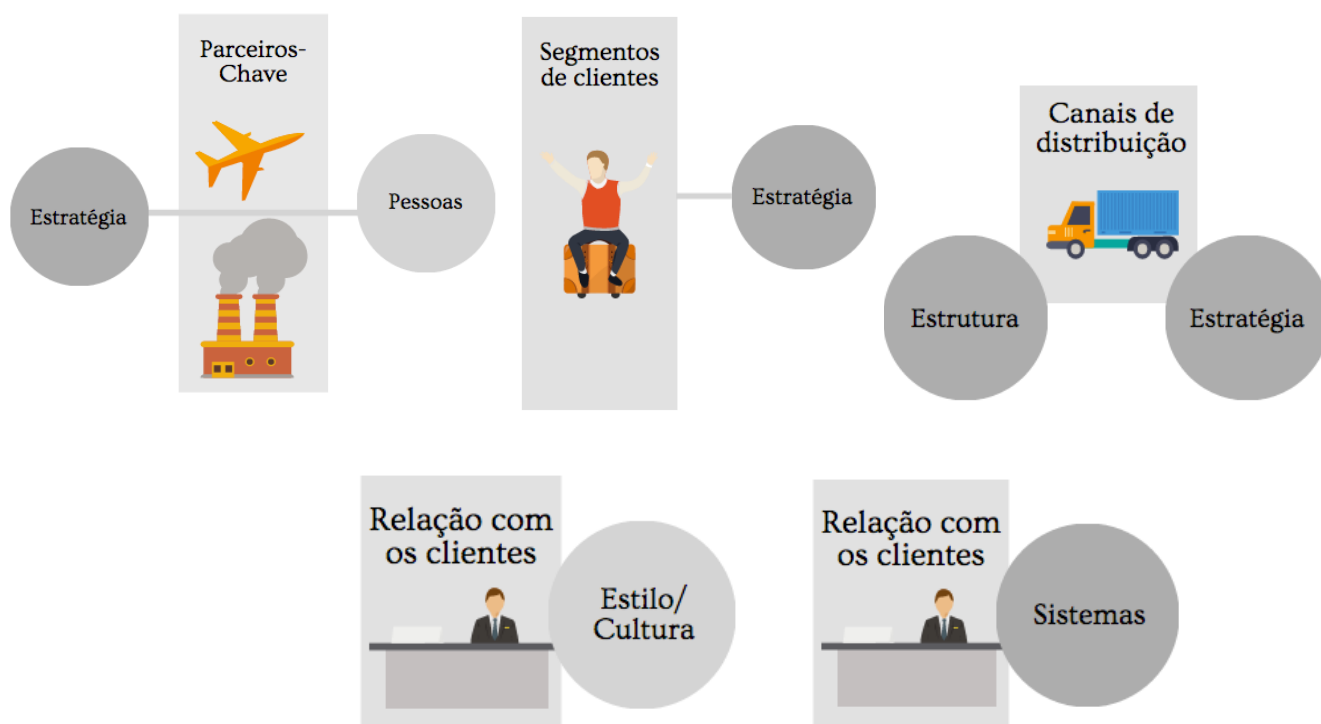
Valores propostos – Neste ponto, são criadas as propostas de valor que atendam a determinadas necessidades dos potenciais clientes, sempre tendo os objetivos de negócio direcionando a dinâmica. Os valores propostos incidirão sobre o segmento que a OKG pretende atingir.

Personalidade – A personalidade é basicamente o ADN da marca, neste caso, da OKG. Engloba a cultura e estilo de atuação perante o mercado. A cultura significa a forma como uma organização é gerida. O estilo de uma organização, mais do que o reflexo da sua cultura, tem mais que ver com a sua

habilidade em mudar a organização em si ou a sua performance. Neste ponto, estão também incluídos os valores partilhados pela OKG que definem de forma clara os seus traços de personalidade.

2- Pessoas

As pessoas representam todo o lado humano inerente à OKG, quer esteja a falar dos parceiros envolvidos no negócio, quer esteja a referir-se ao segmento de mercado sobre o qual se pretende incidir (clientes). Este aspeto do modelo não só refere as pessoas envolvidas, mas também os processos que as ligam. Este aspeto do modelo surgiu através das seguintes triangulações:



Nas “Pessoas” é possível observar várias triangulações e intersecções entre os dois modelos presentes na revisão da literatura. Tanto os parceiros-chave, como segmentos de clientes e canais de distribuição se ligam ao S de Estratégia (*Strategy*) revelando que a escolha de quem atua na OKG, para quem atua a OKG e como estes dois atores se relacionam entre eles. Assim foram colocados sobre o mesmo triângulo do caleidoscópio: “Pessoas”. Sendo assim:

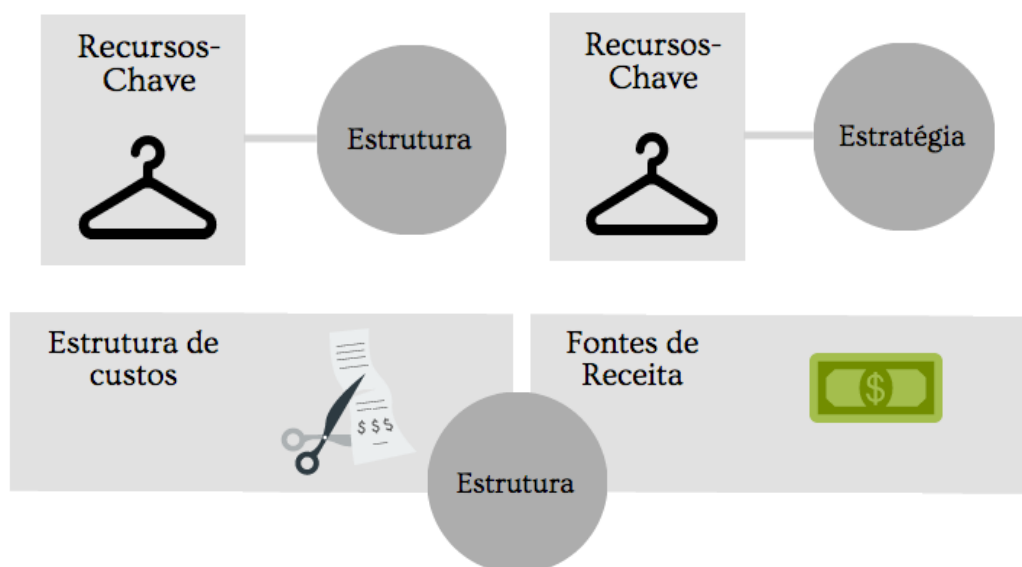
Relação – Este aspeto do modelo explica a relação que a OKG tem com os clientes e de que forma faz com que o serviço e os valores propostos sejam entregues da melhor forma ao segmento alvo;

Parceiros – Aqui encontram-se todas as parte envolvidas no negócio que contribuem para o funcionamento da OKG;

Segmentos – Os segmentos englobam os clientes para quem a OKG se pretende direccionar e oferecer valor.

3- Recursos

Os recursos da OKG são todos os recursos físicos, intelectuais e financeiros que influenciam diretamente o funcionamento do serviço. Este aspeto do modelo surgiu através das seguintes triangulações:



Nos “Recursos” nota-se que os recursos-chave, estrutura de custos e fontes de receitas se relacionam todos com o S de estrutura (*structure*), querendo isto dizer que toda uma estrutura financeira e física terá de ser desenvolvida e implementada. Sendo assim:

Recursos físicos - Esta categoria inclui todos os ativos físicos, tais como instalações, edifícios, veículos, máquinas, sistemas de ponto-de-venda e ainda recursos que irão apoiar a relação entre os parceiros e o segmento.

Recursos intelectuais – Este tipo de recursos inclui marcas, propriedade de conhecimento, patentes e direitos de autor, parcerias, e bases de dados dos clientes. Estes aspetos são cada vez mais importante num modelo de negócio, tornando-o mais forte. De salientar ainda que os recursos intelectuais são de difícil desenvolvimento, mas quando criados oferecem uma diferenciação importante no que diz respeito a valor.

Recursos financeiros – Nesta dimensão, é preciso considerar dois aspetos importantes: as fontes de receita e as estruturas de custo. As fontes de receita registam como a OKG pretende gerar receitas, tendo como base as propostas de valor sugeridas. As estruturas de custos indicam os custos necessários para que a OKG possa construir a solução proposta pelo seu negócio ao seu segmento-alvo.

4- Influências

Este aspeto do modelo desenhado representam todas as influências externas que incidem direta ou indiretamente no funcionamento e desenvolvimento do serviço proposto pela OKG. É a única parte do modelo que tem um carácter externo, pois não vem diretamente da OKG. Estes três aspetos foram adicionados uma vez que vários autores (Hedman e Kalling (2002); Morris et. Al (2005); Teece (2010)) foram referindo ao longo do tempo que “concorrentes” e “mercado” são componentes que devem integrar um modelo de negócio. Ainda, a componente “Político-Legal” presente na análise PESTA, e a componente Oportunidade da análise SWOT tem um peso considerável no tipo de fatores externos que mais influenciam o funcionamento de uma organização. Sendo assim, as “Influências” englobam:

Rivais – Os rivais são essencialmente os *players* no mercado que têm a mesma atuação. São os concorrentes e são considerados como tal, se existir a possibilidade destes ficarem com clientes e quota de mercado sobre a OKG. Através da análise do comportamento destes rivais, pode-se descobrir novas forças da empresa e utilizá-las de forma a criar mais oportunidades no mercado e consequentemente, valor.

Governo – Neste ponto, estão representadas todas as entidades externas que fornecem as políticas e leis que são essenciais ao funcionamento da atividade da empresa. Podem ainda criar barreiras na entrada para alguns mercados.

Tendências – As tendências de mercado são uma vontade natural onde o indivíduo opta por algo entre varias alternativas, tendo um comportamento focado. Podem ser um produto, serviço ou experiência com potencial de crescimento, atrativo e inovador. Não está nas massas e por isso são seguidas por pequenos grupos, mas já começam a surgir cada vez mais. Desta forma, é necessário ter em atenção tendências que possam influenciar e ter impacto (positivo ou negativo) sobre a OKG.

5- Coração ou Core

O coração ou core do modelo representa o propósito da existência, ou seja, o porquê de existir. Deve ser explicado de uma forma muito simples e direta, dando a entender de imediatamente o papel da OKG na sociedade. É mais do que comunicar valor, é SER valor.

4. Metodologia

A metodologia de elaboração de um projeto define a forma como este foi realizado. O plano de trabalho é determinado pelo perfil da investigação e os procedimentos técnicos de recolha e tratamento dos dados que devem permitir atingir os objetivos do estudo e dar resposta às questões de investigação.

Como já foi descrito no capítulo 1, o objetivo deste projeto é perceber a viabilidade e aceitabilidade do projeto OKG, e respetivo processo de criação e desenvolvimento recorrendo a processos de *design thinking* e modelos de negócio.

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Perceber o surgimento do conceito da OKG recorrendo ao uso de uma metodologia de *design thinking*, denominada de 9 steps de Kees Dorst;
- Perceber o desenvolvimento da OKG através da criação de um modelo de negócio proveniente da ligação entre os modelos *McKinsey 7S's* e o *Business Model Canvas*;
- Perceber a aceitação e viabilidade da OKG através da aplicação de questionários e de um focus group;

Para se responder ao problema inicial e atingir os objetivos propostos, será desenvolvida uma metodologia que está dividida em vários pontos:

- a. A criação do conceito do serviço OKG de raíz através de uma metodologia de *design thinking* do autor Kees Dorst;
- b. O desenvolvimento do serviço OKG, através da criação de um modelo de negócio. A criação deste modelo resulta da ligação de dois modelos de negócios (*Business Model Canvas* e *McKinsey 7S's*) e respetivas triangulações, para que se obtenha um modelo mais completo que apresenta de forma clara o serviço proposto;
- c. A viabilidade e aceitação do serviço é percebida através da aplicação de questionários (e respetivo tratamento de dados), bem como através de um focus group;

- d. A análise interna e análise do meio envolvente ao serviço, através de uma análise SWOT (Pontos fortes; Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças); PESTA (fatores Político-Legais, Económicos, Sociais, Tecnológicos e Ambientais); e análise da concorrência.

Os primeiros dois pontos da metodologia, referentes a criação e desenvolvimento do serviço 0KG de raíz já tem a sua fundamentação teórica e explicada no capítulo 2 – revisão da literatura. O capítulo 3 focou-se na triangulação dos modelos referidos no ponto b., de forma a encontrar o modelo mais apropriado e completo para o desenvolvimento do serviço.

Sob forma de resumo, a tabela abaixo apresenta quais as metodologias a aplicar de forma a atingir os objetivos específicos propostos:

Objetivos específicos	Metodologia a aplicar
Perceber a criação do serviço 0KG	9 passos de Kees Dorst
Perceber a viabilidade da 0KG	Criação de um modelo de negócio: <i>Kaleidoscope</i>
Perceber a aceitação da 0KG	Focus Group e Questionários

Tabela 3: Objetivos e Metodologias a aplicar; Fonte: Elaboração própria.

Uma vez que a resposta ao problema é positiva, ou seja, as pessoas estão dispostas a usar roupa em 2ª mão e/ou alugadas quando vão viajar, como vai ser possível observar no ponto 7.1., torna-se necessária a elaboração do focus group para se obter opiniões concretas e dados primários qualitativos sobre a 0KG.

4.1. Metodologia adotada

Um dos principais aspetos de qualquer investigação, independentemente da sua natureza, é o aspeto metodológico. Galego & Gomes (2005, p.173) afirmam que “a metodologia, o enquadramento teórico e a habilidade do investigador na construção do trabalho científico compõem o tríptico que sustenta a investigação científica.” A metodologia é um momento fulcral para os investigadores, na medida em que este é o momento em que o percurso da investigação, a técnica de recolha de dados e o respetivo tratamento da informação recolhida são escolhidos.

A metodologia selecionada para abordar o tema deste projeto baseia-se na pesquisa qualitativa. O termo “qualitativa” é sinónimo de contacto com as pessoas, locais ou factos que constituem o objeto de pesquisa, e retirar desse contacto os significados visíveis e latentes que apenas são perceptíveis neste tipo de contexto.

O crescendo notável da utilização da pesquisa qualitativa atesta o interesse crescente por uma atividade em forte desenvolvimento. Chizzotti (2003, p. 232) afirma que “cresce a consciência e o compromisso de que a pesquisa é uma prática válida e necessária na construção solidária da vida social” e os investigadores que preferem optar pela pesquisa qualitativa, não pretendendo fugir ao rigor e à objetividade, reconhecem, então, que a “experiência humana não pode ser confinada aos métodos nomotéticos de analisá-la e descrevê-la” (Chizzotti, 2003, p. 232).

A técnica quantitativa também será abordada através da aplicação e análise de questionários, embora sirva apenas para complementar a pesquisa qualitativa exploratória.

Na secção 4.2. são apresentadas e justificadas as técnicas de recolha que permitem atingir os objetivos propostos no projeto.

4.2. Técnicas de recolha

As técnicas de recolha presentes neste projeto são referentes a dados primários e dados secundários. Os dados secundários resultam de uma recolha documental exaustiva, que, posteriormente, serviram para a criação de uma matriz SWOT e PESTA. Os dados primários foram obtidos através de dois instrumentos diferentes:

- O inquérito por questionário, porque se apoia numa série de questões escritas (de resposta fechada e/ou aberta) que se dirigem a um grupo de indivíduos e que “podem envolver as suas opiniões, as suas representações, as suas crenças ou várias informações factuais sobre eles próprios ou o seu meio” (Almeida & Pinto, 1995, p. 65). Embora seja uma técnica quantitativa, vai ser usada para complementar e ajudar a compreender melhor a pesquisa qualitativa.
- O focus group, pois permite que se revele as várias dimensões e visões de diferentes indivíduos sobre um tema previamente definido dentro do grupo (Galego&Gomes, 2005).

Nas subsecções abaixo é possível analisar-se a importância da elaboração de um questionário (4.2.1), de um focus group (4.2.2) e a relevância e contribuição de cada um para o projeto.

4.2.1. Questionário

Segundo Aaker (2001), o questionário é uma técnica que se apoia numa sequência de questões escritas que se dirigem a um conjunto de sujeitos (inquiridos), e que podem referir-se às suas representações, opiniões, crenças ou ainda outras informações de carácter factual sobre eles ou sobre o meio. Por isso, pode considerar-se uma técnica de observação não participante. O questionário distingue-se da entrevista quando exclui a comunicação oral entre o investigador e os sujeitos; são assim considerados questionários de administração direta (o próprio inquirido regista as suas respostas). No entanto, quando os questionários

são de administração indirecta (nos quais o investigador formula as questões e regista as respostas) acabam por funcionar de forma semelhante à da entrevista.

No caso deste projeto, optou-se por uma amostragem de conveniência, que segundo Malhotra (2010), envolve obter respostas de pessoas que estão disponíveis e dispostas a participar. O problema principal desta abordagem é que as pessoas que estão dispostas a participar podem diferir de modo importante dos que não estão dispostos. Observa-se esse tipo de amostragem particularmente em sites da *Web* onde as pessoas que têm reclamações são mais prováveis de prover avaliação, do que as que estão satisfeitas com um produto ou serviço.

De acordo com Mattar (1994), no momento da elaboração do questionário, a escolha do formato das respostas mais adequado deve levar em conta as diferentes especificidades de cada tipo para o objetivo da pesquisa.

As questões podem ser:

Abertas – onde os respondentes ficam livres para responderem com suas próprias palavras, sem se limitarem a escolha entre um rol de alternativas.

Múltipla escolha - onde os respondentes optarão por uma das alternativas, ou por determinado número permitido de opções.

Dicotómicas - São aquelas que apresentam apenas duas opções de respostas, de carácter bipolar, do tipo: sim/não; concordo/não concordo; gosto/não gosto. Por vezes, uma terceira alternativa é oferecida, indicando desconhecimento ou falta de opinião sobre o assunto.

Segundo Aaker (2001), a preparação e a realização de um questionário apresenta várias etapas:

1. Planeamento do que vai ser estudado – Perceber onde se vai procurar o âmbito do problema a estudar e conseqüentemente o tipo de informação que se pretende obter;
2. A preparação do instrumento de recolha de dados onde se constrói o “corpo” do questionário, procurando conciliar os objetivos de conhecimento que o questionário propõe com o tipo de linguagem acessível aos inquiridos;

3. A implementação do questionário, que tanto pode ser feita por administração indireta como auto-administrados. Esta última opção impõe mais cuidados nos pormenores de execução material do questionário;
4. A análise de resultados em que se faz a codificação das respostas, o apuramento e tratamento da informação recolhida e a elaboração das conclusões principais a que o questionário tenha conduzido;
5. A apresentação dos resultados que se concretiza, por exemplo, na redação de um relatório de questionário.

Para este estudo, construiu-se então um questionário que foi enviado por e-mail em Maio de 2016 e os resultados serão analisados posteriormente. A aplicação do questionário ajudou a entender a posição das pessoas perante a possibilidade de alugar roupa em 2^a mão para todo o tipo de ocasiões.

No entanto, e como o questionário não é suficiente para responder à questão do projeto, fez-se um focus group para se obter então dados qualitativos e perceber de facto a aceitação a um serviço como a OKG. Os questionário servirão de apoio ao estudo qualitativo, que, neste caso, é um estudo exploratório, e permitirão obter algumas considerações gerais que posteriormente complementam o focus group.

4.2.2. Focus Group

O focus group foi inicialmente concebido como uma ferramenta da investigação de marketing, estendendo-se mais tarde a outros campos. Como método de recolha de dados pode ser usado para muitas finalidades, incluindo o desenvolvimento e avaliação de programas, planificação e avaliação de necessidades (Krueger & Casey, 2000) e identificação de problemas. Este método tornou-se muito utilizado nas ciências sociais, nas últimas décadas (Barbour, 2007; Morgan, 1998; Stewart, 2007).

Stewart (2007) considera este método bastante útil para estudos exploratórios, afirmando que o Focus group pode ser útil em praticamente qualquer ponto de um programa de pesquisa, mas são particularmente úteis para

pesquisa exploratória, quando muito pouco se sabe sobre o fenómeno de interesse.

No caso da OKG, este é um estudo exploratório, e o focus group irá permitir obter dados qualitativos sobre o serviço em questão.

De acordo com Ribeiro e Newmann (2010), são diversas as vantagens da utilização desta técnica:

- Auxiliam o investigador a compreender e conhecer a linguagem e comunicação utilizada pela população, através da partilha de pensamentos, experiências e valores;
- Investigam comportamentos e motivações específicas, facilitando a comparação entre as visões dos participantes em relação a um determinado tópico;
- Incentiva os participantes a refletirem sobre si mesmos, consciencializando-os das suas crenças e atitudes espelhadas nos comportamentos e opiniões dos outros;
- O fornecimento de informação, através da dinâmica de grupo, permite um eficiente levantamento de dados, pois os participantes poderão refletir a população em geral.

Por outro lado, uma das suas desvantagens é estar sujeita às dispersões próprias do grupo e à interferência do investigador.

Sendo um processo racional, o focus group implica que haja um conhecimento prévio dos objetivos que se pretende atingir, tendo assim várias etapas preliminares subjacentes à sua aplicação. Os resultados que irão surgir das entrevistas feitas não são uma nuvem de informação solta, mas sim uma forma importante de se chegar a uma produção do saber científico. Desta forma, é possível classificar o focus group como sendo uma técnica. No entanto, se um método for considerado como um conjunto diverso de técnicas, o focus group pode ser também assim considerado na medida em que engloba as técnicas da observação, da análise do discurso e ainda de entrevista.

Qualquer tipo de pesquisa qualitativa tem como objetivo encontrar o sentido e compreender vários fenómenos sócio culturais, onde o investigador adota estratégias indutivas de investigação onde o resultado é essencial e

meramente descritivo. Assim sendo, e de acordo com Morgan (1997), o focus group é uma técnica qualitativa que procura o controlo da discussão de um grupo de pessoas, inspirada em entrevistas não diretivas. Desta forma, é privilegiada a observação e as reações dos indivíduos que participam no grupo, que não seriam possíveis de registar caso fossem utilizadas, por exemplo, os questionário ou as entrevistas individuais.

Morgan (1997) afirma que o focus group pode ser utilizado com diferentes finalidades, podendo ser utilizado, tanto isoladamente como em conjunto com outras técnicas. Essa flexibilidade permite que o focus group seja utilizado quer como técnica de recolha primária de dados, como em contexto que se torna necessária maior profundidade. No caso deste projeto, o focus group vai ser utilizado em conjunto com a técnica de questionário.

De acordo com Galego & Gomes (2005), este instrumento permite que se crie um espaço de conversa e debate sobre um assunto em comum, algo que não é de todo fácil de se fazer numa sociedade em constante mudança, em que os diversos atores sociais se debatem com excesso de informação que torna difícil a gestão em diferentes domínios (pessoal, profissional, social). Os autores ainda afirmam, que o focus group também permite aos intervenientes que “construam e reconstruam os seus posicionamentos em termos de representação e de actuação futura” (Galego & Gomes, 2005, p. 179).

Durante a organização desta técnica, todas as etapas devem ser planeadas com cuidado, pois esta requer uma maior diretividade que as outras técnicas de investigação; reúne sujeitos diferentes e constitui-se como uma situação excecional, quer para os elementos do grupo como para o moderador/investigador (Morgan 1997).

Toda e qualquer investigação deve ser conduzida por regras éticas, e no caso do focus group, os cuidados éticos devem existir desde a seleção dos participantes até à forma como os dados recolhidos são tratados (dados estes que foram dados em confiança ao investigador durante o focus group). Assim sendo, os aspectos éticos devem estar presentes na definição do perfil dos participantes, no número de grupos a ser trabalhado e o nível de intervenção do moderador na

discussão. A garantia de confidencialidade e anonimato é também um fator determinante.

O número de focus group realizados e a composição dos grupos dependem dos requisitos e particularidades do estudo. Os participantes devem ser selecionados de forma a que se garanta homogeneidade no grupo, havendo assim, grupos com características diferentes entre si. A homogeneidade não só permite uma conversa mais fluente entre os participantes, como também se torna num facilitador no momento da análise entre as diferentes perspetivas dos grupos, garantindo que os participantes se sintam mais confortáveis e seguros entre si.

De acordo com Krueger (2002), cada focus group deverá ter entre cinco e dez participantes, escolhidos com cuidado e semelhantes entre si. De uma forma geral, os participantes não se conhecem, permitindo que haja um ambiente de maior liberdade e abertura para que estes se expressem

Entende-se então, que são necessários alguns cuidados na análise e interpretação dos dados recolhidos através do focus group. Ou seja, que a riqueza dos dados reunidos através deste método exige do investigador procedimentos que assegurem a objetividade no tratamento e num maior aproveitamento possível das informações que tenham sido facultadas pelos participantes (Morgan, 1997).

Para o projeto em si, o focus group pretende responder ao objetivo geral “perceber a viabilidade e aceitabilidade do projeto OKG, e ainda ao específico “perceber a aceitação da OKG”. Desta forma, pretende criar-se uma conversa sobre este serviço inovador e perceber de que forma é compreendido e aceite pelos diferentes intervenientes.

Relativamente aos intervenientes, pretende-se que sejam entre 6 a 8 participantes, de ambos os sexos e que sejam pessoas que costumam viajar. Como já foi referido pretende-se que seja um grupo onde haja homogeneidade e que as viagens sejam o ponto em comum entre todos eles de forma a que a discussão seja fluída.

O focus group foi conduzido de acordo com um guião (que se encontra nos anexos) e que recorre à tipologia de questões a utilizar sugeridas por Krueger e Casey (2002).

Segundo estes autores, um focus group deve ser conduzido de acordo com algumas regras e com questões-tipo. Em primeiro lugar, não há respostas erradas ou certas, e deve-se privilegiar sempre a utilização de questões abertas, por exemplo: “O que pensa de”, “Como se sente com”, “O que gosta mais”; Ainda, devem ser evitadas questões cuja resposta possa ser sim ou não; e ainda Evitar perguntar “porquê?” substituindo essa questão por questões relacionadas com os atributos ou influências do tópico;

Ainda de acordo com os mesmos autores, e relativamente às questões no guião, estas devem remeter as pessoas a pensar numa experiencia passada e não no futuro; Assim, estas dividem-se em 7 tipos de questões, sendo elas:

1. Questão de abertura, que permite respostas rápidas e normalmente servem para quebrar o gelo e permitir que os participantes se conheçam uns aos outros.
2. Questões introdutórias, que introduzem o tópico de discussão;
3. Questões de transição, que permitem que se conduza a conversa até às questões-chave do estudo;
4. Questões-Chave, que variam entre duas e cinco e são as mais importantes; É nestas questões que o investigador procura obter o máximo de informação possível sobre o fenómeno em análise.
5. Questões-finais, estas fecham a discussão e permitem comentários de grupo;
6. Questões-resumo, são aquelas em que o moderador faz um resumo das grandes ideias da discussão e questiona os participantes sobre a sua concordância com o resumo feito;
7. Questão final, que é normalmente padronizada e colocada após um resumo do estudo.

A entrevista de focus group realizada para este estudo, decorreu a 21 de Junho de 2016 no IPAM Porto e foi gravada em áudio (após devido consentimento), e foi feita, posteriormente, a respetiva transcrição escrita para análise da mesma.

Para finalizar, e como refere Morgan (1997), e como já foi referido anteriormente, existe a possibilidade de se poder conciliar várias alternativas metodológicas que se complementem. Para este projeto, e como já foi mencionado, duas técnicas serão utilizadas, com o objetivo de ambas se complementarem: o questionário e o focus group.

4.3. Procedimentos para tratamento e análise dos dados

Gomez, Flores & Jiménez (1996) referem que todos os dados recolhidos resultantes das técnicas de recolha, formam a matéria prima que, posteriormente, vai ser tratada e analisada para que se torna em resultados simples, bem selecionados e organizados, de forma a que seja possível fazer leituras, interpretações e chegar a resultados e a conclusões. Pode-se dizer então que o tratamento dos dados é uma das tarefas mais difíceis na investigação qualitativa.

Os dados em estado bruto que resultam do focus group, necessitam, após a sua transcrição de serem sistematizados de acordo com o guião, como referem Bogdan & Biklen (1994), para, por um lado aumentar a sua compreensão e por outro permitir a apresentação desses materiais a outros. Como já foi referido, os questionários são constituídos por perguntas fechadas e perguntas abertas, e os seus dados serão tratados e apresentados estatisticamente de forma a serem facilmente lidos. As perguntas abertas foram sujeitas a uma análise de conteúdo. Houve um total de 430 respostas ao questionário em análise.

No capítulo 7 do projeto será então feita a análise ao questionário aplicado e ao focus group desenvolvido para que se perceba a viabilidade e aceitabilidade da OKG.

4.4. Metodologia em esquema

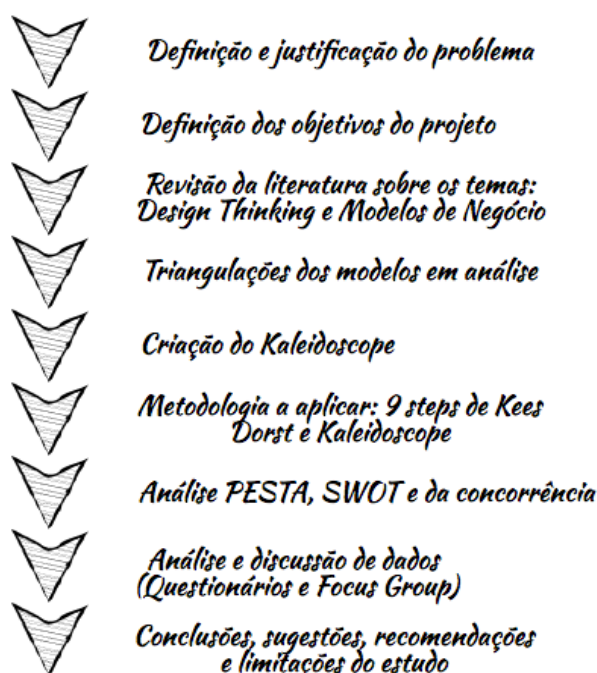


Figura 25: Esquema da metodologia do projeto;

Fonte: Elaboração própria.

Em resumo, após definição do problema a investigar, foram definidos os objetivos gerais e específicos do projeto. Numa fase seguinte foi elaborada uma revisão da literatura sobre a qual incidiu todo o desenvolvimento e triangulações dos dois modelos em análise. Resultando das intersecções entre estes dois modelos foi então criada uma ferramenta de modelo de negócio inovadora para desenvolver de forma mais completa o serviço proposto por este projeto: a OKG.

Numa fase seguinte do projeto foi aplicada a metodologia e assim desenvolvido o serviço. Foi ainda feita uma análise SWOT e uma análise PESTA que permitem uma melhor compreensão ao meio envolvente à OKG, que resulta de uma análise à OKG, à concorrência e aos fatores envolventes que influenciam direta e indiretamente o funcionamento da mesma. De forma a perceber a viabilidade do projeto e de forma a responder ao problema, foi aplicado um inquérito a uma amostra de forma a obter dados quantitativos que servirão de apoio aos dados obtidos através da pesquisa qualitativa, o focus group.

Finalmente, o projeto culmina na resposta ao problema em si, fazendo assim as conclusões finais.

5. A 0KG

Ao longo da secção 5 vai ser possível analisar a criação e desenvolvimento da 0KG através das metodologias de *design thinking* e dos modelos de negócio.

5.1. A criação da 0KG através dos 9 passos de Kees Dorst

Neste ponto do projeto faz-se a aplicabilidade dos 9 passos de Kees Dorst à criação da 0KG. Todos os esquemas visuais estão elaborados em inglês devido à aplicabilidade dos mesmos para concorrer a concursos nacionais e internacionais de turismo.

1 - Arqueologia do problema

Porque é que é um problema? Como é que se tornou num problema?

Tal como referido na introdução, aquando da justificação do problema do projeto, esta questão torna-se num problema a partir do momento em que a crise económica em Portugal se instaurou. A partir desse momento, houve uma diminuição do poder de compra, e obrigou a população a direcionar os seus rendimentos para outros bens menos supérfluos. Com isso, as mesmas não puderam mais destacar-se, diferenciar-se e mostrar o seu estilo de vida por meio do vestuário. De acordo com o INE, o vestuário e o calçado representa apenas 5,5% sobre o total de despesas de consumo final das famílias em Portugal.

Assim sendo, a procura de uma economia colaborativa pode entrar como uma solução a uma economia em Portugal, pois esta assenta em pilares económicos, sociais, ambientais e tecnológicos. E a 0KG promove isso mesmo. Uma economia em que as pessoas são o foco, e a troca de bens e serviços entre si, neste caso, roupas e acessórios, contribui para um crescimento saudável, não só de mentalidades como das próprias economias.

Ainda, e como já referido, os turistas procuram cada vez mais novas experiências no momento das suas viagens, e isso é claramente uma oportunidade

para a OKG atuar.

Inerentes à questão de pesquisa inicial, surgem várias ramificações do problema que o tornam ainda mais complexo:

- Se o turista levar bagagem com peso a mais, vai representar em mais custos.
- Aquando de viagens para climas muito próprios e diferentes do país onde se vive, é necessário um investimento em roupas específicas e que serão apenas usadas em curta-duração. Após o curto uso, a roupa vai ficar acumulada no armário, fazendo com que o turista tenha custos monetários elevados desnecessários.
- A pouca familiarização com culturas e roupas do país a visitar pode conduzir a erros de vestuário que podem ser mal interpretados pelos locais.
- Ainda relacionado com a pouca familiarização das roupas e costumes locais do país a visitar, se o turista quiser, por exemplo, frequentar um casamento em Marrocos, saberá que com a OKG irá ser vestido/a de acordo com os costumes.
- As crescentes viagens em negócios, de curta duração. A OKG permite que haja uma rápida deslocação entre destinos, em negócio, através de parcerias com empresas. Assim, a deslocação dos seus colaboradores é facilitada, e como a OKG possui uma secção *business*, é possível reservar e alugar fatos masculinos e femininos. Estes possíveis protocolos empresa-OKG permitem que haja, assim, uma poupança de tempo.

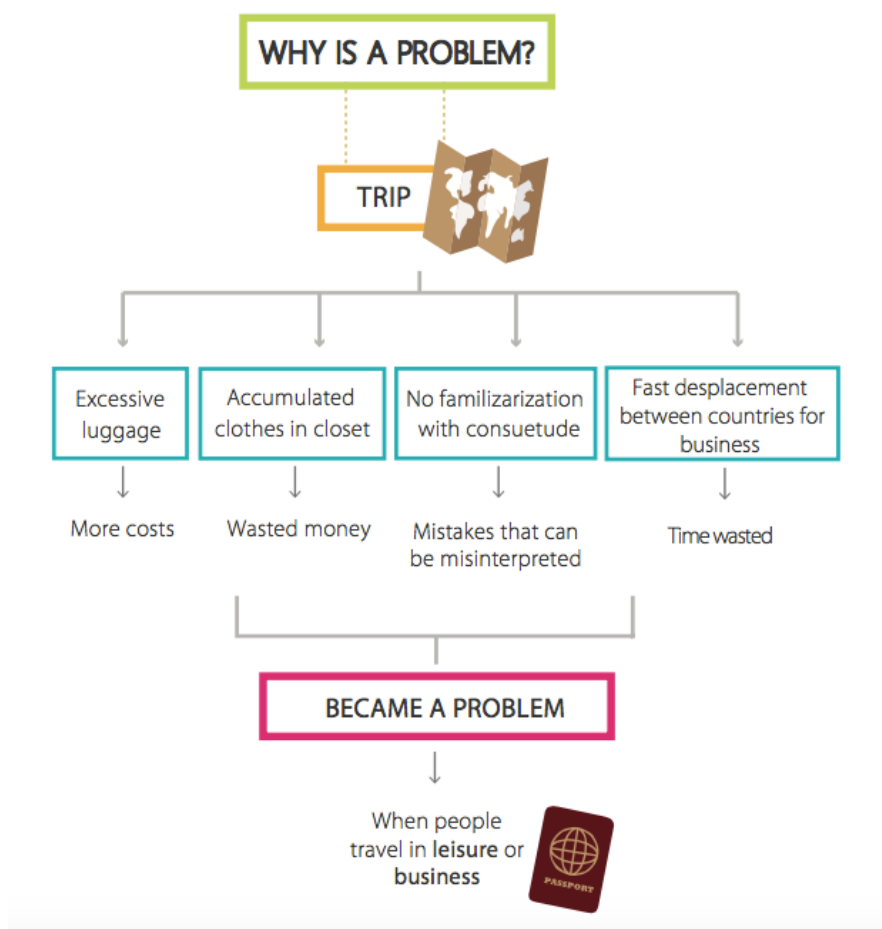


Figura 26: Why is a problem? It became a problem?; Fonte: elaboração própria.

Porque é que ainda não foi resolvido?

Este problema nunca foi resolvido, uma vez que a população nunca teve acesso a um serviço com as características da OKG. A possibilidade de alugar roupas de dia-a-dia, roupas *business* e ainda roupas culturais, é algo que ainda não se encontra disponível no mercado. Depois de uma pesquisa exaustiva a serviços semelhantes à OKG, sabe-se que, de momento, apenas se pode alugar roupas para eventos específicos, tais como galas, casamentos, festas, e ainda e máscaras/roupas de carnaval.



Figura 27: Why not been solved?; Fonte: elaboração própria.

Quem tem este problema?

De acordo com as pesquisas, pode-se perceber que este é um problema que atinge a população em geral, no entanto, apesar das classes baixas, média-baixa e média sofrerem mais com a crise que se vive em Portugal, a OKG pretende ser um serviço para todas as classes. Desta forma, qualquer pessoa que viaje é quem se pode deparar com este problema.

2 - Paradoxo

O que torna este problema difícil de resolver? Porque é que este é difícil?

Este problema torna-se difícil de resolver pelas pessoas não gostarem de usar uma roupa já usada por outras pessoas, logo, elas acabam por duvidar da qualidade do material e da limpeza da mesma, além disso, o histórico de utilização da roupa pode acabar por agravar o problema.

Para que o projeto tenha sucesso, primeiramente é necessário uma mudança de mentalidade sob a perspetiva do uso de roupas alugadas e de segunda mão. Quando as pessoas perceberem que o uso destas roupas é mais

económico, viável e interessante, essa prática acabará por se tornar comum entre as pessoas. A mudança de mentalidades e a resistência às roupas alugadas e/ou usadas é o que torna este um problema mais complicado de resolver. Na análise do questionário, vai ser possível perceber esta resistência e as devidas justificações à mesma.

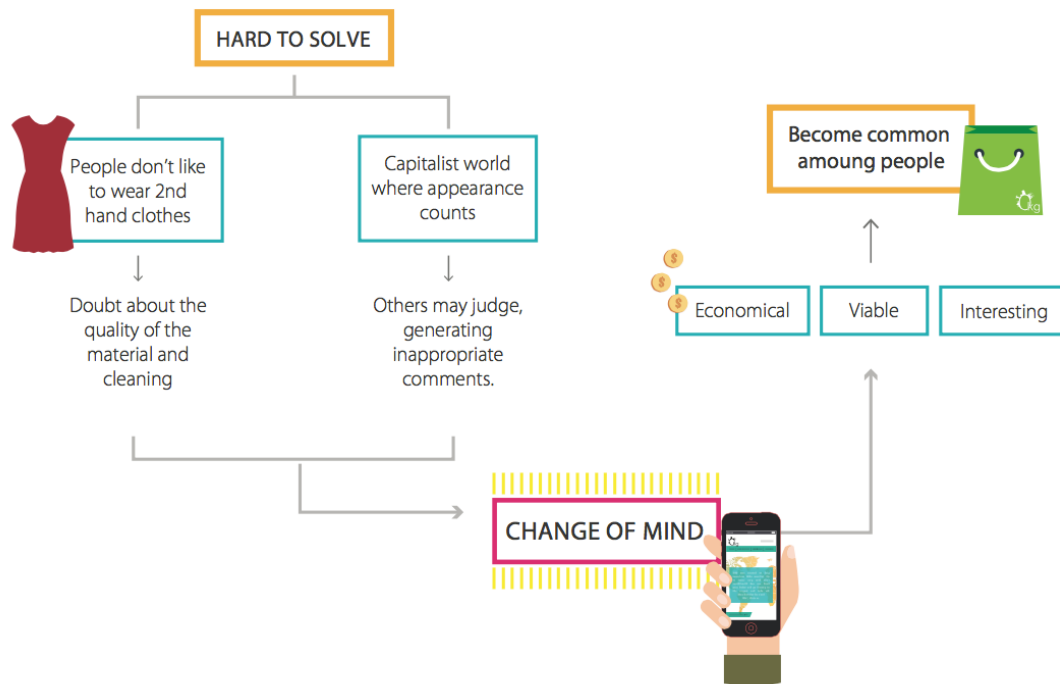


Figura 28: Why is this hard to solve?; Fonte: elaboração própria.

3 - Stakeholders

Quem são as partes interessadas?

As partes interessadas da OKG são essencialmente as marcas de roupa, a comunidade e as instituições.

Relativamente às marcas de roupa, as parcerias são um fator-chave para o sucesso deste tipo de negócio, e por isso é necessária parceria com marcas de roupa, com novas marcas de roupa que surjam no mercado e ainda com artistas e designer locais, de forma a promover o talento local. Seria ainda pertinente parcerias com lavandarias e costureiras.

No que diz respeito à comunidade, as parcerias com *blogs/bloggers* de viagem seria uma boa estratégia, na medida em que poderiam ajudar a alavancar a notoriedade da marca, que, na fase inicial, será mínima. De referir ainda, os possíveis investidores e parceiros de negócio, tais como, a agência de publicidade para ajudar em toda a comunicação da marca.

As instituições seriam, essencialmente, as câmaras municipais das cidades onde a 0KG estaria presente, bem como setor do turismo e os aeroportos.

De salientar, por fim, todos os clientes que sejam capazes de partilhar da visão da 0KG, e assim, aderir ao serviço. Essencialmente, espera-se que a 0KG tenha especial aderência pelas pessoas que possuam os valores de partilha e de comunidade, que fazem parte da geração Y e que apoiam e compartilham da visão de uma economia mais colaborativa.



Figura 29: Who are the stakeholders?; Fonte: elaboração própria.

4 - Arena do Problema

O que mais se insere neste problema?

Kees Dorst (2006) diz que os problemas de design são problemas abertos e os problemas escolhidos são fechados. A construção de um problema fechado com uma arena de problema aberta não é um passo de dedução, mas sim um ato criativo por si só.

Assim sendo, e como já foi referido no passo 1 (Arqueologia), inerente ao problema do aluguer de roupa, estão todas as más interpretações culturais que

podem surgir no momento de uma viagem a um país com uma cultura bastante diferente. A OKG pretende não só facilitar a viagem ao fornecer todas as roupas para o dia-a-dia, mas também pretende ser uma ligação entre o turista e a cultura do país que este vai conhecer. Isto acontece através do aluguer de roupas apropriadas à cultura, caso sejam requisitadas. Desta forma, o turista pode inserir-se de uma forma muito mais submersa na cultura do país, sem que possam ser feridas suscetibilidades dos locais. Por exemplo, numa viagem ao Egipto, uma mulher com roupas mais “reveladoras” poderá chocar as mulheres locais devido às diferenças culturais. A OKG pretende ajudar os turistas a compreender essas diferenças, e tentar proporcionar uma experiência cultural completamente diferente do que já estão habituados. A roupa, como vai ser explicado no passo 5 (temas), pode ser alugada antes ou no momento da viagem, e pode ser levantada ou entregue no destino em local a designar (hotel, motel, *resort*, aeroporto, etc).

Outra questão que insere na arena do problema é a bagagem em si. O facto do turista ter de fazer a mala, causa transtornos na medida em que precisa de seleccionar a roupa que pretende levar, e posteriormente, o custo psicológico de um potencial extravio da mala é bastante elevado. Com a OKG, a roupa do turista fica “sã e salva” na sua casa, e não precisa de se preocupar, de todo, com bagagens. Apenas leva os seus bens essenciais mais voltados para a higiene.

Ainda, as marcas de roupas associadas conseguem ter uma percepção da adesão às suas roupas, uma vez que a OKG pode oferecer um detalhado estudo de mercados. Responde, assim, a esse problema das empresas de roupa, o facto de arriscarem sempre quando lançam uma coleção no mercado. Este torna-se um serviço útil para a OKG, pois esta recebe mais roupa patrocinada em troca dos estudos de mercado, e para a marca em si que obtém informações essenciais acerca da circulação das suas roupas. É um serviço útil e interdependente da OKG.

As parcerias com as empresas, ou seja, o lado *business*, também foi pensado. Assim, uma parceria com empresas facilitaria a viagem dos colaboradores, uma vez que a OKG trataria de toda a roupa a usar na viagem de negócios. Os fatos, masculinos ou femininos seriam entregues em local a designar pelo indivíduo (hotel, empresa, aeroporto, etc.), permitindo que o foco da viagem seja o negócio e não a logística em si.

5 - Temas

Neste passo, começam a emergir temas que são o terreno da criação para novos frames. No caso da OKG, consiste em quatro grandes temas: Roupas e acessórios; Lojas físicas, *Website* e ainda a aplicação móvel (*app*).

No caso das roupas e acessórios, este é o principal tema da OKG, que permite a criação de novos temas, e consequentemente, *frames*. O foco deste serviço é, como já foi referido, o aluguer de roupa e acessórios para viagens. As roupas tanto podem ser culturais, climáticas, de dia-a-dia e ainda *business*. Há também a possibilidade de alugar acessórios.

Os restantes três temas são a forma como a OKG chegará ao potencial cliente da OKG. Assim, os turistas podem alugar as suas roupas tanto no website como na aplicação móvel, e ainda na própria loja física. Em qualquer uma das três plataformas o turista pode alugar a sua roupa antes ou mesmo durante a viagem através do catálogo.

- No caso do *website* e da *app*, a roupa pode ser alugada via *online* e depois levantada na loja física, ou então, entregue no local pretendido.
- No caso da loja física, o turista pode simplesmente dirigir-se à mesma e aí fazer a seleção do que quer alugar.



Figura 30: Themes; Fonte: elaboração própria.

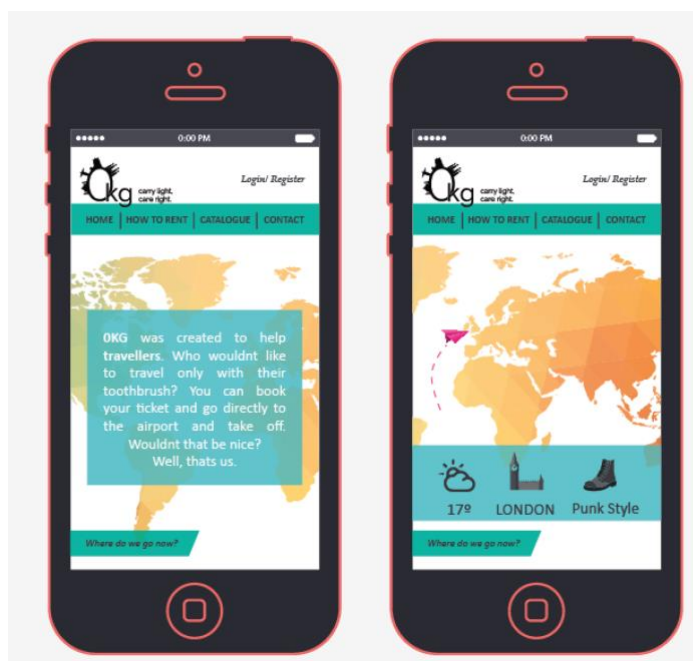


Figura 31: App OKG; Fonte: elaboração própria.



Login/ Register

HOME | HOW TO RENT | CATALOGUE | OUR STORES | CONTACT

Carry only your dreams, let us take care of your luggage



Figura 32: Website OKG; Fonte: elaboração própria.

6 - Frames

O *frame* principal da 0KG é o seu lema. Viajar nunca pareceu tão leve. Isto porque o turista não leva nada consigo, apenas traz. Traz uma bagagem rica em experiências e cultura, facilitada pelo facto de ser apenas uma bagagem emocional e não material.

E é assim que a 0KG quer ser interpretada, porque olhando para o problema sob essa perspetiva então a marca realmente serve não só para facilitar as viagens, como para as enriquecer.

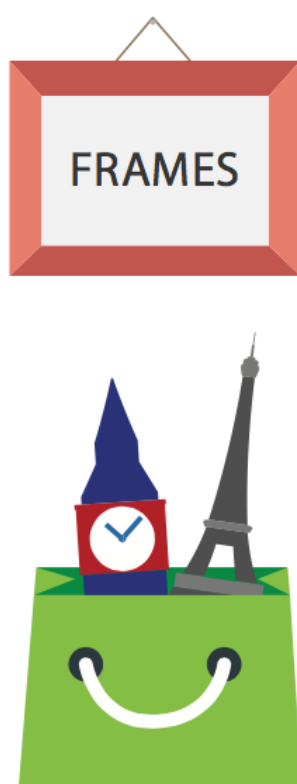


Figura 33: *Frames*; Fonte: elaboração própria.

7 - Futuros

A sociedade está a mudar de dia para dia e está a enfrentar, nos últimos anos, uma mudança de mentalidade da população em geral. Vê-se pessoas mais colaborativas com as outras, seja no sentido de bens físicos, como experiências e informações. O que se pretende com a criação da 0KG, é apenas um dos mecanismos dessa economia colaborativa, onde as pessoas poderão partilhar gostos, estilos, bens, mas, sobretudo, experiências.

8 - Transformações

O que precisa de mudar para que a solução seja implementada?

Para que a 0KG tenha sucesso, a mentalidade das pessoas no que toca ao alugar roupa que já foi usada por terceiros tem de mudar. A criação de toda uma estrutura que assegure conforto e bem-estar aos utilizadores destas roupas, especialmente no que diz respeito à limpeza das mesmas (higiene), e não apenas uma loja cujo principal objetivo seja vender a roupa, sem se preocupar com estas questões mais humanas, e que resolvidas podem até trazer maior lucro à loja.

Nesta estrutura, terá certamente de estar presente uma grande campanha de desmistificação, que ajude as pessoas a perceber as vantagens deste tipo de serviço.

Como vai ser possível observar na análise dos questionários aplicados, a questão da higiene e da limpeza das roupas é de facto uma barreira e uma resistência enorme a este tipo de serviços. Assim, esta questão teria de ser encarada e trabalhada da forma mais cuidadosa possível, para que haja toda uma desmistificação do que realmente significa usar roupa alugada.

9 - Conexões

Como é que se pode conectar ao resto do mundo?

Se a 0KG atingir as necessidades da população em geral, tornando-se numa ferramenta social de colaboração em massa, rapidamente o seu modelo poderá ser replicado em outras cidades do mundo, respeitando sempre a forma de vestir e as modas de cada cultura e país.

A escolha dos principais locais onde a 0KG gostaria de estar, prende-se sobretudo, na riqueza cultural da cidade, com especial foco nas roupas culturais, e também nas grandes cidades que representem relevância no setor do vestuário. Assim sendo, as cidades são: Nova Iorque, Rio de Janeiro, Lisboa, Paris, Moscovo, Londres, Barcelona, Dubai, Marrocos, Istambul, Tóquio e Nova Deli.

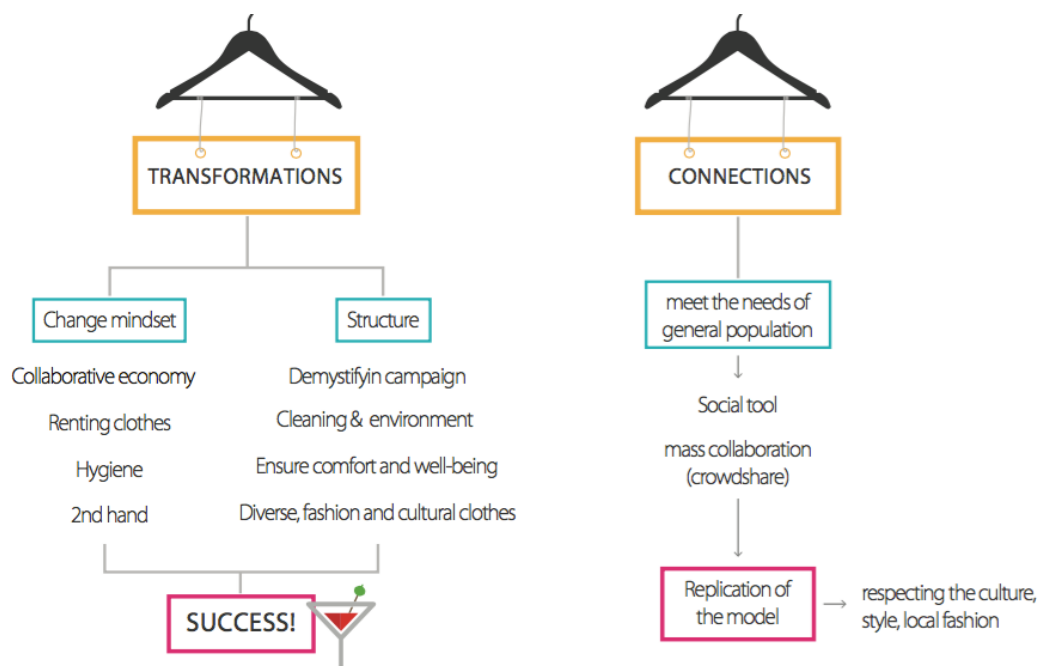


Figura 34: Transformations and Connections; Fonte: elaboração própria.

Em suma, e sob forma de esquema, apresenta-se então a OKG:



Figura 35: OKG; Fonte: elaboração própria

Uma vez que a 0KG já se encontra criada através da metodologia dos 9 passos de Kees Dorst, a secção 5.2. vai permitir que o serviço seja desenvolvido e explicado através do modelo que foi criado de raiz: o *Kaleidoscope*.

5.2. Desenvolvimento da 0KG através do modelo *Kaleidoscope*

Neste ponto do projeto faz-se, então, a aplicabilidade do modelo *Kaleidoscope* ao desenvolvimento da 0KG.

1 – Atuações

a) Atividades-centrais

- Assegurar o bom funcionamento do *website* e da *app*;
- Travar contactos com estilistas locais e sector do turismo para que se façam parcerias;
- Assegurar bom funcionamento da loja/armazém;
- *E-commerce (website e app)*;
- Estudos de mercado para novas coleções de marcas parceiras;
- Sistema de aluguer de roupa;
- Sistema de avaliação e controlo da qualidade e higiene da roupa;
- Sistema de distribuição da roupa;
- Sistemas de gestão de satisfação dos clientes;
- Sistema de gestão;

Como já foi referido, a 0KG pretende, internacionalmente, apostar na redução de custos psicológicos e físicos na hora da viagem, oferecendo um serviço de aluguer de roupa de dia-a-dia e vestuário cultural, de forma a aliviar o cliente do nervosismo de fazer uma mala e, até, da possibilidade desta ser perdida.

Assim sendo, a estratégia principal da 0KG passa por ser a primeira loja física e virtual de aluguer de roupa de dia-a-dia e cultural para os viajantes, permitindo aumentar o conforto das viagens e reduzindo o stress de levar mala.

A 0KG pretende estabelecer-se em 12 países/cidades de acordo com alguns critérios, sendo eles as cidades mais visitadas, as mais atrativas e ainda as

mais diversas culturalmente. São eles/elas: Nova Iorque, Rio de Janeiro, Lisboa, Paris, Moscovo, Londres, Barcelona, Dubai, Marrocos, Istambul, Tóquio e Nova Deli. O fator principal que levou a selecionar as cidades referidas, foi a capacidade de oferecer um leque extremamente variado de vestimentas locais e serem, ao mesmo tempo, cidades com peso considerável na indústria do vestuário.

Numa fase inicial pretende iniciar-se apenas com uma cidade, e após cuidados estudos de mercado e alavancagem financeira, avançar-se para outras cidades. Os custos inerentes à primeira abertura incidirão sobretudo no espaço, no staff, no stock de roupas e acessórios e ainda na criação e desenvolvimento da aplicação móvel e website.

As principais plataformas de aluguer de roupa serão então o *website*, a *app* e as lojas físicas, uma em cada cidade onde a OKG pretende estar presente. O tempo disponível para o aluguer das roupas varia de acordo com a qualidade e tempo que a roupa foi submetida na OKG. Como já referido, pode ser alugada roupa para o dia-a-dia, para eventos específicos, culturais e *business*. Existirão todos os tamanhos possíveis, para que a OKG atinga o maior público possível. Vai desde bebés até idosos.

Este é um serviço de intercâmbio de roupa, que também dá a possibilidade de fazer um depósito das roupas que já não lhe servem ou que acha que já estão fora de moda. E, com esse depósito tem a possibilidade de poder alugar um determinado número de peças de roupa ou até mesmo acessórios de moda. Caso o cliente não esteja interessado em deixar roupa na OKG, pode só alugar. Existe também a possibilidade de se tornar num parceiro de marcas de roupa existentes, de forma a estes perceberem aceitabilidade de novas coleções. Assim, em troca das roupas, eles obteriam informações úteis sobre o mercado (tanto para amadores como profissionais).

As roupas com mais *requests* irão ter uma data de aluguer mais curta, enquanto que as que têm menos podem ser alugadas por mais dias. Isto cria uma oscilação no que é alugado, fazendo com que os consumidores sejam tentados a alugar roupas que não escolheriam em primeiro lugar, e assim, saborear vários “estilos”.

Estratégicamente, é necessário e vital que a OKG se associe a uma companhia de seguros de forma a garantir que problemas que possam surgir sejam resolvidos de forma eficaz e eficiente.

Todos os investimentos da OKG estão relacionados com as estratégias do grupo para cumprimento dos objectivos estabelecidos:

- Dotar-se de equipamentos que lhe permitam inovar em termos processuais, para que se possa alugar e entregar a roupa de forma mais rápida e eficiente, tendo em vista a liderança nacional e uma cada vez maior internacionalização;
- Investir em capital humano capaz de antecipar os desafios de competitividade e de garantir a constante inovação (equipa de I&D);
- Conquistar a confiança do mercado também através do investimento em certificações (certificação de qualidade, certificação da segurança e higiene das roupas).

Para a implementação deste projeto, é necessário em cada país haver uma loja física com capacidade de armazenamento da roupa por cidade, bem como uma estrutura online que permita que seja possível efetuar-se as reservas/alugueres (*website* e *app*).

A OKG utiliza uma estrutura de integração vertical, e será implantada com o intuito de reduzir custos, como os de produção, distribuição e vendas que ocorrem dentro da empresa. “A possibilidade de redução de custos e riscos é o que convence os empresários a adotar a estratégia da integração vertical”, como acontece neste caso (Porter, 2004).

Um dos sistemas fundamentais da OKG é o processo completo desde a aquisição das roupas até ao seu alugar que engloba um conjunto de sistemas:

Sistema de aluguer de roupa: A OKG tem um esquema de atuação bastante bem definido que se traduz no funcionamento do processo de aluguer de roupa. Tem de ser possível haver um sistema de armazenamento de roupa, que permita à OKG guardar roupas em grandes quantidades de forma a ter produto para satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Sistema de avaliação e controlo da qualidade e higiene da roupa: A OKG garante a qualidade e limpeza das suas roupas, através de um contrato de terciarização com lavandarias aprovadas e com selo de qualidade. Este sistema tem de ser comunicado aos clientes, para que haja uma associação clara de qualidade e preço.

Sistema de distribuição da roupa: Toda a roupa é alugada de duas formas distintas: *Online* ou em loja. Os clientes tem a possibilidade de alugar em loja e trazer já os produtos consigo; Ou podem pedir via *online* e ir levantar à loja; Ou pedir via *online* e em loja e as roupas serem distribuídas ao local pretendido (hotel, apartamento, hostel, *resort*, empresa, etc.).

Assim sendo, a OKG garante o transporte da roupa também através de terciarização de uma empresa de transportes que se garante a distribuir toda a roupa de forma mais eficiente, eficaz e sempre de forma rápida. É de salientar ainda a competência forte de logística e entrega do seu produto aos clientes, e que é necessária uma estrutura muito bem definida para que a roupa chegue eficaz e eficientemente ao seu destino.

Ao nível daquela que é a sua capacidade de Logística, a OKG é portanto um bom exemplo de uma coordenação cuidada e bem delineada, assegurando as várias fases e etapas do aluguer do seu produto, que vai desde o primeiro *click* no *website* até à encomenda chegar ao hotel. Satisfazer o máximo número de turistas e conseguir ter oferta para a procura é um dos desafios apresentados à OKG, uma vez que se pretende ter a capacidade de os satisfazer na totalidade, em qualquer dos países em que atua.

Sistemas de gestão de satisfação dos clientes: Este sistema é a prioridade nº 1 da OKG, para proporcionar um excelente sistema de serviço ao cliente, com várias estratégias que permitem uma boa comunicação com o cliente. De salientar, ainda, a necessidade de um bom sistema de formação e treino aos empregados da marca.

Sistema de Gestão: É um sistema de grande importância para a OKG, em que se procura uma melhoria do desempenho dos processos e da eficácia do seu Sistema de Gestão, quer através da melhor utilização dos recursos e tecnologias disponíveis, quer na procura de vantagens competitivas através de projetos que

se traduzam em aumentos significativos da produtividade.

b) Valores Propostos

Na OKG existem determinados valores partilhados por todos os intervenientes:

- Forte sentido de responsabilidade social, procurando contribuir de uma forma ativa para a melhoria da sociedade e demonstrando uma forte preocupação ambiente e de desenvolvimento do conhecimento humano.
- Procura-se também a eficiência, através de uma otimização da utilização dos recursos, de forma a maximizar o seu retorno.
- Promove-se uma competição saudável no desenvolvimento de projetos.
- Forte cariz de responsabilidade ambiental, através do uso de detergentes que não poluem o meio ambiente.
- Dedicção e esforço de toda a equipa para valorizar e respeitar sempre o cliente e conseguir entregar sempre de forma eficiente o valor que propõe.

c) Personalidade

- Ser um serviço irreverente, que pretende facilitar as viagens. Sobretudo é um serviço inovador, facilitador que fomenta a economia colaborativa;
- Estilo de gestão democrático, participativo e incentivador;
- Contra a discriminação, seja ela qual for;
- Experiência cultural;
- Inovação constante;
- Rápido, em rede, prático e rico;

A personalidade da marca assenta, principalmente, em características de irreverência, inovação, facilitismo, praticabilidade e rapidez, e, sendo um serviço inovador, toda a personalidade da OKG deve refletir isso mesmo.

A forma como a OKG gere a sua equipa, para atingir os objetivos empresariais a que se propõe, é o que define o seu estilo de gestão. Pode-se deduzir que o estilo que a marca tem instaurado é um estilo democrático,

participativo e incentivador. Isto pode-se perceber, uma vez que a OKG trata de forma excelente todos os seus colaboradores, salientando que este estilo se encontra incorporado dentro dos valores da empresa.

Para garantir o máximo de entrega de valor aos seus clientes, os funcionários teriam que partilhar uma paixão em comum e compartilhar os valores da marca, criando também, uma proximidade entre gerentes, funcionários e empresa no seu todo.

Também é de salientar, o respeito transversal de toda a marca ao meio ambiente de uma forma socialmente responsável, através de uso de detergentes livres de fósforo.

Ainda, a OKG promove um estilo de respeito pelas diferentes etnias, sexos, convicções políticas e religiosas, orientações sexuais e ainda deficiências físicas.

Pretende ser uma experiência cultural, na medida em que possibilita que as pessoas se integrem numa cultura ao alugar roupas da cultura do país onde se inserem. Pretende também estar em constante inovação, estando sempre atento ao mercado e às mudanças e necessidades, respeitando sempre o meio ambiente.

Em suma, as quatro palavras que melhor descrevem o serviço OKG são: Rápido, em rede, prático e rico.

2 – Pessoas

a) Relação

- Cultura da empresa assente nas pessoas, inovação tecnológica e responsabilidade social;
- Cliente com perfil no *website* com histórico das suas viagens;
- Dicas para futuros locais a visitar;
- Informações turísticas e promoções exclusivas;
- Relação de confiança, qualidade, segurança e praticidade tanto com clientes como *stakeholders*.

A OKG pratica uma cultura que visa a satisfação dos seus clientes,

acionistas e colaboradores, através do estabelecimento de relações sustentadas. Uma cultura baseada na inovação tecnológica e pautada pela responsabilidade social e ambiental. Existe uma preocupação constante em identificar e corresponder aos requisitos e expectativas, quer atuais quer futuras, dos seus clientes.

Pretende-se criar uma relação de confiança com os clientes desde o primeiro momento em que decidem recorrer aos serviços da OKG. Um espaço personalizado *online* será disponibilizado a cada um deles, onde terão acesso às informações turísticas, promoções exclusivas e dicas para futuros locais a visitar.

b) Parceiros

- Colaboradores
- Câmaras Municipais
- Sector do turismo
- Aeroportos
- Fornecedores de roupa
- Lojas de roupa tradicionais
- Costureiras
- Lavandarias
- Artesãos locais
- Serviços de entrega
- Publicitários
- Segurança

Os recursos humanos são elementos únicos e diferenciadores, sendo hoje em dia considerados ativos chave para o sucesso de uma organização. As pessoas e as equipas por elas formadas são um pilar fundamental de qualquer empresa, pois são eles que garantem o funcionamento da mesma traduzindo os valores e a cultura de forma a alcançar objetivos e atingir a missão a que a empresa se propõe.

c) Segmentos

De uma forma geral, o segmento é todo e qualquer viajante e turista, de ambos os sexos, e apesar de abranger todas as idades, o público alvo tem um perfil mais jovem, dinâmico, aventureiro e com um espírito colaborativo e de cultura.

3 – Recursos

a) Físicos

- A roupa e acessórios
- Compra de espaço para armazenamento da roupa;
- Lojas físicas (uma por cidade);
- Decoração para o interior das lojas;
- Equipamento digital.

b) Intelectuais

- Direitos de autor/Patente;
- Base de dados.

Para que a OKG funcione é necessário, como já referido, um espaço virtual comum a todas as cidades, e um espaço físico presente em cada uma das cidades.

A OKG terá funcionários a trabalhar em todas as lojas físicas, em distribuição e manutenção das roupas e *website*. Irá sempre existir a preocupação com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores da OKG, procurando motivá-los e maximizar as suas competências individuais e de equipa.

c) Financeiros

- Manutenção de *website* e *app*;
- Compra de domínio de *website*;
- Designer para *website* e *app*;
- Publicidade;
- Compra de roupa e acessórios para *stock*;

- Aluguer de escritório e respetiva renda;
- Aluguer de lojas e respetiva renda;
- Lavagem das roupas;
- Pagamento a funcionários e fornecedores;
- Pagamento a contabilista, publicidade e distribuição;

4 – Influências

a) Rivals

- Serviços de aluguer de roupa (primários), Lojas de roupa no geral (secundários)

b) Governo

- Leis de comercialização de roupa;
- Regulamentações ambientais;
- Leis de emprego;
- (In)stabilidade política;
- Políticas de impostos;
- Restrições nos envios para fora da União Europeia (UE);

c) Tendências

- Constante renovação de estilos;
- Crescente interesse em roupas culturais;
- Economia colaborativa;

5 – Coração/Core

Ser a primeira loja que alia a qualidade e preço ao aluguer de roupas em segunda-mão. A OKG quer facilitar a vida dos turistas quando estes viajam. De seguida, o modelo devidamente preenchido, que representa a análise interna e externa da OKG e, que, por sua vez, estão traduzidos nas análises SWOT e PESTA.

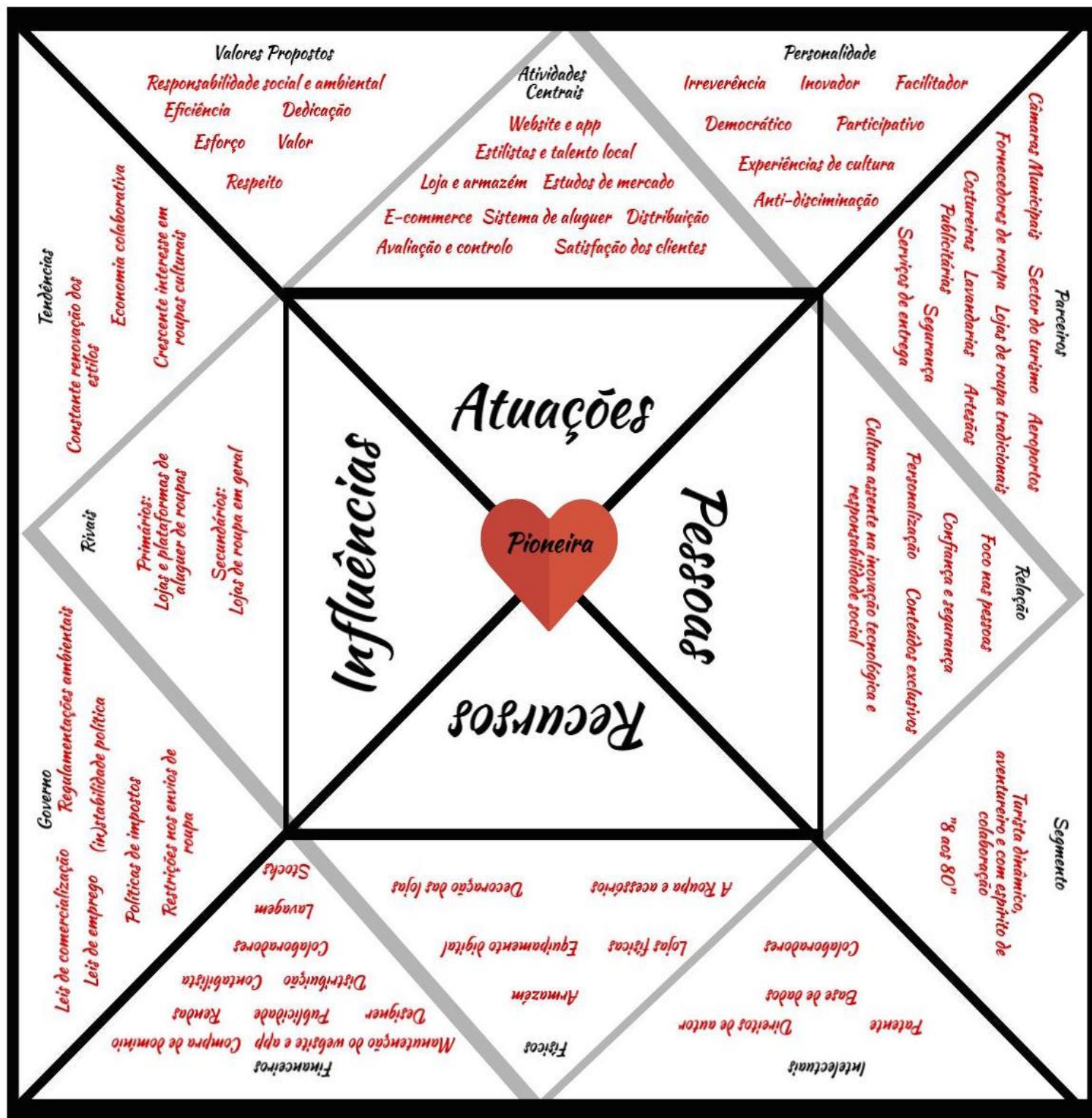


Figura 36: Kaleidoscope; Fonte: elaboração própria

6. Análise envolvente e interna

De forma a perceber melhor o setor e o ambiente em que a OKG se insere, faz-se, nos pontos abaixo, uma breve introdução ao setor dos serviços, bem como as análises à concorrência e ao ambiente envolvente e interno através da PESTA e SWOT, que em parte, resulta já, dos triângulos do modelo *Kaleidoscope*.

6.1. Nova tendência: serviços e bens partilhados

Lovelock & Wirtz (2007) sugerem duas definições de serviço que segundo os autores abrangem a sua essência. A primeira definição afirma que “serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar afeto a um produto “físico”, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta habitualmente em propriedade de quaisquer dos fatores de produção”; a segunda definição fornecida por estes autores afirma que “serviço é uma atividade económica que cria valor e proporciona benefícios aos clientes em horários e locais específicos, ocorrendo uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome.”

Há um provérbio que diz que "a necessidade aguça o engenho". Por isso, não será de estranhar que, na actual crise económica, floresçam ideias de negócio que prometem ajudar a poupar algum dinheiro. O aluguer ou a partilha de bens, em vez da sua compra, é uma dessas tendências. Ao longo dos últimos anos têm surgido várias empresas que investem na aquisição de determinados artigos para, posteriormente, os alugar a preços mais em conta, tornando-os acessíveis a um leque mais vasto de pessoas. Podem tratar-se de artigos dispendiosos, como carteiras de marcas de luxo, roupa ou acessórios de moda, ou simples objetos ou comodidades do dia-a-dia, como livros. Basta fazer uma pesquisa na internet para identificar dezenas de oportunidades que permitem não abdicar de determinadas regalias em tempos de crise.

A partilha é outra das novas tendências. Um dos mais conhecidos é o *carsharing*. Em Portugal, existem dois projectos que estão a impulsionar esta

tendência. A ideia subjacente a ambos é: poupar dinheiro e poupar o ambiente, através da partilha de carros. O *GalpShare*, que foi desenvolvido pela *Galp*, permite formar redes sociais entre pessoas que queiram partilhar um meio de transporte. A adesão é simples e gratuita: o utilizador regista-se no site www.energiapositiva.pt, entra na aplicação *GalpShare*, cria um perfil e preenche um formulário, onde indica, entre outros, o seu percurso, quando o pretende efetuar e em que horários, e se é passageiro ou condutor. O sistema possibilita a procura e identificação de percursos semelhantes e, depois, resta aos utilizadores acertarem entre si os pormenores. Já o *Mob Carsharing*, disponibilizado pela *Carris*, é um serviço pago e que funciona em Lisboa, como um sistema de aluguer de automóveis de curta duração, vocacionado para quem não tem carro ou simplesmente não pretende levá-lo para a estrada, poupando no combustível ou no estacionamento. "Em termos económicos o *Mob Carsharing* pode significar uma poupança efectiva que pode chegar aos 75%, para utilizadores que façam menos de 15 mil km/ano nos seus veículos", refere fonte oficial da *CarrisTur*. A utilização mínima é de uma hora. Por exemplo, para um cidadão, a primeira hora custa 5,20 euros e cada quilómetro feito 33 cêntimos. Para utilizar este serviço, os particulares pagam uma anuidade de 50 euros.

Para quem gosta de ir de férias, mas não pretende gastar muito dinheiro, a troca de casas pode ser uma alternativa. Ou seja, uma família disponibiliza a sua casa para que outra possa passar férias e vice-versa. No trocacasa.com existem mais de 40 mil imóveis disponíveis em 150 países. Participar nesta troca de casas representa um custo mensal entre 2,95 e 5,95 euros. A cultura é outra das áreas possíveis de partilhar. Um movimento que tem crescido a nível mundial, e em Portugal, é o *BookCrossing* em que poderá trocar de livros com outras pessoas. Assim poderá economizar na compra de livros e ao mesmo tempo poder ter acesso a cultura. O bookcrossing.com é um dos sites que permite fazê-lo. Cerca de 3% dos seus utilizadores são portugueses.

Fonte: Económico.sapo.pt

6.2. Análise envolvente (PESTA)

Uma das ferramentas de análise mais utilizadas para estudar o ambiente geral é a análise PESTA. Esta consiste na análise de variáveis que são organizadas em 5 grupos: fatores Político-legais; Económicos; Sócio-culturais; Tecnológicos; Ambientais (Teixeira, 2011). A importância desta ferramenta prende-se com o fato de permitir os responsáveis pela decisão estratégica, uma perspetiva mais ampla e orientada sobre o ambiente. Para além disso, mune a organização de uma visão mais futurística acerca da situação dos seus negócios (Richardson e Richardson, 1991). Assim, a análise PESTA é reconhecida como uma ferramenta estratégica útil para compreender o crescimento ou declínio do mercado, o posicionamento da empresa e a direção / potencial do negócio (Koumparoulis, 2013).

Fatores Político-legais

- Política de Portugal

A República Portuguesa é um Estado de direito democrático, baseado no respeito e na garantia dos direitos e liberdades fundamentais e na separação e interdependência de poderes. Os órgãos de soberania consagrados na Constituição são: o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais. O Presidente da República é o Chefe de Estado eleito por sufrágio universal direto, por um mandato de cinco anos, podendo ser reeleito apenas para mais um mandato. O atual Presidente da República, eleito em janeiro de 2016, é Marcelo Rebelo de Sousa (AICEP, 2016).

- Crise/instabilidade política da zona EURO e fora dela
- Legislação comercial – Declaração Aduaneira de Exportação (DAE)

As trocas comerciais entre a UE e países terceiros estão sujeitas ao cumprimento de formalidades aduaneiras, sendo a DAE o documento que sujeita as mercadorias ao regime de exportação. É parte integrante do Documento Administrativo Único, vulgarmente conhecido por DAU, {Regulamento (CEE) nº. 2454/93} que é o impresso obrigatório para cumprir as formalidades aduaneiras de importação, exportação e trânsito de mercadorias. A DAE pode ser preenchida por qualquer pessoa habilitada, ou seja, o exportador ou alguém por si designado (despachante oficial, por exemplo), devendo ser entregue na estância aduaneira competente.

Fonte: Manual Marktest Acess

- Portugal 2020 – Apoio ao investimento

As empresas de turismo vão poder aceder a uma nova linha de financiamento, dotada de 60 milhões de euros, decorrente do Protocolo, assinado no dia 2 de março na BTL - Feira Internacional de Turismo, entre o Turismo de Portugal e 12 instituições bancárias.

A Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 2016 é um instrumento de crédito que visa proporcionar às empresas do setor do turismo melhores condições no acesso ao financiamento.

De acordo com os critérios fixados no protocolo, que vigora até 31 de dezembro de 2017, vai ser privilegiado o investimento em projetos distintivos e inovadores, assim como na requalificação de empreendimentos turísticos, no sentido de os posicionar e afirmar em segmentos de maior valor acrescentado. O desenvolvimento de projetos de empreendedorismo na área da animação turística, bem como de projetos na área da restauração de interesse para o turismo, estão também entre os eixos de investimento contemplados.

Fonte: Turismo de Portugal

- Imposto de valor acrescentado (IVA)

O valor das taxas a pagar de mercadorias que vêm fora da UE resumem-se ao IVA (actualmente 23% para Portugal Continental, mas altera de país para país) + taxas de apresentação à alfândega e armazenagem (esta última não é cobrada sempre). Existem outras taxas, como: Taxas dos direitos aplicáveis a Países Terceiros (TPT, também chamado de direitos aduaneiros), tráfego postal, imposto de selo, impresso e outras despesas.

O IVA é aplicado sobre o valor total da mercadoria, incluindo os portes. A taxa de armazenagem e de apresentação à alfândega têm um valor que depende do despachante (transportadora)

Fonte: Pplware.sapo.pt

Ao vender e enviar bens para consumidores de outro país da UE, deve registar-se nesse país e cobrar o IVA à taxa aplicável no mesmo, exceto se o valor total das vendas nesse país no ano em curso não atingir o limite fixado pelo país (35.000€ ou 100.000€).

Relativamente a países terceiros, se a empresa vender bens a clientes estabelecidos em países que não pertencem à UE, não se deve cobrar IVA, embora possa deduzir o IVA pago sobre as despesas relacionadas com a venda (bens/serviços adquiridos especificamente para fins dessa venda). E, se a empresa comprar bens relacionados com a sua atividade a um fornecedor estabelecido num país que não pertence à UE, regra geral, deve pagar o IVA no local da importação (podendo deduzi-lo na sua próxima declaração de IVA se fizer vendas tributáveis).

Fonte: Europa.eu

Fatores Económicos

- Profunda crise económica e financeira

Portugal tem vindo a enfrentar nos últimos anos uma crise sem precedentes, no entanto, registou no ano passado sinais de algum crescimento

económico, embora de forma ligeira, traduzido num crescimento médio do Produto Interno Bruto (PIB) em cerca de 0,9%, em contraste com a tendência negativa observada nos anos anteriores (AICEP, 2016).

Relativamente à indústria na qual o negócio em questão se insere, a crise económica que se vive atualmente, constitui uma vantagem e uma desvantagem para a mesma. Por um lado, a crise leva a que as famílias se contenham em atividades suplementares às necessidades básicas, levando a que sejam efetuados cortes em investimentos como nas viagens ou compra de roupa. Por outro lado, a crise faz com que as populações optem por produtos mais baratos, e o aluguer de roupa permite a obtenção de tais produtos, desde peças de roupa a acessórios de moda.

Os desequilíbrios acumulados da economia fomentaram o endividamento dos diversos agentes económicos (estado, famílias e empresas), o aumento significativo da dívida externa e a subida do desemprego (12,4% no T1 de 2016, INE) penalizaram substancialmente a produtividade nacional.

Os indivíduos, com um poder de compra cada vez mais baixo, apresentam índices de redução de consumo. O rendimento nacional per capita situa-se em 16.947,7 e o IVA é de 23% (Pordata, 2015).

A taxa de juro associada aos financiamentos bancários, custo de aquisição de materiais, equipamento e outros bens, bem como o imposto sobre o rendimento coletivo (IRC) aplicado às empresas, ambos bastante elevados, constituem obstáculos à normal prossecução do negócio, em termos da evolução de crescimento e consequente rentabilidade do mesmo.

- Estrutura da economia portuguesa

A estrutura da economia portuguesa é caracterizada por um elevado peso do setor dos serviços, à semelhança, aliás, dos seus parceiros europeus, que correspondeu a 75,8% do VAB e empregou 68,1% da população em 2015 (AICEP, 2016)

Em 2015, segundo o INE, a economia portuguesa registou um aumento de 1,5% em volume, em termos homólogos (após +0,9% em 2014). Essa recuperação

foi determinada pelo desempenho favorável da procura interna (+2,4% face a 2014), refletindo a aceleração do consumo privado (+2,6%) e o aumento do consumo público (+0,8% face ao ano anterior, depois de vários anos de quedas sucessivas). Também a formação bruta de capital fixo acelerou em 2015 (+3,7%).

O crescimento real das exportações de bens e serviços foi de 5,1% no último ano (com a componente de bens a crescer 5,8% e a de serviços 3,1%), enquanto as importações aumentaram 7,3%. A procura externa líquida registou um contributo menos negativo para a variação do PIB (-1,0% em 2015), refletindo um maior dinamismo das exportações de bens e serviços. O saldo externo de bens e serviços, em termos nominais, aumentou para 0,8% do PIB em 2015.

- Crescimento das exportações

De acordo com o Banco de Portugal, após um crescimento de 5,1 por cento em 2015, as atuais projeções para as exportações de bens e serviços apontam para um aumento de 2,2 por cento em 2016 e uma aceleração para taxas em torno de 5 por cento em 2017 e 2018, respetivamente.

O crescimento robusto das exportações, comum quer à componente de bens, quer à componente de serviços, propicia a continuação do processo de orientação dos recursos produtivos para os setores com maior exposição à concorrência internacional. Em 2017 e 2018, as exportações apresentam um contributo líquido para o crescimento do PIB superior ao da procura interna, projetando-se um aumento do peso das exportações no PIB de cerca de 40 por cento em 2015 para cerca de 42 por cento em 2018 (cerca de 30 por cento do PIB em 2008).

No que respeita às exportações apenas de bens, verificou-se um aumento de 3,6% em 2015 em termos homólogos, de acordo com os dados do INE, enquanto as importações cresceram 1,9%, correspondendo a uma taxa de cobertura de 82,9%. O saldo da balança comercial de mercadorias continuou a apresentar valores negativos em 2015, tendo-se verificado um desagravamento de 5,2% face ao ano anterior (AICEP, 2016).

- Aceleração moderada dos preços no consumidor

Após a redução de 0,2 por cento em 2014, a inflação medida pela taxa de variação do índice harmonizado de preços no consumidor (IHPC) aumentou 0,5 por cento em 2015, projetando-se um crescimento dos preços semelhante em 2016 e uma aceleração em 2017 e 2018.

A evolução dos preços projetada para o período 2016-2018 reflete pressões inflacionistas progressivamente ascendentes, motivadas pelo crescimento moderado – embora superior ao potencial – da economia portuguesa, pelo impacto positivo das medidas de política monetária adotadas pelo BCE, assim como pela incorporação da hipótese técnica de aumento do preço das matérias-primas e do petróleo em euros em 2017 e 2018 (Caixa “Hipóteses do exercício de projeção”). Ao longo do horizonte de projeção, a evolução da inflação tem subjacente um crescimento moderado dos salários reais por trabalhador, a par da redução gradual da taxa de desemprego e da recuperação do crescimento da produtividade.

Fonte: Banco de Portugal

Fatores Sócio culturais

- Profunda crise social
- Aumento das desigualdades sociais
- Vulnerabilidade e empobrecimento das famílias
- Mudanças de estilos de vida e de padrões de consumo
- Estigma social sobre uso de roupas alugadas
- Novas gerações mais conscientes e recetíveis à economia colaborativa

O consumo colaborativo é uma tendência que tem sido observada nos últimos anos, e que trouxe uma preocupação crescente relativa a temas ecológicos, sociais e com impacto no desenvolvimento das sociedades. O consumo colaborativo define-se como sendo uma atividade de pessoas para pessoa, onde se dá, obtêm e sobretudo se partilha o acesso a bens e serviços, coordenados através

de serviços online baseados em comunidades (Hamari, Sjöklint, & Ukkonen, 2015).

De acordo com os mesmos autores, este tipo de consumo tem sido visto como um alívio aos problemas sociais, como o hiperconsumo, a poluição e a pobreza, através da redução de custos de coordenação económica no seio das comunidades. Fazer parte do consumo colaborativo é visto como uma atividade por obrigação em que se pratica o bem ajudando os outros e se compromete em comportamentos sustentáveis.

No estudo feito por Hamari, Sjöklint, & Ukkonen (2015) em que 168 indivíduos registados no *website Sharetribe* (empresa *online* que presta serviços a indivíduos e empresas de pequena dimensão na ajuda e criação dos seus *marketplaces*) os resultados mostraram que o consumo colaborativo é motivado por vários fatores, tais como a sustentabilidade, o prazer da atividade, bem como os ganhos económicos. No entanto, a sustentabilidade só é um fator motivacional para indivíduos que já considerem o consumo e os temas ecológicos um assunto importante no seu dia a dia.

- Fenómenos de moda

Além do crescente nível de autonomia das sociedades, a população, hoje em dia, mais sofisticada e exigente, aprecia a novidade e o diferente. A OKG pretende adaptar-se no presente, relativamente às preferências dos consumidores. Mais ainda, a propensão à poupança, devido à atual crise financeira, leva à procura de soluções, constituindo o aluguer de roupa e acessórios um meio para, por exemplo, poupar nas lojas convencionais ao invés comprar roupas novas e depois por não as usar, as deitar fora.

No entanto, existem outros aspetos que devem ser levados consideração, como os modelos de comportamento dos indivíduos, os seus gostos e respetivos estilos de vida. Muito associado a isto, poderão estar mudanças no comportamento do consumidor decorrente de modas ou estilos temporários. Incluem os aspetos culturais e a preocupação com a saúde, a taxa de crescimento populacional, a distribuição etária, tendências profissionais e ênfase na segurança.

A evolução demográfica é um conhecimento fundamental para a avaliação dos fatores sociais, porque além dos efeitos diretos, vai afetar indiretamente todos os restantes setores que vão desde a saúde, à educação, passando pelos hábitos de consumo, assim, todos são afetados pela evolução demográfica. Os valores sociais e culturais da sociedade também devem ser avaliados. No entanto, e dada a mobilidade de pessoas com diferentes costumes, esta avaliação é cada vez mais difícil, tornando-se difícil prever o comportamento direto dos consumidores.

Fonte: Sebrae.com

Fatores Tecnológicos

- Internet como veículo de marketing e acesso

Não só a mentalidade e os hábitos da sociedade se alteraram, mas também os processos e técnicas evoluíram ao longo dos tempos. Atualmente, quase todos os processos são suportados pela tecnologia, e esta constitui uma das características que os consumidores procuram graças à constante relação que têm com a mesma no dia-a-dia.

Os avanços tecnológicos, que se têm vindo a verificar nas tecnologias de informação, têm sido um grande aliado nas estratégias de marketing das empresas. A internet e as plataformas de redes sociais como *Twitter*, *Facebook*, *Youtube*, *Instagram* e etc. são os principais meios utilizados na procura de informação por parte dos consumidores. Permitem a interação bidirecional entre as empresas e os seus clientes. De acordo com a Anacom (2015), o acesso à internet está presente em 70,8% dos lares portugueses e os serviços móveis chegam a 59,1% das famílias através de soluções baseadas em telemóveis e a 19,8% dos lares através de placa/*pen*. Em 69% dos lares com Internet os portugueses usam serviços fixos e móveis de forma complementar e há ainda 11,8% da população que só usa internet gratuita, fora de sua casa. Os indivíduos entre os 16 e os 74 anos são os principais utilizadores. As redes sociais têm permitido que as marcas estejam cada vez mais perto dos seus consumidores e que possam oferecer novas experiências.

- Forte presença das marcas nas redes sociais

Segundo a Marktest, mais de dois terços (68,5%) dos indivíduos com um perfil criado em redes sociais seguem as publicações que marcas ou empresas postam nessas mesmas redes em Portugal. São fãs das empresas, deixam que as novidades de cada marca passem pelo seu *feed* de notícias e, vão acabando por reter algumas das informações que circulam sobre novos produtos, novos serviços, novos espaços e até novas ideias de negócio.

Pelo menos um quarto dos seguidores de uma marca (25,2%) assumem que o fazem precisamente porque já eram fãs da marca antes de a seguirem na rede social. Outros tantos dizem que o fazem porque querem estar informados e atualizados. E, há ainda quem refira que faz questão de estar a par de algumas novidades do mercado ou que não quer deixar de acompanhar tudo o que se passa em determinada área.

O mesmo estudo evidencia que 21% dos utilizadores de redes sociais afirmam já ter realizado compras nesses sites. Neste grupo, a grande maioria refere ter feito a última compra no *Facebook* e, em termos médios, classificam como boa a sua última experiência de compra diretamente em *sites* de redes sociais.

Roupa, bijutaria, eletrónica, informática, telemóveis ou jogos, calçado e CDs/Livros são os produtos mais referidos como tendo sido adquiridos através de redes sociais.

Já entre a maioria que refere nunca ter realizado compras em redes sociais, o preferir comprar em lojas, ou em outro tipo de *sites*, e a falta de oportunidade são as principais razões invocadas para ainda não terem realizado aqui compras, conclui a Marktest.

Fatores Ambientais

- Aparecimento de produtos *eco-friendly*

Exemplo: Eco bola

Composta por cerâmicas naturais, esterilizante (esteriliza e desinfeta a roupa), alcalinas (mantem o PH da água a 10 e elimina o cloreto da água canalizada) e anti-calcário (prolonga a vida da sua máquina) que atuam de forma natural na sua roupa, aumentando a eliminação da sujidade, sem uso de qualquer detergente.

Esta bola ecológica cria uma onda energética que quebra as combinações do hidrogénio da molécula da água em pequenos aglomerados e força-os a estarem ativos aumentando assim o movimento molecular. A acção da força aumenta a penetração no tecido da sua roupa, resultando numa lavagem que elimina facilmente a sujidade da roupa sem o uso de qualquer detergente. As cerâmicas estão contidas numa bola plástica não tóxica. Basta colocar a bola no tambor da sua máquina de lavar junto com a roupa.

Ao utilizar está a poupar-se dinheiro pois não é necessário adicionar detergente nem amaciador (exceto quando a roupa tem muita sujidade ao que se deverá adicionar 30% de detergente). A sua ação desinfetante protege a saúde da sua pele e diminui riscos alérgicos, pois não deixa resíduos químicos na roupa, elimina bolor e outros organismos patogénicos da roupa e da máquina (ideal para lavar a roupa dos bebés ou pessoas que tem pele sensível).

Fonte: Levas.me

- Roupa orgânica

Exemplo: *Hempact Organic Clothes*

A *Hempact Organic Clothes* é uma marca Portuguesa de vestuário masculino e feminino, com íntima ligação á natureza, centrada na

qualidade e no conforto, na sustentabilidade e no consumo consciente, através da utilização de materiais 100% ecológicos, como cânhamo, algodão orgânico, *PET* (material resultante da reciclagem de garrafas de plástico) e corozo.

A marca privilegia a utilização de fibras naturais, optando por tecidos de cânhamo e *PET* com certificado *GOTS*, devido à sua resistência e durabilidade, como também as malhas em algodão orgânico com certificado *OEKO TEX*, devido ao seu aspeto natural, ao seu conforto, e à sua frescura, conferindo assim, qualidade, fiabilidade e resistência aos seus produtos.

O cânhamo é uma fibra natural de origem vegetal, utilizada para os mais diversos fins, dos quais se destaca especialmente o mercado textil, visto que é cinco vezes mais resistente que o algodão. A sua fibra é extraída do caule da planta e apresenta uma elevada tenacidade. A plantação de cânhamo é de fácil cultivo e não requer de grandes cuidados, crescendo sem uso de fertilizantes, o que torna o cânhamo uma fibra com um genuíno potencial ecológico.

Fonte: hempactorganic.com

6.3. Análise da concorrência

Todas as marcas mencionadas abaixo são concorrentes da 0KG, mas de uma forma indireta, na medida em que oferecem apenas roupas específicas para eventos e não roupa de dia-a-dia e roupa cultural. São empresas que operam principalmente em Portugal e na Europa ao contrário do que a 0KG pretende.

Glamorous

Esta empresa surgiu há cerca de dois anos e meio e aluga, por valores reduzidos, algumas das mais cobiçadas carteiras de marcas de luxo. Apesar de reconhecer que o sentimento de posse ainda está muito enraizado entre os portugueses, Rita Fernandes Thomaz, uma das responsáveis por este projeto, refere que "cada vez se assiste mais a um desprendimento que aliado a uma crise como a que vivemos tem potenciado o negócio da Glamorous", acrescentando que a grande maioria das clientes "quer apenas ter o gozo de poder usar um artigo perfeito, um luxo acessível".

Os preços praticados pela *Glamorous* ilustram isso. O aluguer por três dias de uma das carteiras mais cobiçadas - a *Neverfull* da *Louis Vuitton MM* - custa 25 euros. O preço de aquisição deste modelo da afamada marca francesa ronda os 400 euros.

Fonte: glamorous.pt

Rent me a bag

O mesmo conceito da *Glamorous* é seguido pela internacional *rentmeahandbag.com*, mas o leque de produtos disponibilizados é mais alargado. Esta empresa dedica-se não só ao aluguer de carteiras de marcas conceituadas, como de sapatos e roupa de estilistas conceituados, prestando este serviço para qualquer país do mundo.

Os preços para roupa de senhora oscilam entre 62 dólares (48 euros) e os 549 dólares (422 euros) que custa alugar um vestido de noite *Carolina Herrera*. O preço de venda deste vestido ronda os 5.500 dólares (4.227 euros).

Fonte: rentmeahandbag.com

Chic by choice

Dior, Jenny Packham, Elie Saab, Dolce & Gabbana, Lanvin, 3.1 Phillip Lim, Etro e Peter Pilotto são algumas das marcas com vestidos prontos a alugar.

A fundadora Filipa Neto afirma que "a *Chic by Choice* pretende tornar-se na plataforma de aluguer de marcas de luxo com mais sucesso na Europa". A plataforma já conta com 100 vestidos de designers internacionais, com preços a começar nos 30 euros o aluguer, mas as responsáveis prometem ascender aos 600 vestidos nos próximos seis meses. Lançado no *Decoded Fashion London Summit*, um dos eventos mais relevantes da indústria de moda e tecnologia, a *Chic by Choice* já está *online* e envia encomendas para 15 países europeus, incluindo Portugal. Para encomendar, basta escolher o vestido e programar a data de entrega. Depois de devolver, a *Chic by Choice* trata da limpeza e eventuais reparações do mesmo.

Fonte: StartupMag/ chic-by-choice.com

Style in a box

Esta serviço trata-se de um *website* de aluguer de vestidos de luxo, de marcas e criadores de prestígio, internacionais, lindos e, muitos deles, exclusivos em Portugal. A grande vantagem, para além da exclusividade, é o fato de enviarem dois tamanhos do modelo escolhido. Isso faz com que não haja o perigo do modelo não servir e de se ficar, em cima da hora, sem roupa para levar ao "tal" evento.

Quanto aos preços, a ideia é proporcionar um vestido de grande qualidade por um preço que ronda os 15% do seu valor de venda ao público, pelo que, a partir de 65€ é possível alugar um modelo.

O aluguer faz-se através do site www.styleinabox.pt, basta escolher o vestido, selecionar a data e dois tamanhos para o mesmo e alugar. Seguir-se-á a entrega do vestido numa caixa pré-paga que servirá também para a devolução. Ao cargo da *Style in a Box* ficará o transporte (ida e volta) das peças, a sua limpeza e eventuais reparações.

Para já, o portal conta com mais de 200 vestidos de designers internacionais a partir de 65 euros, mas a escolha estender-se-á a outros nomes já na próxima estação em 2016. Marcas como *Red Valentino, Moschino, Erin*

Fetherston, Carolina Herrera, MW by Mathew Williamson, Galliano, Elisabetta Franchi, Purificacion Garcia, Cut 25, Roberto Torreta e Nicole Miller são apenas algumas das que pode encontrar na plataforma *online*.

A par dos vestidos, o *site* permite adquirir produtos complementares como bijuteria, malas e sapatos, sugeridos consoante o *look* desejado. *LOVE.ENJOY.RETURN*, o *slogan* da marca diz tudo.

Fonte: Styleinabox.pt

Aluguer cerimónia

A Aluguer Cerimónia é uma das maiores lojas especializadas no aluguer deste tipo de indumentária. É possível alugar *smokings*, fraques, fatos de cerimónia, vestidos de noiva, véus, luvas, vestidos de cerimónia, entre outros.

O aluguer de um vestido de cerimónia custa entre 50 e 100€, é válido por um período de 4 dias e os preços já incluem a limpeza e os arranjos que seja necessário efetuar. Se a ideia de adquirir uma peça (cara) que apenas vai ser usada uma ou duas vezes não parece a mais inteligente, o aluguer de vestidos de cerimónia pode mesmo ser a solução acertada.

Fonte: aluguer-cerimonia.com.pt

ilon

Esta loja situada em Lisboa, oferece uma grande variedade de vestuário para casamentos e para todas as idades. Aqui encontrarão profissionais com muita experiência, que irão ajudá-los a fazer a melhor escolha para o vosso dia tão especial.

A *Ilon* dispõe dos modelos mais atuais e elegantes, no que diz respeito à moda para noivos: *Smoking Dielmar e Smoking Oxford; Fraque Dielmar e Fraque Oxford* e o aluguer de casacas. Para além de um belo fato, o noivo também deve prestar a máxima atenção aos complementos. Na *Ilon* têm esse conceito bem presente e, por isso também oferecem aos noivos os seguintes acessórios: Laços, Gravatas, Lenços, Botões de Punho, Conjunto de Colete, Gravata e Lenço.

Fonte: ilon-fraques.pt

24.FAB

A *24.fab* aluga e vende roupa e acessórios de moda especiais apenas em Portugal e Espanha. Este serviço permite alugar peças de roupa de dia, noite, *cocktail* e *black tie* e a cliente pode escolher até cinco vestidos, que são enviados no dia seguinte para a morada indicada e recolhidos 24 horas depois.

Juntamente com o/os vestido/os, a cliente recebe também um kit de costura para que se possa marcar o comprimento ideal, bem como apontar pequenos arranjos eventualmente necessários. 48h antes do evento, o vestido é entregue à cliente pronto a usar. O preço de um aluguer pode ir dos cem aos 240 euros.

Fonte: 24fab.com

Veja-se na página seguinte um quadro-resumo do Marketing-Mix da concorrência:

Quadro-Resumo da concorrência:

Marca	O que aluga	Preço	Como	Outros	Comunicação
<i>Glamorous</i>	Carteiras de marcas de luxo.	25€ por 3 dias	Através do <i>webiste</i>		Redes Sociais e <i>website</i>
<i>Rent me a bag</i>	Carteiras, sapatos e roupa de marcas de luxo.	Entre 48€ e 422€ dependendo da peça	Através do <i>webiste</i>		Redes Sociais e <i>website</i>
<i>Chic by Choice</i>	Vestidos de <i>marcas de luxo</i> .	A partir dos 30€	Através do <i>webiste</i>	Presença em 15 países europeus; Trata da limpeza e eventuais reparações	Redes Sociais e <i>website</i>
<i>Style in a box</i>	Vestidos de marcas de luxo e de produtos complementares como bijuteria, malas e sapatos.	A partir dos 65€ (15% do valor original de cada peça)	Através do <i>webiste</i>	Envio de dois tamanhos do mesmo vestido	Redes Sociais e <i>website</i>
<i>Aluguer Cerimónia</i>	<i>Smokings</i> , fraques, fatos de cerimónia, vestidos de noiva, véus, luvas, vestidos de cerimónia.	Entre 50 e 100€	Através do <i>website</i>		Redes Sociais e <i>website</i>
<i>ilon</i>	<i>Smokings</i> , fraques, fatos de cerimónia, vestidos de noiva, véus, luvas, vestidos de cerimónia, laços, gravatas, lenços.		Em loja (Lisboa)		Redes Sociais e <i>website</i>
<i>24.FAB</i>	Peças de roupa de dia, noite, <i>cocktail</i> e <i>black tie</i> (apenas para mulher).	Entre 100 e 240€	Através do <i>website</i>	Atua em Portugal e Espanha; Kit de costura para ajustes	Redes Sociais e <i>website</i>

Tabela 4: Quadro-resumo da concorrência da 0KG; Fonte: Elaboração própria.

6.4. Análise SWOT

Após realizada a análise interna e externa ao setor dos serviços de aluguer de roupa em Portugal, será agora desenvolvida a matriz que combina os Pontos Fortes (S), Pontos Fracos (W), Oportunidades (O) e Ameaças (T).

Fatores Internos	Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
	- Serviço pioneiro na área do vestuário (aluguer de roupas culturais); - Capacidade de internacionalização; - Parcerias com marcas de roupa; - Variedade da roupa; - Higienização da roupa; - Aposta e divulgação do talento local; - Aluguer de roupa cultural/tradicional; - Recursos humanos formados e capazes; - Criação de relação personalizada cliente a cliente; - Estudos de mercado para novas coleções de marcas parceiras; - Criação de uma <i>app</i> e <i>website</i>; - Presença nas redes sociais.	- Falta de notoriedade em fase inicial; - Poucos recursos financeiros; - Não possui <i>website</i> e aplicação móvel desenvolvidos; - Conjuntura económica do país e mundial; - Escalabilidade.
Fatores Externos	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
	- Tendência de mercado para adesão a serviços partilhados; - Aparecimento de voos <i>lowcost</i>; - Mercado turístico em constante crescimento; - Portugal 2020 - Crescente uso da tecnologia aliada ao controlo de qualidade da higienização da roupa; - Existência de países muito ricos em cultura e roupa tradicional; - Mudanças do comportamento do turista (novas experiências); - Maior aderência a uma economia colaborativa; - Aparecimento de produtos <i>eco-friendly</i> - Existência de grandes marcas na área do vestuário com elevada notoriedade; - Inexistência de serviço igual no mercado; - Crescimento das exportações de bens e serviços; - Crescente presença das marcas nas redes sociais; - Constante renovação de estilos/Fenómenos de moda; - Parcerias com/Crescente procura por motores de pesquisa mais económicos (<i>trivago</i>, <i>momondo</i>). - Aumento do número de seguidores dos <i>Bloggers</i> de viagens.	- Situação económica de Portugal e do mundo no geral; - Empobrecimento da população; - Aumento das desigualdades sociais; - Leis de comercialização de roupa; - Política de impostos/IVA; - Produto desconhecido no mercado; - Aparecimento de imitadores; - Resistência de terceiros na criação de parcerias; - Falta de investidores; - Companhias aéreas podem considerar a OKG como concorrente; - Possibilidade de má perceção do funcionamento do serviço pelos turistas.

Tabela 5: Análise SWOT da OKG; Fonte: Elaboração própria.

7. Análise e discussão de dados

De forma a perceber a viabilidade do projeto e a responder ao problema, foi então aplicado um inquérito a uma amostra de forma a obter dados quantitativos, bem como um focus group para uma obtenção de dados qualitativos. A análise e discussão de dados obtidos pelas técnicas de recolha privilegiadas, irá então permitir responder ao problema de pesquisa: “Estão as pessoas dispostas a usar roupa em 2ª mão e/ou alugadas quando vão viajar?”.

7.1. Análise do questionário

Caracterização da amostra

Foi realizado um questionário que foi preenchido por 430 indivíduos e foi aplicado única e exclusivamente via *online*. Do total de inquiridos a maioria é do sexo feminino, havendo um total de 273 respostas, representando assim 63,5%. O sexo masculino representa 36,5% da amostra, fazendo um total de 157 respostas.

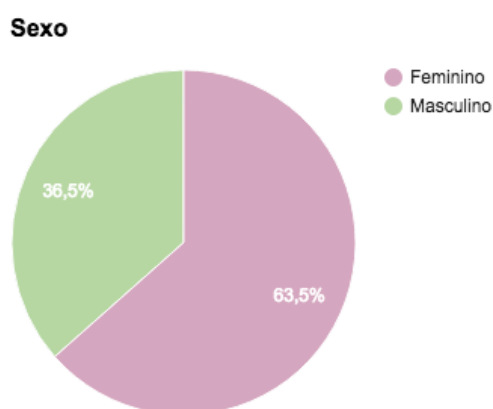


Gráfico 1 – Sexo; Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à idade dos inquiridos, a maioria incide na faixa etária dos 21 aos 30 anos, seguindo-se da faixa etária dos 18 aos 20 e dos 31 aos 40. Assim sendo, o público alvo da OKG, que são os inquiridos com idades compreendidas entre os 18 e os 40 anos, representam 68,1% do total de respostas.

Idade

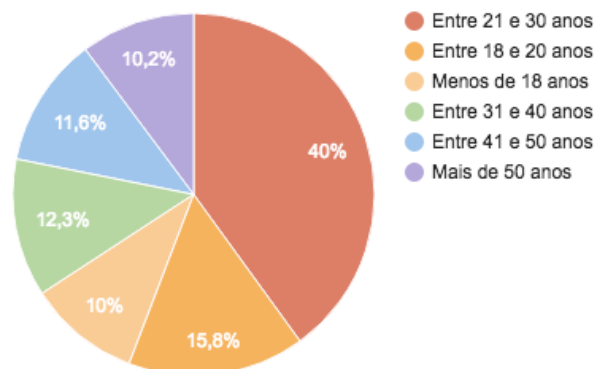


Gráfico 2 – Idade; Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao distrito onde os inquiridos vivem, a maioria pertence ao distrito do Porto (40,5%) e Aveiro (30%). Embora o questionário tenha chegado a todos os distritos do País e ilhas, a zona norte de Portugal foi a que teve uma maior incidência de respostas, fazendo um total de 79,4%, o que se traduz em 341 indivíduos. O distrito de Lisboa também teve um peso significativo, resultando um total de 48 respostas (11,2%).

Distrito onde vive

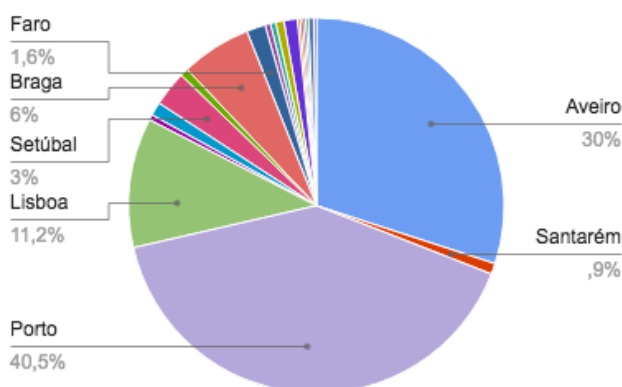


Gráfico 3 – Distrito onde vive; Fonte: Elaboração própria.

O grau de escolaridade também faz parte da caracterização da amostra, e foi possível observar que a maioria dos inquiridos tem como habilitações o ensino superior, nomeadamente licenciatura/mestrado (48,4%). Com 156 respostas surge o ensino secundário, e com 56 o 3º ciclo.

Relativamente ao estado civil, 68,4% dos inquiridos são solteiros, resultando num total de 294 respostas. Os casados/união de facto representam 106 no total, e os divorciados/separados 29 respostas.

Grau de escolaridade

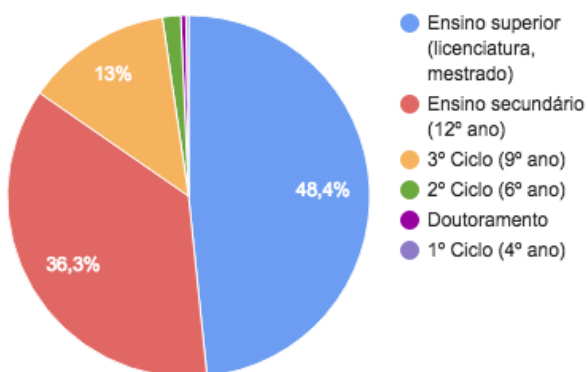


Gráfico 4 – Grau de escolaridade;
Fonte: Elaboração própria.

Estado civil

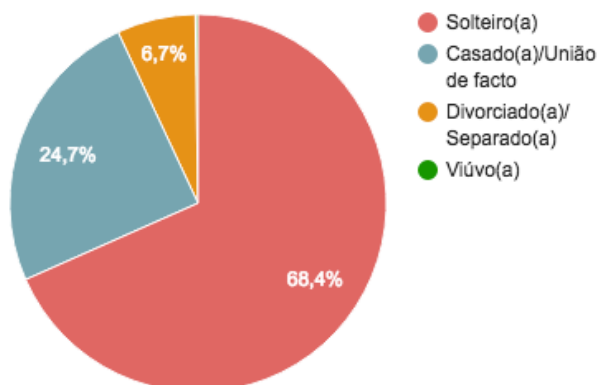


Gráfico 5 – Estado civil;
Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à condição perante o trabalho dos inquiridos, a maior fatia é a dos que exercem uma profissão (195 respostas), seguida dos estudantes (152 respostas). Os trabalhadores-estudantes representam 9,1% da amostra e apenas 5,1% estão desempregados.

Do total de indivíduos que se encontram a trabalhar, a maioria trabalha por conta de outrem (147 indivíduos). Os trabalhadores por conta própria representam 34,7% da amostra, sendo que os trabalhadores sem empregados e com empregados se encontram quase em pé de igualdade, representando 17,8% (40 respostas) e 16,9% (39 respostas) respetivamente.

Condições perante o trabalho

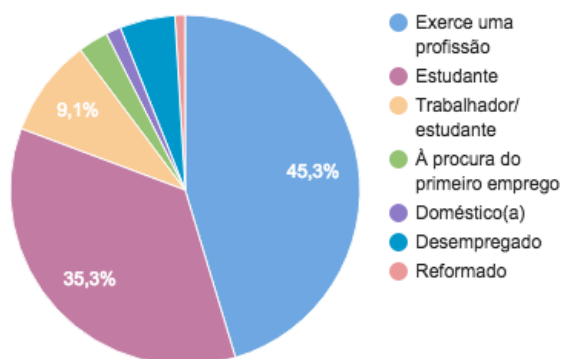


Gráfico 6 – Condições perante o trabalho;
Fonte: Elaboração própria.

Situação na profissão

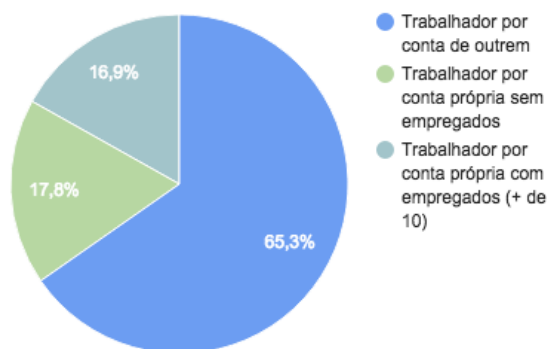


Gráfico 7 – Situação na profissão;
Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao rendimento mensal, 177 (41,2%) indivíduos ainda não possuem rendimento mensal. A maioria dos inquiridos que já é de facto remunerado auferem no final do mês entre 451 e 1000€, representando assim 28,1% da amostra. 52 inquiridos responderam que remuneravam entre os 1001 e 1500€ e 33 inquiridos responderam menos de 450€. Os salários mais elevados (mais de 1501€) representam uma fatia pequena da amostra, fazendo um total de 11% (47 indivíduos).

Rendimento mensal

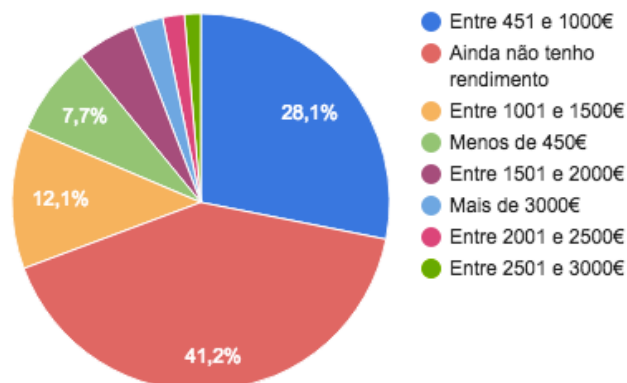


Gráfico 8 – Rendimento mensal;

Fonte: Elaboração própria.

Para terminar a caracterização sócio-demográfica da amostra, os inquiridos foram questionados se tinham filhos. Do total de respostas, 308 inquiridos responderam que sim e 122 que não.

Tem filhos?

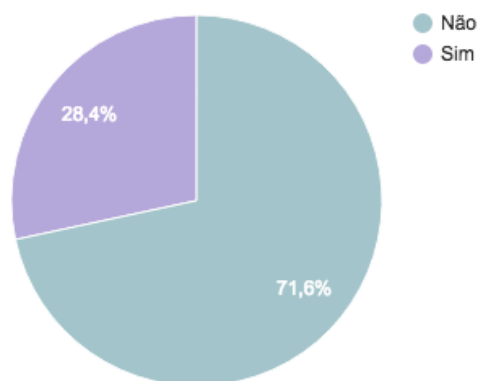


Gráfico 9 – Tem filhos?;

Fonte: Elaboração própria.

Análise à aceitabilidade e viabilidade da OKG

Na segunda fase do questionário pretendia-se perceber a relação dos inquiridos com a compra de roupa e viagens. A primeira questão visava perceber para que bens ou serviços os respondentes gostariam de poder direccionar mais o seu orçamento, e a resposta com maior número foi “Lazer”, tendo sido escolhida por 311 pessoas, ou seja, 72,3% do total de inquiridos. Em segundo e terceiro lugar surge, respetivamente, o “Vestuário” com 54% e a “Alimentação” com 41,6%. Pode-se perceber então que, no caso do vestuário, 232 pessoas gostariam de poder gastar mais um pouco do que de momento gastam em roupa. É uma resposta favorável ao projeto, uma vez que mostra a receptividade em direccionar parte do orçamento em vestuário.

Para que bens ou serviços você gostaria de poder direccionar mais o seu orçamento? (escolha as opções que desejar)

(430 respostas)

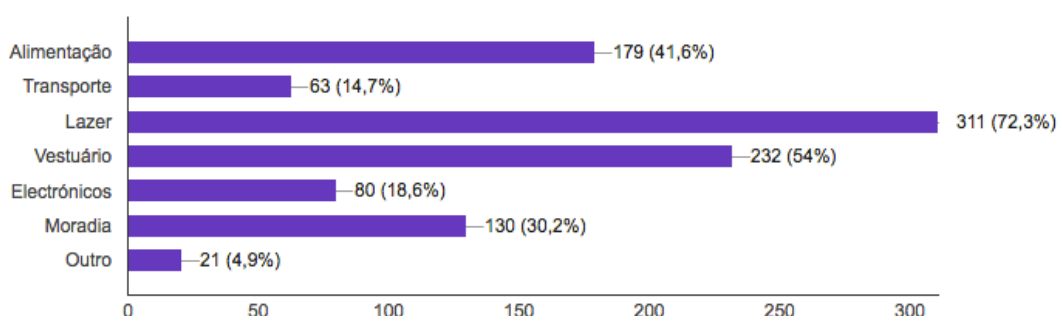


Gráfico 10 – Direccionar orçamento; Fonte: Elaboração própria.

De forma a perceber o tipo de viagem que os inquiridos fazem, estes foram questionados se costumam viajar para fora do país. Assim sendo, 59,5% (256 pessoas) responderam que sim, e 40,5% (174 pessoas) responderam que não. A resposta “Sim” tendo sido escolhida em maioria é benéfica para o projeto em questão pois os clientes da OKG serão os que viajam, especialmente os que viajam para fora.



Gráfico 11 – Viaja para fora do país?; Fonte: Elaboração própria.

De seguida, e para quem respondeu “Sim” na questão anterior, perguntou-se com que frequência viajam para fora do país. A maior parte dos inquiridos respondeu que viaja entre duas a quatro vezes por ano, tendo tido um valor de 57,5%, o que se traduziu em 146 pessoas. Apenas 31,5% das 256 pessoas respondeu que viaja raramente para fora do país, e por isso 68,5% dos inquiridos viajam com frequência para fora do país (entre 2 a mais de 8 vezes por ano).

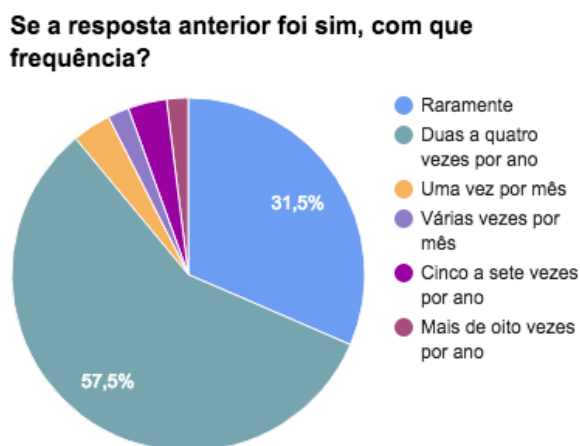


Gráfico 12 – Com que frequência viaja para fora?;
Fonte: Elaboração própria.

De forma a relacionar as viagens e a compra de roupa, os inquiridos tiveram de responder se costumam comprar roupa para levar nas viagens. A maior parte (60%) respondeu que sim, e 40% que não. Isto quer dizer que a maior parte das pessoas despende parte do seu orçamento na compra de roupas

novas para viagens, havendo a possibilidade de essas roupas serem sazonais e pouco usadas posteriormente à viagem.

Quando viaja costuma comprar roupa para levar consigo?

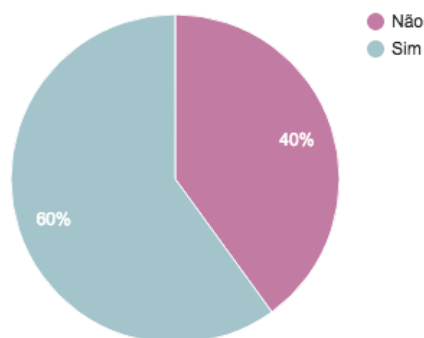


Gráfico 13 – Compra roupa para viajar;
Fonte: Elaboração própria.

Esta próxima questão relaciona-se com a anterior, e questiona que tipo de roupa os inquiridos costumam comprar para levar nas viagens. 65,1% respondeu “Camisolas/Camisas”, 62% respondeu “Calças/Jeans” e 57,3% respondeu “Roupa de praia”. Percebe-se que a maioria das respostas obteve um número significativo de respostas, exceto os “Bodygrows/Bodies” que obteve apenas 8 respostas.

De uma forma geral, todo o tipo de roupa é adquirido aquando de uma viagem, e a “roupa de praia”, sendo ela sazonal, é adquirida por maior parte dos inquiridos. Este tipo de roupa tem uma curta duração e só é usada principalmente no tempo de maior calor, seja cá ou fora do país. Para o projeto OKG, estas respostas vem a provar que quando as pessoas vão de viagem, gastam parte do seu orçamento em roupa, e alguma dela de uso de curta duração.

Se a resposta anterior foi sim, que tipo de roupa costuma comprar?

(255 respostas)

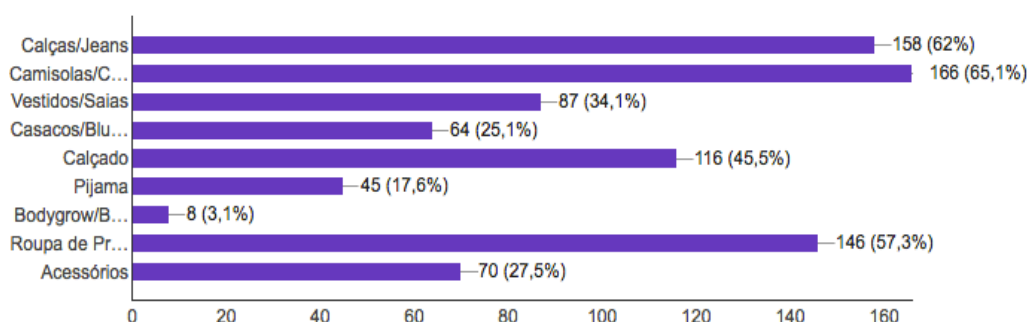


Gráfico 14 – Que tipo de roupa costuma comprar? Fonte: Elaboração própria.

Também relacionada com a pergunta anterior, os inquiridos foram questionados no que diz respeito ao tipo de benefícios que estes procuram na compra de roupa quando vão viajar. A qualidade e o preço estão quase equiparados, tendo obtido 344 e 321 respostas, respetivamente. Isto quer dizer que existe uma constata procura por um produto que tenha uma excelente relação qualidade-preço. Na OKG, toda a roupa terá qualidade garantida, e será mantida nas melhores condições. A qualidade aliada a um preço acessível seria assim um fator de sucesso da OKG.

Que tipo de benefícios procura nos produtos seleccionados na resposta anterior?

(430 respostas)

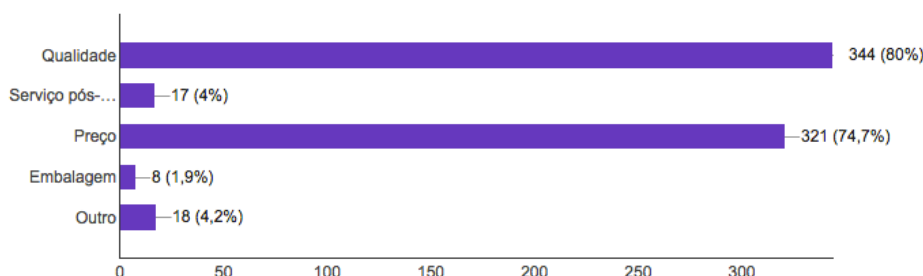


Gráfico 15 – Benefícios que procura nos produtos; Fonte: Elaboração própria.

A questão seguinte é das mais importantes para a validação e perceção de aceitabilidade da OKG, na medida em que procura saber se os inquiridos já usaram ou considerariam usar algo usado/emprestado, ou seja, em segunda-mão. 82,1% responderam que sim, ou seja, 353 pessoas responderam positivamente. Apenas 77 dos respondentes afirmou que não usaria algo usado/emprestado.

Consideraria usar ou já usou algo usado/emprestado?

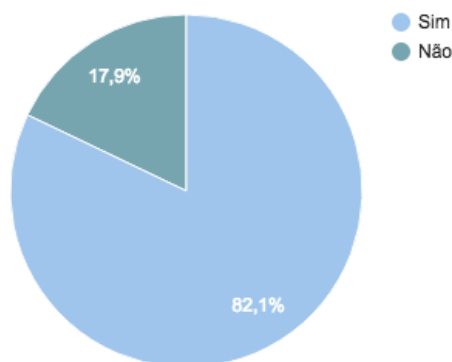


Gráfico 16 – Usou ou consideraria usar algo usado/emprestado?; Fonte: Elaboração própria.

Para os inquiridos que responderam “Sim” na pergunta anterior, estes foram agora questionados em relação ao tipo de produtos teriam já ou considerariam usar, que fossem então em segunda-mão. As “Roupas e acessórios” e o “Material educativo” são as respostas com maior incidência, tendo a primeira obtido 213 respostas positivas, e a segunda 221. É possível então observar que os inquiridos estão dispostos a usar roupa e acessórios em 2ª mão, o que se revela num fator relevante para o desenvolvimento deste projeto.

Se a resposta anterior foi sim, o quê? (351 respostas)

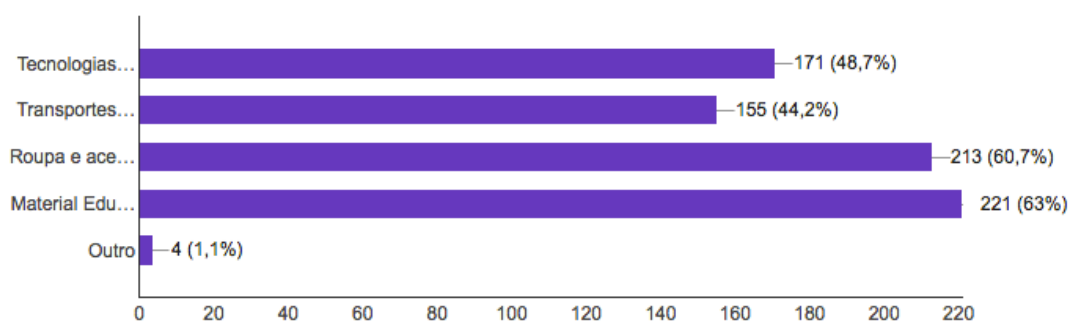


Gráfico 17 – O que já usou usado/emprestado; Fonte: Elaboração própria.

Por outro lado, e para os 77 inquiridos que responderam “Não”, estes foram também questionados sobre o porquê de nunca terem usado ou considerado usar algo em segunda-mão. Apenas 64 dos 77 responderam, e as respostas foram em tipo aberto. No entanto, as mesmas foram colocadas em categorias, como em baixo se apresentam, juntamente da frequência de resposta:

- Nunca se proporcionou/Nunca foi necessário – 14 respostas
- Não gosto/Não quero usar o que não é meu – 38 respostas
- Não é higiénico – 3 respostas
- Prefiro sempre ter algo novo – 5 respostas
- Nunca pensei nessa questão – 4 respostas

Agora para os que responderam que usariam “Roupa e acessórios”, estes foram questionados por qual a razão que os levou a usar roupa e acessórios usados/emprestados. Tal como as respostas da pergunta anterior, as respostas

foram em aberto e agora categorizadas. Apenas 197 dos 213 inquiridos responderam a esta questão:

- Usei por necessidade – 15 respostas
- Uso de curta duração (e/ou para algo específico) – 51 respostas
- Poupar dinheiro – 30 respostas
- Acidentes com a própria roupa/situação de emergência – 6 respostas
- Para usufruir de variedade/Porque gostei da peça – 60 respostas
- Troca entre amigos – 35 respostas

Assim sendo, percebe-se que a maioria dos inquiridos recorreram à roupa ou acessórios em segunda-mão para usarem em eventos de curta-duração (26%) e também porque podem assim usufruir de um guarda-roupa variado (30%). A questão económica obteve 30 respostas, o que quer dizer que apenas 15% recorreu às roupas e acessórios usados ou em segunda-mão por não ter possibilidade de ter algo novo.

Voltando às viagens, os inquiridos foram questionados se sempre que viajam para um local cujo clima é bastante diferente do que estão habituado(a)s, costumam comprar roupa apropriada para esse clima. 75,3% responderam que sim, ou seja, 324 pessoas afirmam ter de comprar roupa quando vão viajar para países diferentes do de origem. Isto traduz-se num investimento em roupa que, certamente, será usada poucas vezes uma vez que são para ser usadas num clima muito diferente. A OKG ao alugar a roupa/acessórios apropriados a todos os climas, permite que os viajantes poupem dinheiro e reduzam significativamente a fatia que despendem do seu orçamento no momento da viagem.

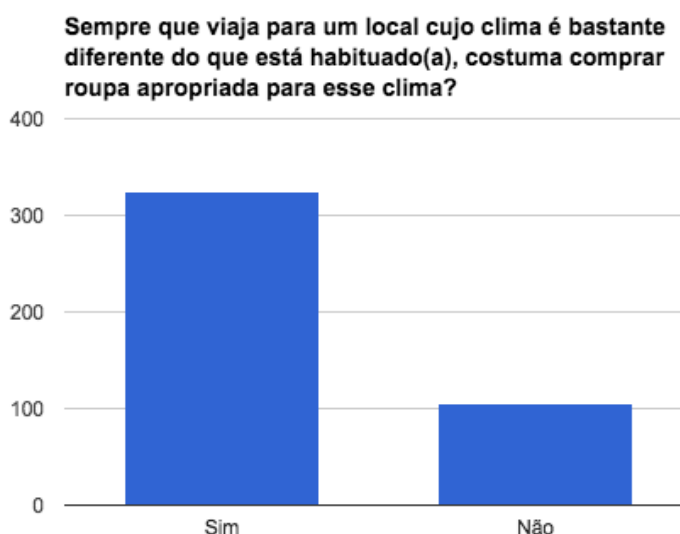


Gráfico 18 – Compra roupa nova sempre que viaja para local com clima diferente?; Fonte: Elaboração própria.

A mesma questão foi colocada de uma forma diferente, e agora em vez de ser comprar a roupa, os inquiridos são questionados se costumam pedir roupa emprestada ou usada numa ocasião de viagem para um local com clima diferente do que está habituado. 355 responderam que não, e 75 que sim.

Costuma pedir roupa emprestada ou usada quando viaja para um local cujo clima é bastante diferente do que está habituado(a)?

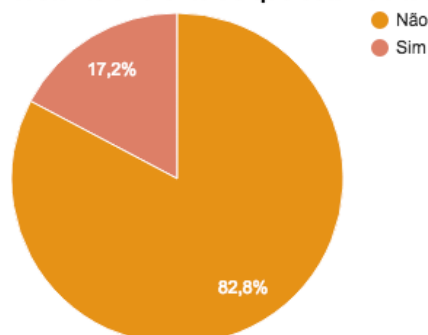


Gráfico 19 – Pede roupa usada ou emprestada sempre que viaja para local com clima diferente?; Fonte: Elaboração própria.

Com a próxima pergunta do questionário, foi possível observar que 72,6% dos inquiridos já ofereceu a alguém algo usado. Percebe-se assim que os respondentes não têm muitas barreiras no que concerne aos produtos/bens usados, isto porque a quantidade de respostas de pessoas que usa ou consideraria usar, bem como a quantidade de respostas das pessoas que já ofereceu algo usado, são elevadas.

Já ofereceu a alguém algo usado?

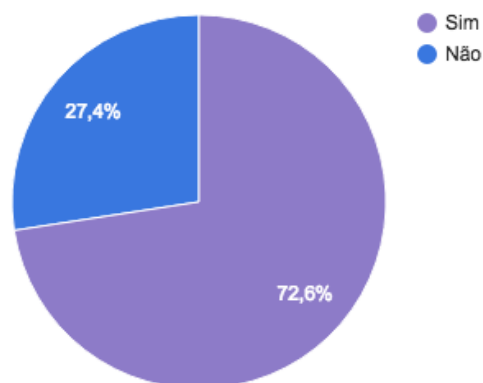


Gráfico 20 – Já ofereceu a alguém algo usado?;

Fonte: Elaboração própria.

Na questão seguinte, percebe-se que de facto a “Roupa e acessórios” são os produtos/bens usados que mais foram oferecidos, obtendo a resposta positiva de 162 indivíduos no total de 315 respostas. Em segundo lugar, surge o material educativo, que numa questão prévia (Consideraria usar ou já usou algo usado/emprestado?) também surgiu na mesma posição.

Se a resposta anterior foi sim, o quê? (315 respostas)

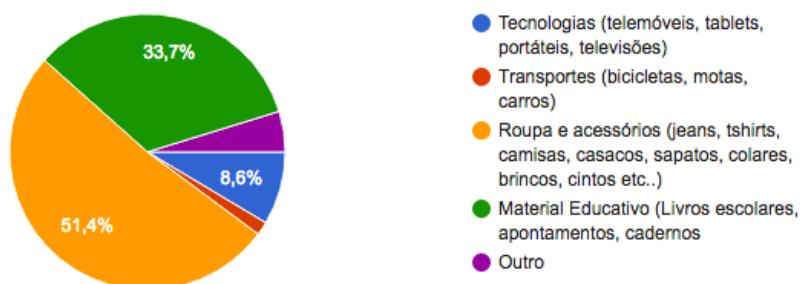


Gráfico 21 – O que ofereceu que fosse usado?; Fonte: Elaboração própria.

Quando os inquiridos foram questionados se já teriam usado serviços compartilhados (dando como exemplo o aluguer de bicicletas), 81,2% respondeu que não. E aos 18,8% que responderam sim, foi colocada a questão “quais/qual?”, e as respostas foram todas relacionadas com viaturas e com hostels/pousadas da juventude.

Faz ou já fez uso de serviços compartilhados?

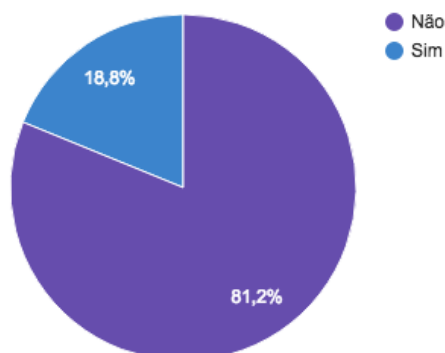


Gráfico 22 – Faz ou fez uso de serviços compartilhados?; Fonte: Elaboração própria.

De forma a tentar perceber a forma a relação entre os inquiridos e bens/produtos usados ou emprestados, foram colocadas duas questões cujas respostas foram medidas através da escala de *likert* com os seguintes parâmetros: “1 - Discordo plenamente”; “2 - Discordo”; “3 - Nem concordo nem discordo”; “4 – Concordo”; “5 – Concordo plenamente”.

A junção das respostas 1 e 2 obteve a maioria, atingindo os 51,4%. As respostas do outro extremo, nomeadamente as 4 e 5, obtiveram em conjunto 23,3%. Estas respostas traduzem que a maioria dos inquiridos não se sente desagradado em usar ou ter algo usado ou emprestado. Para a OKG, estas respostas são o ideal, uma vez que se percebe que existe uma grande aceitabilidade em usar algo em segunda-mão.

Usar/ter algo usado ou emprestado desagrada-me (430 respostas)

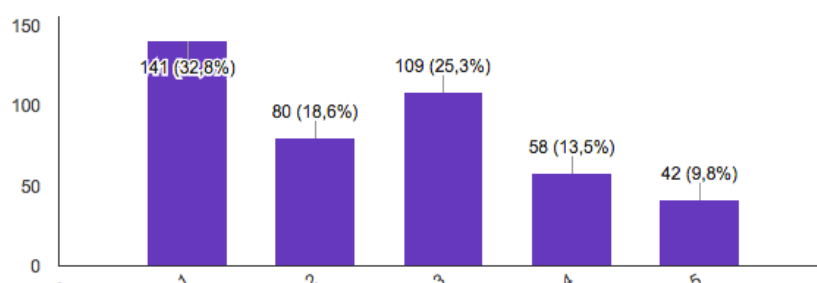


Gráfico 23 – Usar/ter algo usado ou emprestado desagrada-me;

Fonte: Elaboração própria.

A segunda questão deste tipo foi colocada com uma perspetiva diferente sobre o mesmo assunto, ou seja, tenta-se perceber se usar algo que mais ninguém tem agrada ou não. As respostas de categoria 4 e 5 obtiveram maioria, atingindo os 53,9%. Isto demonstra que os indivíduos não se importam de usar/ter algo emprestado, mas que o facto de terem algo que mais ninguém tem, ou seja, algo única e exclusivamente seu, os agrada bastante.

A ideia de usar algo que mais ninguém tem agrada-me (430 respostas)

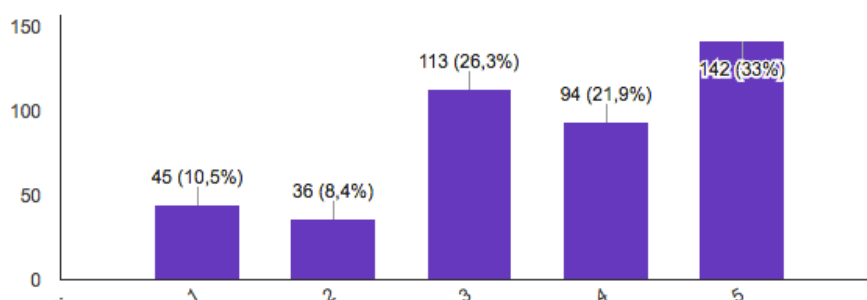


Gráfico 24 – Usar algo que mais ninguém tem agrada-me;

Fonte: Elaboração própria.

A questão seguinte apresenta-se como sendo a mais importante do questionário, já que pretende saber se os inquiridos usariam roupas ou acessórios alugados ou comprados em segunda-mão. Uma vez que a OKG é o aluguer deste mesmo tipo de produtos, a resposta obtida foi muito positiva. Isto porque 66,5% (286) dos inquiridos respondeu “Sim” e apenas 33,5% (144) respondeu “Não”.

Usaria roupas ou acessórios alugados ou comprados em segunda mão?

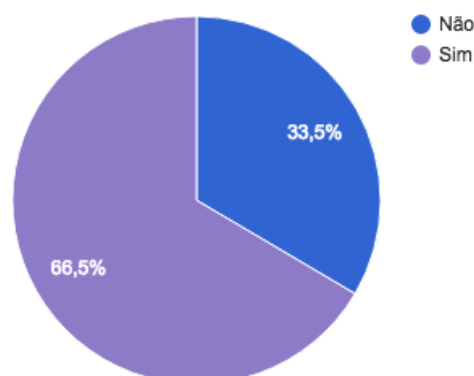


Gráfico 25 – Usaria roupas/acessórios alugados ou comprados em segunda-mão?;

Fonte: Elaboração própria.

Aos que responderam “Sim” na questão anterior, tenta-se perceber agora para que fins a roupa e acessórios seriam usados. A roupa para “Festas e eventos” e “Dia-a-dia” obtiveram o maior número de respostas, com 63,2% e 59,3% respetivamente. Assim sendo, e uma vez que a OKG pretende focar-se em roupa para o dia-a-dia e roupa para eventos especiais, as respostas são bastante positivas para o projeto. O número de respostas traduz-se numa forte aceitabilidade no uso deste tipo de roupa.

Se a resposta foi sim, para que fins? (285 respostas)

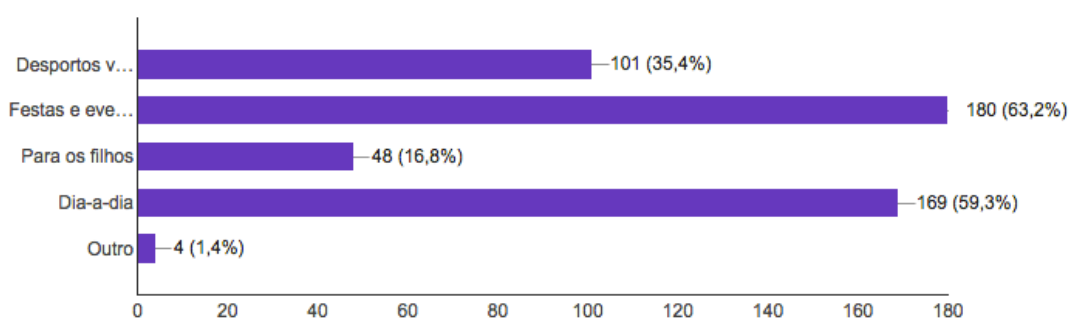


Gráfico 26 – Para que fins usaria roupa ou acessórios em segunda-mão?;

Fonte: Elaboração própria.

Os que responderam “Não” tiveram a oportunidade de, em resposta aberta, justificar o porquê de nunca comprarem ou alugarem roupa ou acessórios em segunda-mão. Das 144 respostas negativas, apenas 105 responderam a esta questão, justificando assim a sua resposta. Tal como na análise a respostas abertas anteriores, presentes neste questionário, as respostas foram colocadas em categorias:

- Nunca se proporcionou/Nunca foi necessário – 2 respostas
- Não gosto/Não quero usar o que não é meu – 39 respostas
- Não é higiénico – 27 respostas
- Desconfiança da qualidade/histórico do produto – 22 respostas
- Prefiro sempre ter algo novo – 12 respostas
- Nunca pensei nessa questão – 3 respostas

Assim sendo, percebe-se que a maior parte dos inquiridos não usa roupa alugada ou em 2ª mão porque não gosta (37%), e porque considera que não é higiénico (26%). Também, uma das razões predominantes que impedem o uso de roupa em segunda-mão é o facto de não saberem a proveniência da mesma, obtendo 21%.

De forma a perceber se a falta de higiene e limpeza seria um dos fatores eliminatórios do uso de roupa e acessórios em segunda-mão e/ou alugados, os inquiridos que responderam que “Não” à questão “Usaria roupas ou acessórios alugados ou comprados em 2ª mão”, foram agora questionados se fosse garantida a qualidade da roupa e limpeza da mesma, se manteriam a sua resposta. Uns espantosos 39,5% das 144 respostas negativas, mudou a sua resposta. Assim sendo, apenas 87 dos 430 inquiridos não usaria roupa ou acessórios em segunda-mão.



Gráfico 27 – Se garantida a limpeza/qualidade da roupa/acessórios a resposta seria a mesma?;

Fonte: Elaboração própria.

Para finalizar o questionário, foi colocada uma questão que pretendia saber qual o destino da roupa quando esta deixa de ser usada. A maioria respondeu “Doar”, obtendo assim 290 respostas. No entanto, 114 (26,5%) dos inquiridos referiu que a roupa sem uso ficava guardada, ou seja, a ocupar espaço no armário. A OKG pretende eliminar este excesso de roupa de curta-duração, quer seja pelas condições climáticas, ou pelo aspeto cultural.

Quando "enjoa" de uma roupa o que costuma fazer com ela? (430 respostas)

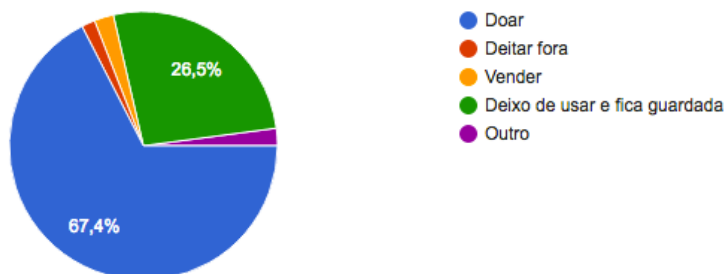


Gráfico 28 – Quando enjoa de uma roupa o que costuma fazer com ela?;

Fonte: Elaboração própria.

Em suma, foi aplicado este questionário que se encontrava dividido em duas partes: a caracterização sócio-demográfica dos respondentes e a análise da viabilidade e aceitabilidade de um serviço como a OKG.

Relativamente a esta segunda parte, percebeu-se que a maior parte da população estaria disposta a alugar roupa e/ou acessórios usados ou em segunda-mão. Assim sendo a OKG teria uma boa receção, mas a qualidade teria de ser bem comunicada de forma a evitar más interpretações da marca. Isto porque parte dos inquiridos que disse “não” ao uso de roupas e acessórios em segunda-mão mudou a sua resposta para “sim” caso soubessem que a roupa tinha qualidade e era higienizada da forma mais apropriada.

As principais razões de roupa em segunda-mão foram o uso de curta duração (para algum evento específico), a possibilidade de usufruir da variedade sem ter que investir num novo guarda-roupa e também o aspeto da poupança económica.

Relativamente aos que não aceitariam usar roupa ou acessórios em segunda-mão, as principais razões devem-se à desconfiança da qualidade, limpeza e do histórico do produto e também porque simplesmente não gostam de usar roupa de terceiros.

No entanto, a maioria dos inquiridos mostrou grande aceitação do serviço, e desde que a qualidade seja garantida e bem comunicada poucas barreiras poderão surgir e cada vez mais pessoas poderão considerar aderir à

0KG. Na secção seguinte iremos perceber a aceitabilidade à 0KG mais concretamente.

7.2. Análise do focus group

Na etapa de planeamento do focus group, preparam-se os instrumentos padronizados para convidar os participantes e uma lista com os potenciais participantes. Este protocolo apresentou-se adequado durante a atividade de convite aos potenciais participantes.

Outra observação consistente que se pode fazer é que a pesquisa tem que ser interessante de alguma forma, especialmente, para o participante e não somente para o pesquisador, com o intuito de ter uma resposta afirmativa por parte do potencial interveniente e, além disso que ele participe ativamente da reunião. Quanto a esta situação observou-se que algumas pessoas contactadas já haviam participado em outros trabalhos ou tinham conhecimento da existência desta pesquisa e, por isso, aceitaram facilmente em participar. Ainda, os participantes contactados que aceitaram comparecer na sessão, receberam uma mensagem confirmando os dados da reunião.

Como cuidado para a obtenção do número adequado de participantes na sessão adotou-se telefonar na véspera para confirmar a presença, ao invés de convocar a mais do número desejado de participantes. Esta opção deu-se devido a composição do grupo na reunião. Este procedimento foi efetivo na medida em que todos os participantes compareceram à reunião.

Em relação ao moderador, uma das principais características necessárias é saber o momento adequado de passar para uma nova questão ou continuar o debate, indicando assim o investigador como a pessoa adequada ao papel.

A principal característica do moderador é sentir-se à vontade com o tópico da reunião, isto inclui ter domínio da relevância do que se está a ser apresentado para a pesquisa, aliado ao facto de saber como retomar o assunto de interesse quando este é desviado pelo posicionamento de algum participante. Esta tarefa não é fácil, principalmente, porque em certos momentos torna-se bastante difícil identificar o limite entre manter o foco da discussão sobre o tópico de interesse

da pesquisa de forma a não influenciar o tipo de posicionamento dos participantes e, ainda, fazer com que todos coloquem os seus pontos de vista. No grupo pode-se identificar pessoas que falaram intensamente e outras que necessitaram ser chamadas à discussão para que se posicionassem.

No que diz respeito ao local de realização do Focus Group, pode-se dizer que os cuidados tomados na etapa de planeamento foram adequados, ou seja, o local era de fácil acesso aos participantes, com estacionamento e a sala tinha bom isolamento acústico – embora não perfeito - e com condições que evitavam distrações externas. A reunião foi gravada, utilizando para tal um gravador portátil com o objetivo que não houvesse perdas de som entre o gravador e a câmara de filmar. O gravador ficou ligado desde o início da reunião ao mesmo tempo que a câmara de filmar gravava.

Estes cuidados mostraram-se adequados, mas não excessivos como pareciam durante a etapa de planeamento, com o problema que algumas falas fossem perdidas.

Abaixo estão todas as informações relativas ao focus group:

- Dia: 21 de Junho 2016
- Hora: 18h30 – 19h30
- Local: Sala 25, IPAM Porto

Participantes:

- Ana Bernardes, 23, estudante de 4º ano do curso de medicina dentária;
- Hélder Lucas, 27, licenciado em engenharia informática, trabalha na área;
- Hugo Soares, 30, Licenciado em desporto, trabalha na área comercial (asics);
- Joana França, 25, Licenciada em gestão de empresas turísticas, trabalha na área;
- Pedro Hora, 25, Licenciado em direito, trabalha na área do notariado;
- Vanessa Reis, 24, licenciada em design, trabalha na área do design de moda;
- Mafalda Campos, 24, licenciada em design, trabalha na área do design de moda;

Moderador:

- João Pedro Bernardes, 25, responsável pelo projeto em questão.

O Focus group iniciou-se com as boas-vindas aos participantes e foi esclarecido o âmbito da realização do mesmo. Após uma breve explicação, seguiu-se as apresentações dos participantes, onde lhes foi pedido o nome, idade e a sua profissão ou área de estudo.

A primeira questão que foi colocada ao grupo foi a questão de introdução que consistia em saber a opinião dos participantes relativamente ao que consideram ser a economia colaborativa. Os participantes ainda estavam um pouco reticentes em falar mas houve uma boa explicação de um deles o que levou a uma concordância geral.

Hélder: “Uma *sharing economy* é basicamente uma economia baseada em empréstimos e trocas entre indivíduos.”

Após esta questão, foi explicado ao grupo o que caracteriza a economia colaborativa: No coração da economia colaborativa estão as empresas e projetos que surgiram a partir de variações de partilha pessoa-para-pessoa (*peer-to-peer*), o chamado consumo colaborativo. Carros, alimentos, serviços, motos, moradia, informação, tecnologia, entre outros bens, podem ser compartilhados. Assim, agrega-se valor em cada nível, o que gera retorno.

Ainda, a economia colaborativa assenta em quatro pilares: o Social (porque só se faz com pessoas), o Sustentável (desejo de comunidade e abordagem mais altruísta, mesmo para o meio ambiente) e ainda Económico (aumento da flexibilidade financeira, preferência por acesso ao invés de aquisição) e ainda o Tecnológico (beneficiado pelas redes sociais, dispositivos e plataformas móveis, além de sistemas de pagamento).

Fonte: Consumo Colaborativo

A segunda questão de introdução que foi colocada ao grupo foi se conseguiam definir o que é um serviço partilhado.

Pedro: “Quando várias pessoas recorrem a um determinado serviço, partilham o produto ou serviço.”

Hugo: “Como um aluguer por exemplo.”

O grupo no geral entendia o conceito e por isso seguiu-se a pergunta de transição, que pretendia saber alguns exemplos de serviços partilhados. Todos os intervenientes começaram a responder: “Alugar roupas de carnaval”, “Uber”, “Tudo o que envolva aluguer de veículos”.

Após as respostas, a questão foi colocada novamente mas desta vez a pedir exemplos que fossem relacionados com as áreas da moda e turismo. E as respostas foram várias:

Hélder: “*Chic by choice.*”

Mafalda: “*Style in a box.*”

Estes dois serviços referidos foram explicados pelos participantes que responderam e são ambos de aluguer de roupa e acessórios de moda, normalmente para eventos específicos.

Mafalda: “São serviços que tem roupa mais cara, que tu não queres comprar mas podes usar para alguma festa ou casamento.

E também tem aluguer de jóias.”

Vanessa: “Por um custo reduzido pode-se alugar a roupa

Pedro: “Sim, e isso funciona ao dia. Por exemplo, os vestidos que têm label, label roxa por exemplo, são mais baratos, podes usar mais dias.”

O grupo foi questionado se nestes serviços a roupa era mesmo de marcas específicas ao que responderam que sim.

Mafalda: "Sim, várias marcas e estilistas."

Vanessa: "Sim, e eles com isso conseguem que as pessoas consigam usar as suas roupas e vão a eventos, com preços reduzidos. E, inicialmente isto tudo começou com aluguer de roupas de carnaval, depois é que passou para roupa mesmo."

Mafalda: "Só usam aquela vez, são roupas que não vale a pena o investimento."

Após ouvir as respostas, seguiu-se para as questões-chave, sendo a primeira: "O que pensa quando se diz "usado ou em segunda mão"? o que está subjacente?".

Hélder: "Gasto. Insegurança."

Mafalda: "Variedade, pois há de tudo em segunda-mão ou usado. Mas a primeira coisa que me vem à cabeça é logo roupa. Vintage."

Pedro: "Sem etiqueta, carros, e procura de defeitos em roupa."

Hugo: "Decoração. Casa. Troca de roupa entre membros da família."

Joana: "Falta de higiene."

Ana: "Falta de confiança no produto ou no antigo dono porque pode-se não saber de onde vem."

Vanessa: "Em roupa, vê-se muito disto na *Levis*. Porque apesar de haver muita roupa em 2ª mão, as pessoas arriscam mais a comprar porque conhecem a marca e sabem que é de qualidade. Passam dez, vinte anos e a roupa continua com qualidade."

No geral, o grupo achou que algo usado ou em 2ª mão é usado, mas não é estragado. Que tem o seu valor.

Mafalda: “Eu própria vendo roupa naquelas feirinhas, e sei que o que vendo tem qualidade. Simplesmente já não uso ou não me serve.”

Vanessa: “Em Paris, há até uma loja num *shopping*, acho que se chama *stadium*, onde só vendem roupa desportiva em segunda-mão. E estão mesmo bem tratadas.”

Mafalda: “Há agora uma em Matosinhos que também só vende roupa em segunda-mão.”

Pedro: “Até onde há mais disso é na baixa do Porto.”

Hugo: “Hoje em dias as próprias marcas já enviam as suas roupas para os *Outlets*, roupa com defeito.”

Pedro: “Onde se pode encontrar mais roupa usada é nas redes sociais ou no *OLX*. O problema é não saber se a roupa vai servir.”

Joana: “Exato, e por isso mesmo eu só compro acessórios para jogar pelo seguro, não compro roupa. Não tem nada que ver com duvidar da qualidade, mas como não se vai servir, não compro.”

A segunda questão-chave é fundamental, e foi colocada aos participantes “Estaria disposto(a) a usar roupa e/ou acessórios usados ou em segunda-mão? Porquê?”. A pergunta foi colocada e cada um dos participantes respondeu unanimemente que sim.

Hugo: “Financeiramente. A parte económica é a número 1.”

Vanessa: “Há coisas que podem já não estar no mercado.”

Joana: “E o facto da moda ser cíclica, está sempre a mudar.”

Pedro: “Gosto especialmente porque, por exemplo, se três pessoas forem à Zara, provavelmente escolhem o mesmo casaco. Mas, se as mesmas pessoas foram a uma loja de 2ª mão, provavelmente, já saem da loja com casacos diferentes.”

Mafalda: “Compras algo, e depois se já não quiseses usar vai haver sempre quem queira usar essa peça. E assim fica mais barato. Não tens propriamente a necessidade de a ter.”

Após anotadas as respostas, chega a altura de apresentar ao grupo a OKG. Foram distribuídos uns folhetos informativos (que se encontra em anexo), e os participantes iam lendo e acompanhando à medida que a OKG era apresentada pelo investigador. Uma apresentação formato *powerpoint* também foi exibida no portátil à medida que a apresentação era feita oralmente. O grupo mostrou muito interesse e foi colocando imensas perguntas sobre o funcionamento do serviço.

Uma vez apresentada a OKG, a terceira questão-chave foi colocada: “Considera isto um bom serviço partilhado? Porquê?”

Joana: “Acho excelente, no entanto acho que vai funcionar melhor com pessoas mais novas. Não imagino, por exemplo, os meus pais a alugar roupa. Só se fosse no caso de roupa tradicional de algum país. E um local excelente para se comunicar a OKG seria nos aeroportos. Por exemplo, ter lá um grande cartaz.”

Hugo: “Sim, ou até mesmo durante o voo! Passar um filme em que explique a marca e em que consiste. E focar na limpeza e qualidade das peças.”

Vanessa: “Eu acho melhor dentro do aeroporto, assim chega a mais gente. Massifica muito mais. Um serviço extra voo. Mesmo nos *websites* das companhias aéreas, da mesma forma como aparece carros e hotéis no site, poderia aparecer a OKG.”

Mafalda: “Acho brutal. Imagina que de última hora é preciso ir para Madrid em trabalho, e já conhecendo isto eu posso simplesmente ir logo para o aeroporto e não perder tempo a fazer malas.”

Joana: “E este serviço devia ser usado por qualquer turista, mesmo aqueles que já levam mala com eles.”

Hélder: “Ou até mesmo usar este serviço sem ser preciso viajar.”

Pedro: “Eu acho que em vez de colocar nos aviões, que devia estar presente naqueles sites de pesquisas, como o *momondo* e até nas agências de viagens.”

Hélder: “Para atingir as massas é preciso usar os mesmos canais de comunicação que o setor de turismo usa.”

Ana: “Devia estar associada a hotéis. Ter até um canal na TV do hotel só para a 0KG, onde apresentam o serviço.”

Pedro: “O mais aliciante deste serviço é poder escolher um estilo completamente diferente do meu para poder usar noutro país. Usar algo que numa situação normal eu não usaria.”

Vanessa: “Sim, usar roupas de outras culturas. Fazer mesmo parte da cultura em si e não ser só mais um turista ali no meio. Estar submerso em cultura.”

Pedro: “Mas uma coisa que acho importante, é que o valor das coisas todas que um passageiro leva da 0KG deve ser menor ou igual ao preço de uma mala de porão.”

Hugo: “Sim, o preço será um fator essencial. Tem de ser valores no mínimo semelhantes.”

Após falarem do aspeto do preço, foi reforçada a ideia de que o que a 0KG pretende é ser uma “experiência”, não só por ajudar a reduzir custos psicológicos e monetários, permite que os turistas façam parte de uma experiência cultural, e consigam fundir-se com uma cultura.

Mafalda: “Só o facto de eu saber que não há a hipótese de perder a mala, já faz a diferença. Na Malásia fiquei sem a minha mala dois dias e só queria chorar.”

Quando foram questionados se isto seria um serviço invasor, todos anuíram e concordaram que sim.

Hélder: “Tanto é uma excelente ideia como devias concorrer à escola de *startups* da UPTEC.”

Joana: “Sim, e apostem num marketing agressivo.”

Pedro: “Exato, e nunca na minha vida me lembraria deste serviço.”

Ana: “Sim, mas algumas faixas etárias não vão aderir muito bem. Por exemplo, pais com filhos, teriam de alugar muita roupa.”

Mafalda: “Mas vê de outra forma, os miúdos crescem muito rapidamente. Os pais compram roupa que passado um ano já não servirá”.

Pedro: “Em relação ao marketing, neste momento o que está forte é o *instagram*. Os *bloggers* de turismo.”

Mafalda: “Exato, eu conheci a *Style in a box* porque vi num *post* da Cláudia Vieira nas redes sociais.”

A próxima questão procurava saber quais as possíveis dificuldades e barreiras que poderiam surgir com a aplicação da OKG.

Hélder: “Terias um problema que quase todas as empresas tem. A escalabilidade. Não consegues escalar facilmente porque precisas de um investimento elevado. A loja *online* escala bem mas a loja física já não. É necessário um investimento muito alto. E a escolha dos canais de comunicação também. “

Mafalda: “E tens de arranjar marcas que se associem a ti.”

Pedro: “Pois, e há marcas que podem não achar piada ao alugar e não comprar.”

Hugo: “As marcas podem não querer arriscar por medo de perder clientes.”

Pedro: “Para ultrapassar essa barreira teria mesmo que se garantir que os produtos estão perfeitos. A experiência tem de ser perfeita e igual para cada um.”

Mafalda: “E não é bem necessário associar às marcas. Pode-se comprar x sapatilhas a uma marca por exemplo, e por a alugar.”

A isto foi referido que as marcas que se associarem à OKG têm de ter os mesmos valores e entender o porquê da roupa ser alugada e não só comprada.

Ana: “Não te podes esquecer que os clientes quando pagam são muito picuinhas, vão sempre ver tudo ao pormenor e às vezes reclamar sem razão.”

Hélder: “E isso muda de país para país. Sempre que abrires uma loja num país diferente tens de ter lá alguém nesse país a representar a marca. Contratar pessoas de fora não é o ideal.”

Pedro: “Um parceiro ideal seria mesmo o grupo *INDITEX*. Entrar com uma multinacional e com preço baixo, é logo sucesso garantido.”

Joana: “Como as pessoas confiam na *INDITEX* à partida iam confiar na OKG”.

Hugo: “E quando partirem para as lojas físicas o melhor é terem uma coleção inteira em cada loja. Porque assim pode viajar de cidade para cidade dentro do próprio país. A coleção toda com todos os tamanhos.”

Pedro: “Isto tem mais vantagens que desvantagens. As desvantagens são do lado da OKG, a nível de investimento. Porque os turistas só tiram vantagens.”

Vanessa: “As parcerias são o fator de sucesso da OKG.”

Hélder: “Tens de estar em todas as fases do processo. Associar uma “cara” à marca.”

A última questão sobre a OKG foi relativa ao sucesso da mesma, ao tipo de pessoas que aderiria e em quais locais deveria estar presente.

Hugo: “Principais cidades turísticas do mundo.”

Joana: “Cidades com roupa muito específica e tradicional. Até porque acho que a roupa cultural iria ter muito mais saída do que a roupa do dia-a-dia.”

Hélder: “Eu penso que deve ser um misto dos dois. Cidades de alto negócio e que representem diversidade cultural.”

Pedro: “E a faixa que mais partido tiraria da marca era mesmo dos 16 aos 40.”

Hélder: “Muito pessoal do mundo *business* também iria aderir muito bem a isto.”

Pedro: “Sim! Eu estive em Nova Iorque e isto é a cara da cidade. Eles não têm tempo para escolher a roupa, pegar nela e viajar. É tudo muito feito à pressa.”

Ana: “As empresas podiam ser parceiras da OKG, porque poderia haver uma representante de viagens que trataria disso tudo pelos funcionários. Comprava não só o bilhete de avião e hotel, mas também alugaria roupa *business*, neste caso um fato.”

Mafalda: “Precisamente, “vais amanhã, tens tudo tratado”, iria facilitar muito a vida de quem vai fazer a viagem.”

A última questão colocada foi se perspetivavam algum serviço partilhado no futuro:

Joana: “O teu projeto!”

Hélder: “Eu sei que na Índia a *sharing economy* está muito forte. E conseguia ver algo como internet partilhada a ter muito sucesso. Cada um partilhava a sua internet. Ou então internet *worldwide*, com acesso ilimitado para todos. Por exemplo, nos autocarros, parques, em todo o lado sem ser preciso pagar.”

Pedro: “Partilhar a televisão! Também havia de ser giro.”

Após terminado o focus group percebeu-se que a OKG é um serviço inovador e que será muito bem recebido, desde que as parcerias sejam feitas de

forma inteligente e a qualidade e higiene da roupa seja comunicada. A faixa etária que surgiu do focus group foi os indivíduos entre os 16 e os 40 anos, ou seja, pessoas mais jovens com espírito de aventura.

Salientou-se o aspeto da experiência da OKG, sendo referido então: que tem tudo para ser um bom serviço partilhado, que permite uma redução de custos e possibilita que alguém que usufrua da OKG se funda com culturas variadas, sem ter que fazer um investimento elevado.

O aspeto *business* da OKG também foi referido, tendo o grupo chegado à conclusão de que uma parceria com empresas seria algo a pensar. Isto porque muitas empresas enviam colaboradores em trabalho para outros países e, através da OKG, poderiam tratar não só do hotel e do voo mas também do fato para usarem.

De uma forma geral, todos os participantes mostraram interesse na OKG, referindo que cada um deles seria um cliente da marca.

Veja-se, uma foto do focus group. Da esquerda para a direita, João Pedro Bernardes (moderador), Pedro Lopes, Ana Bernardes, Joana França, Hugo Soares, Mafalda Campos, Vanessa Reis e Hélder Lucas.

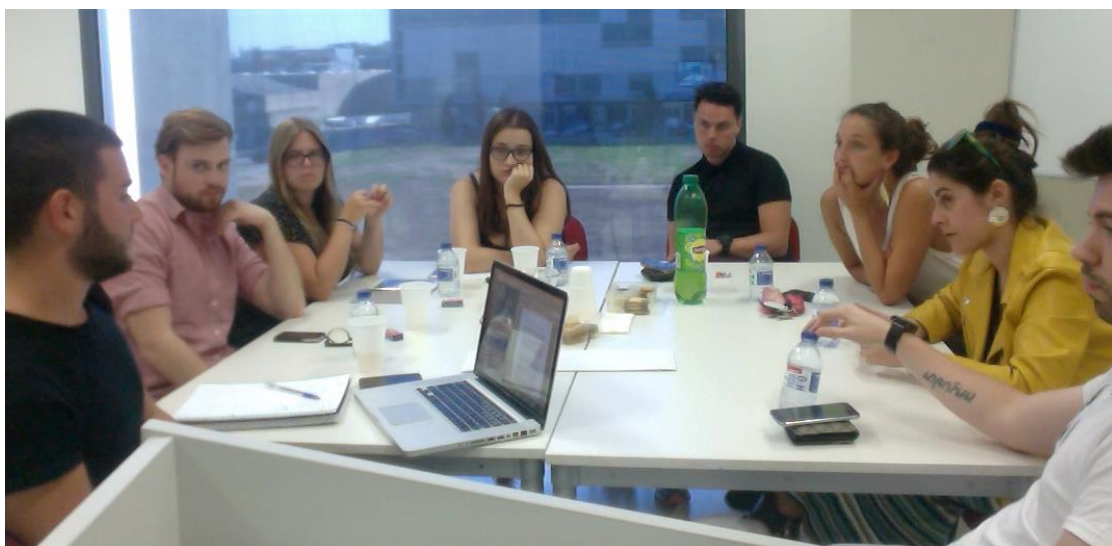


Figura 37: Foto dos elementos que participaram no focus group

8. Conclusões

Neste capítulo vai ser possível dar resposta à questão inicial, e perceber que todos os objetivos foram atingidos. Pode ainda ler-se recomendações para o projeto, bem como limitações e sugestões.

8.1. A Resposta ao problema

Da forma como foi referido no início do projeto, com a actual crise económica em Portugal, muitas pessoas não têm o poder de compra que tinham antes, tendo que limitar assim os seus gastos a bens mais essenciais ao dia-a-dia como a alimentação e não tanto a bens e serviços que não sejam imprescindíveis, como automóveis, serviços de lazer (como cinema, viagens), ou seja, bens duradouros (INE).

Através da análise de um conjunto dados e de uma pesquisa e reflexão extensa, nasce um conceito inovador de prestação de serviços no setor do vestuário, e que poderá mudar a forma como as pessoas gastam o seu dinheiro: a 0KG (zero quilos).

Assim sendo o objetivo geral deste projeto foi definido, tendo por base um problema inicial de pesquisa. O objetivo do projeto passa pela análise à viabilidade da 0KG e perceber a aceitação deste tipo de serviço, de forma a responder ao problema: “Estão as pessoas dispostas a usar roupa em 2ª mão e/ou alugadas quando vão viajar?”.

Para que o objetivo do projeto seja alcançado e para que o problema seja respondido, recorreu-se à criação e desenvolvimento da 0KG através de duas metodologias, como *design thinking* e modelos de negócio. A validação do serviço foi feita com a elaboração de um questionário e ainda de um focus group de forma a também obter informação qualitativa. Através destas duas técnicas, foi possível perceber e responder ao problema principal do projeto.

O segundo capítulo do projeto foi composto pela revisão da literatura de

dois grandes temas, que foram os dois grandes pilares ao desenvolvimento do mesmo. O primeiro subcapítulo focou-se no estudo do *design thinking* e o segundo no estudo de modelos de negócio.

Assim, recorrendo à selecção de uma das metodologias de *design thinking*, os 9 steps de Kees Dorst, foi possível a responder ao primeiro objetivo específico: a criação do serviço 0KG.

Ainda, através da análise dos modelos de negócio, foi possível a criação de um modelo de negócio de raiz, o *Kaleidoscope*, que permitiu que o serviço fosse melhor desenvolvido e estruturado, sendo um modelo ajustado ao serviço em questão.

É então, no terceiro capítulo, que o modelo *Kaleidoscope* é criado e devidamente justificado, resultante de triangulações entre os modelos *Business Model Canvas* e o *McKinsey 7S's*. Com o novo modelo pretendeu-se atingir o objetivo específico do desenvolvimento da 0KG.

No quarto capítulo, foram desenvolvidas as metodologias a aplicar no projeto, cada uma respondendo a um objetivo específico. Neste capítulo, são então seleccionadas e justificadas as técnicas de recolha, neste caso, a análise de um questionário e ainda de um focus group. Com estas técnicas pretendeu-se atingir o objetivo específico de perceber a aceitabilidade da 0KG.

O capítulo seguinte foca-se assim no serviço, e apresenta a aplicação dos 9 steps de Kees Dorst e ainda do modelo *Kaleidoscope*. Ambas as metodologias revelaram-se bastante úteis e complementares uma vez que conseguiram cumprir os objetivos propostos.

De forma a perceber o meio envolvente à 0KG, foi feita no sexto capítulo uma análise PESTA, SWOT, e à concorrência, revelando que é um serviço com especificidades muito próprias, não havendo igual no mercado.

O sétimo capítulo, análise e discussão de dados, focou-se em responder ao problema inicial do estudo: “Estão as pessoas dispostas a usar roupa em 2ª mão

e/ou alugadas quando vão viajar?”. Este capítulo permitiu ainda uma resposta ao terceiro objetivo específico: “Qual a aceitabilidade da OKG?”.

Relativamente ao questionário, este foi respondido por 430 pessoas, revelando ser uma amostra considerável. Neste contexto, a investigação realizada revela que 82,1% dos inquiridos responderam que considerariam ou já usaram algo usado/emprestado, ou seja, 353 pessoas responderam positivamente. Apenas 77 dos respondentes afirmou que não usaria nem consideraria usar algo usado/emprestado. A principal razão que levou os inquiridos a usar algo usado/emprestado incidiu-se na questão da poupança de dinheiro, na possibilidade de uma maior variedade no vestuário e ainda porque a roupa era para um evento específico (curta duração).

Foi, posteriormente, colocada uma questão semelhante, mas agora mais focada no uso de roupas e acessórios usados/alugados. A questão pretendia saber se os inquiridos usariam roupas ou acessórios alugados ou comprados em segunda-mão. Uma vez que a OKG é o aluguer deste mesmo tipo de produtos, a resposta obtida foi muito positiva. Isto porque 66,5% (286) dos inquiridos respondeu “Sim” e apenas 33,5% (144) respondeu “Não”.

Os que responderam “Não” tiveram a oportunidade de, em resposta aberta, justificar o porquê de nunca comprarem ou alugarem roupa ou acessórios em segunda-mão. Das 144 respostas negativas, apenas 105 responderam a esta questão, justificando assim a sua resposta. Assim, as respostas com maior peso recaíram sobre o não uso porque não gostavam de usar coisas de terceiros e ainda sobre a questão da higiene/histórico da roupa.

De forma a perceber se a falta de higiene e limpeza seria de facto um dos principais fatores eliminatórios do uso de roupa e acessórios em segunda-mão e/ou alugados, os inquiridos que responderam que “Não” à questão “Usaria roupas ou acessórios alugados ou comprados em segunda-mão” foram questionados se fosse garantida a qualidade da roupa e limpeza da mesma, se manteriam a sua resposta. Uns espantosos 39,5% das 144 respostas negativas,

mudou a sua resposta. Assim sendo, apenas 87 dos 430 inquiridos não usaria roupa ou acessórios em segunda-mão.

Assim sendo, a maioria dos inquiridos mostrou grande aceitação do serviço, e desde que a qualidade seja garantida e bem comunicada poucas barreiras poderão surgir e cada vez mais pessoas poderão considerar aderir à 0KG.

Ainda no sétimo capítulo, foi feita a análise a um focus group e após a análise da mesma percebeu-se que a 0KG é um serviço inovador e que será muito bem recebido, desde que as parcerias sejam feitas de forma inteligente e a qualidade e higiene da roupa seja comunicada.

De uma forma geral, o problema inicial foi respondido, e de uma forma positiva. Através deste projeto pode-se então responder que as pessoas **estão dispostas** a usar roupa em 2ª mão e/ou alugadas quando vão viajar desde que as questões da limpeza e higienização das mesmas seja assegurada.

8.2. Recomendações

Em termos práticos, e como se pretende seguir com este serviço para o mercado, existe algumas recomendações que foram possíveis de obter através da análise dos dados primários.

Todos os elementos do focus group responderam positivamente à questão-chave colocada: “Considera isto um bom serviço partilhado? Porquê?”, e ofereceram ainda várias sugestões para o funcionamento do serviço, bem como recomendações e opiniões sobre que tipos de barreiras poderiam surgir na sua implementação, e como superá-las. As recomendações feitas então à 0KG são:

- Ser possível utilizar o serviço da 0KG mesmo para quem não quer viajar;
- Haver um especial foco nas roupas culturais e fazer desse aspeto o ponto mais diferenciador da 0KG, e não tanto a roupa de dia-a-dia.
- Apostar numa forte campanha de desmistificação do serviço, onde a questão da higiene e qualidade da roupa é comunicada;

- Comunicar nos canais onde há maior fluxo de turistas, tais como os aeroportos. E utilizar os mesmos canais de comunicação que o setor do turismo utiliza;
- Estar presente nos sites de voos *lowcost* e nos de pesquisa de voos;
- Associar o serviço a figuras públicas e/ou *bloggers* de moda influentes;
- Associar a OKG a hotéis, tornando-os parceiros oficiais do serviço;
- Ter um parceiro com alta notoriedade, tal como a *INDITEX*, para haver uma imediata associação a qualidade;
- Por último, foi recomendado que inicialmente, e por causa da escalabilidade, se inicie o serviço OKG apenas com a *app* e *website*, e posteriormente, após investimento, é que se deve abrir as lojas físicas.

8.3. Limitações e Sugestões

Relativamente a limitações do estudo, estas existem na medida em que a amostra analisada foi 100% Portuguesa, não sendo possível assim extrapolar estes resultados para todos os outros países onde a OKG gostaria de se implementar.

Como sugestão, seria interessante efetuar este mesmo estudo em todos os países que a OKG se pretende instalar, de forma a perceber assim a sua aceitabilidade num contexto internacional.

Finalizando, e após uma análise retrospectiva do estudo desenvolvido, considera-se que correspondeu às expectativas, tendo sido cumpridos todos os objetivos propostos e o problema ter sido respondido.

De um ponto de vista mais pessoal, acredito que este projeto tem bastante potencial para crescer e sinto-me bastante orgulhoso do quanto consegui desenvolver e explorar este serviço ao longo do meu projeto profissional. O objetivo da OKG não é ser só mais um serviço de aluguer de roupa mas sim a ponte de ligação entre roupa e cultura.

Assim sendo, e para terminar, a OKG quer se diferenciar não só pelas

razões já referidas ao longo do projeto, mas também porque poderá potenciar algo denominado de turismo de vestuário e deitar por terra o vestuário de turismo.

Não vista roupa, vista cultura.

9. Bibliografia e Netgrafia

Aaker (2001). *Marketing Research* (7th Ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc

Malhotra, Naresh (2010). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 6ª edição, São Paulo, Bookman.

Almeida, J. F. & Pinto, J. M. (1995). *A investigação nas ciências sociais*. Lisboa: Editorial Presença

Amit, R.; Zott, C. Value Creation In E-Business. (2001). *Strategic Management Journal*, V. 22, N. 6-7, P. 493-520. Doi: 10.1002/Smj.187.

Arbex, Dafne; Fialho, Francisco; Rados, Gregório. (2010). *Design Thinking How An Iterative Process For Innovation Of Products And Services*, Conference Paper, Janeiro.

Aziz, S. A.; Fitzsimmons, J.; Douglas, E. (2008). *Clarifying The Business Model Construct*. Agse. P.795-813. No Site [Http://En.Scientificcommons.Org/50717656](http://En.Scientificcommons.Org/50717656).

Baden-Fuller, C.; Morgan, M. S. Business Models As Models. (2010). *Long Range Planning*, V. 43, N. 2-3, P. 156-171. Elsevier Ltd. Doi: 10.1016/J.Lrp.2010.02.005.

Barbour, R. S. (2007). *Introducing Qualitative Research: A Student's Guide to the Craft of Doing Qualitative research*. London: Sage Publications.

Braha, D., & Reich, Y. (2003). *Topological structures for modeling engineering design processes*. *Research in Engineering Design*, 14, 185–199. doi:10.1007/s00163-003-0035-3^[1]_{SEP}

Brooks, F. P. (2010). *The design of design: essays from a computer scientist*. NJ: Addison-Wesley Professional.

Brown. (2009). *Change by Design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperCollins, New York.

Brown. (2010). *Design Thinking. Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora

Buchanan, R. (1992). *Wicked Problems in Design Thinking*. Design Issues MIT Press, v. 8, n. 2, p. 5-21.

Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E. (2007). *Competing Through Business Models*. Papers.Ssrn.Com. Navarra. No Site
[Http://Papers.Ssrn.Com/Sol3/Papers.Cfm?Abstract_Id=1115201](http://Papers.Ssrn.Com/Sol3/Papers.Cfm?Abstract_Id=1115201).

Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E. (2010). *From Strategy To Business Models And Onto Tactics*. *Long Range Planning*, V. 43, N. 2-3, P. 195-215. Elsevier Ltd. Doi: 10.1016/J.Lrp.2010.01.004.

Chesbrough, H.; Rosenbloom, R. S. (2002) *The Role Of The Business Model In Capturing Value From Innovation: Evidence From Xerox Corporation'S Technology Spin-Off Companies*. *Industrial And Corporate Change*, V. 11, N. 3, P. 529-555. Doi: 10.1093/Icc/11.3.529.

Chesbrough, H. (2007). *Business Model Innovation: It's not Just About Technology Anymore*. *Strategy & Leadership*, V. 35, N. 6, P. 12-17. Doi: 10.1108/10878570710833714.

Chesbrough, H. (2010). *Business Model Innovation: Opportunities And Barriers*. *Long Range Planning*, V. 43, N. 2-3, P. 354-363. Elsevier Ltd. Doi: 10.1016/J.Lrp.2009.07.010.

Chizzotti, A. (2003). *A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios*. In *Revista Portuguesa de Educação* (VVol. 16, Cap. 2, pp. 221-236) Minho: CIEd- Universidade do Minho

Cooper, Rachel; Junginger, Sabine; Lockwood, Thomas. (2006). *Design Thinking and design management: A research and practice perspective*. In Lockwood, Thomas. *Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value*. New York: Allworth Press.

Cross, N. (2007). *Designerly Ways of Knowing*, Birkhauser, Basel, Switzerland.

Demil, B.; Lecocq, X. (2010). *Business Model Evolution: In Search Of Dynamic Consistency*. *Long Range Planning*, V. 43, N. 2-3, P. 227-246. Doi: 10.1016/J.Lrp.2010.02.004.

Dorst, K. (1997). *Describing Design—A Comparison of Paradigms*, Thesis TUDelft, The Netherlands.

Dorst, K. (2006). *Design Problems and Design Paradoxes*, Design Issues, vol. 22, no. 3, pp. 4-17.

Dubosson-Torbay, M.; Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2002). *E- Business Model Design, Classification, And Measurements*. Thunderbird International Business Review, V. 44, N. 1, P. 5. Doi: 10.1002/Tie.1036.

Ethan M. Rasiel, Paul N. Friga. (2002) – *The McKinsey Mind: Understanding and implementing the problem-solving tools and management techniques*.

Galego, C. & Gomes, A. (2005) *Emancipação, ruptura e inovação: o focus group como instrumento de investigação*. In Revista Lusófona de Educação (Vol 5, pp. 173-184). Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas

Gambardella, A.; McGahan, A. M. (2009). *Business-Model Innovation: General Purpose Technologies And Their Implications For Industry Structure*. Long Range Planning, V. 43, N. 2-3, P. 262-271. Elsevier Ltd. Doi: 10.1016/J.Lrp.2009.07.009.

Goethals, F. (2009). *The Unified Business Model Framework*. Little Economie & Management, v. 9, p. 1-47.

Gomez, R; Flores, J.; Jiménez, E. (1996). *Metodologia da Investigação qualitativa*. Malaga: Ediciones Aljibe. 378p.

Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2015) *The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption*. Journal of the Association for Information Science and Technology , na.

Hatchuel, A. (2002). *Towards Design Theory and expandable rationality: the unfinished program of Herbert Simon*, Journal of Management and Governance, 5, pp. 3-4.

Hatchuel, A., & Weil, B. (2009). *C-K design theory: An advanced formulation*. Research Engineering Design, 19, 181–192. doi:10.1007/s00163-008-0043-4

Hedman, J.; Kalling, T. (2002). *The Business Model: A Means To Comprehend The Management And Business Context Of Information And Communication Technology*.

Ecis Proceedings. P.148-162. Gdansk, Poland. No Site
[Http://Citeseerx.Ist.Psu.Edu/Viewdoc/Download?Doi=10.1.1.108.9318&Rep=Rep1&Type=Pdf](http://Citeseerx.Ist.Psu.Edu/Viewdoc/Download?Doi=10.1.1.108.9318&Rep=Rep1&Type=Pdf).

Heinrichs, J. H.; Lim, J. S. (2003). *Integrating Web-Based Data Mining Tools With Business Models For Knowledge Management*. Decision Support Systems, V. 35, N. 1, P. 103-112. Doi: 10.1016/S0167-9236(02)00098-2.

Hekkert, P., Mostert, M. & Stomppff, G. (2003). *Dancing with a machine: a case of experience-driven design*, paper presented to the Proceedings of the 2003 international conference on Designing pleasurable products and interfaces, Pittsburgh, PA, USA.

Higa, F. (2011). *Como capturar valor da inovação*. Harvard Business Review, v. 89, n. 9, p. 62-64, setembro.

Holloway, M. (2009). *How tangible is your strategy? How design thinking can turn your strategy into reality*. Journal of Business Strategy, v. 30, n. 2, p. 50-56. doi: 10.1108/02756660910942463.

Ilipinar, Gursel (2008). *Design Thinking in postmodern organization*. In *international dmi education conference*, Anais, França, Abril.

Jahnke, M. (2009). *Innovation through design thinking*. Business & Design Lab. Sweden.

Keen, P.; Qureshi, S. (2006). *Organizational Transformation Through Business Models: A Framework For Business Model Design*. In: Ieee (Eds.); 39th Hawaii International Conference On System Sciences. V. 00, P.1- 10. Hawaai.

Kimbell, L. (2009). *Beyond design thinking: Design-as-practice and designs-in-practice*. CRESC Conference, Manchester.

Klang, D. J. H.; Wallnöfer, M.; Hacklin, F. (2010). *The Anatomy Of The Business Model: A Syntactical Review And Research Agenda*. Summer Conference 2010 - Opening Up Innovation. P.1-31. London: Imperial College London Business School.

Kneipp, J. M. (2011). *Uma análise da evolução da produção científica sobre inovação no Brasil*. Estratégia & Negócios, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 133-157,

jan./jun.

Kolodner, J., & Wills, L. (1996). *Power of observation in creative design*. Design Studies, 17, 385–416. doi:10.1016/S0142-694X(96)00021-X

Koumparoulis, Dimitrios Nikolau (2013) *PEST Analysis: The case of E-shop*, International Journal of Economy, Management and Social Sciences, pág: 31-36

Krueger, R., & Casey, M. A. (2000). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Thousand Oaks, Calif: Sage.

Kujala, S.; Artto, K.; Aaltonen, P.; Turkulainen, V. (2010). *Business Models In Project-Based Firms – Towards A Typology Of Solution- Specific Business Models*. International Journal Of Project Management, V. 28, N. 2, P. 96-106. Elsevier Ltd And Ipma. Doi: 10.1016/J.Ijproman.2009.08.008.

Lee, S. & Jeong, M. (2009). *Tourists' emotional experiences with an event and their consequences*, Hospitality & Tourism Management International Conference Refereed Track, University of Massachusetts, Amherst, 1-9.

Lehmann-Ortega, L.; Schoettl, J. (2005). *From Buzzword To Managerial Tool: The Role Of Business Model In Strategic Innovation*. Cladea, Santiago De Chile. P.1-14. Santiago. No Site [Http://Www.lae.Univ-Lille1.Fr/Sitesprojets/Bmcommunity/Research/Businessmodelsantiago.Pdf](http://Www.lae.Univ-Lille1.Fr/Sitesprojets/Bmcommunity/Research/Businessmodelsantiago.Pdf).

Lockwood, Thomas. (2006). *Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value*. New York: Allworth Press.

Lovelock, K., & Wirtz, J. (2007). *Services marketing - people, technology, strategy*. (6 th ed.) New jersey: pearson prentice hall.

Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review. P. 3-8. No Site [Http://Www.Thetawer.Com/Wiki/Images/8/8c/Why_Business_Models_Matter.Pdf](http://Www.Thetawer.Com/Wiki/Images/8/8c/Why_Business_Models_Matter.Pdf).

Mahadevan, B. (2000). *Business Models For Internet Based E-Commerce An Anatomy*. California Management Review, V. 42, N. 4, P. 1-33.

- Martin, Roger. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harvard Bussiness Press.
- Martin, Roger. (2010). *Design thinking: achieving insights via the knowledge funnel*. Strategy & Leadership, 38, 37-41.
- Mattar, F. N. (1994) *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*, 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2v., v.2.
- Mcgrath, R. G. (2009). *Business Models: A Discovery Driven Approach*. Long Range Planning, V. 43, N. 2-3, P. 247-261. Elsevier Ltd. Doi: 10.1016/J.Lrp.2009.07.005.
- Morgan, D. L. (1997) *Focus group as qualitative research* (2a ed. Vol 16). London: Sage University Paper
- Morgan, D. L. (1998). *Focus groups as qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morris, M.; Schindehutte, M.; Allen, J. (2005). *The Entrepreneur'S Business Model: Toward A Unified Perspective*. Journal Of Business Research, V. 58, N. 6, P. 726-735. Doi: 10.1016/J.Jbusres.2003.11.001.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2003). *An Ontology For E-Business Models. Value Creation From E-Business Models*. P.1-26. Wendy Currie.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition* In A Design Science Approachbusiness.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C. L. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present And Future Of The Concept*. Communications Of The Association For Information Systems. V. 16, P.1-29.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* (John Wiley & Sons, Eds.). P.278 P. New Jersey - USA.
- Ostrower (1977). *Criatividade e Processos de Criação*. Editora Vozes. RJ. 187p.
- Paton B. & Dorst K. (2010). *Briefing and Reframing*, Paper at the 8th Design Thinking Research Symposium, October 19th-20th , Sydney Australia.
- Pinheiro, T. (2011). *Design thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação*

para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier.

Plé, L.; Lecocq, X.; Angot, J. (2008). *Customer-Integrated Business Models: A Theoretical Framework.* Most.

Porter, M. E. (2004) *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Rappa, M. (2004). *The Utility Business Model And The Future Of Computing Services.* Ibm Systems Journal, V. 43, N. 1, P. 32-42. Doi: 10.1147/Sj.431.0032.

Ribeiro, J., & Newmann, C. (2010). *Estudos qualitativos com o apoio de Grupos Focados.* X SEPROSUL – Semana de Engenharia de Produção Sul-Americana. Santiago, Chile.

Richardson, Bill e Richardson, Roy (1991), *A Gestão estratégica*, Editorial Presença, Lisboa.

Shafer, S.; Smith, H.; Linder, J. (2005). *The Power Of Business Models.* Business Horizons, V. 48, N. 3, P. 199-207. Doi: 10.1016/J.Bushor.2004.10.014.

Stewart, D. W., Shamdasani, P. N. & Rook, D. W. (2007). *Focus groups: Theory and practice.* Thousand Oaks: CA Sage Publications.

Teece, D. J. (2010). *Business Models, Business Strategy And Innovation.* Long Range Planning, V. 43, N. 2-3, P. 172-194. Elsevier Ltd. Doi: 10.1016/J.Lrp.2009.07.003.

Teixeira, Sebastião (2011), *Gestão estratégica*, Escolar Editora, Lisboa.

Tikkanen, H.; Lamberg, J.-A.; Parvinen, P.; Kallunki, J.-P. (2005). *Managerial Cognition, Action And The Business Model Of The Firm.* Management Decision, V. 43, N. 6, P. 789-809. Doi: 10.1108/00251740510603565.

Timmers, P. (1998). *Business Models For Electronic Markets.* Electronic Markets, V. 8, N. 2, P. 3-8.

Vianna, M. (2012). *Design thinking: inovação em negócios.* Rio de Janeiro: MJV.

Waterman, R.H., Peters, T.J. and Phillips, J.R. (1980). *Structure is not organization.* McKinsey Quarterly, in-house journal. McKinsey & Co., New York.

Wikström, K.; Artto, K.; Kujala, J.; Söderlund, J. (2010). *Business Models In Project*

Business. International. Journal Of Project Management, V. 28, N. 8, P. 832-841.
International Project Management Association. Doi:
10.1016/J.Ijproman.2010.07.001.

Yip, G. S. (2004). *Using Strategy To Change Your Business Model*. Business Strategy Review, V. 15, N. 2, P. 17-24. Doi: 10.1111/J.0955- 6419.2004.00308.X, Junho.

Zhang, J. & Marcussen, C. (2007). *Tourist motivation, market segmentation and marketing strategies*, 5th Bi-Annual Symposium of the International Society of Culture, Tourism, and Hospitality research", Charleston, South Carolina, USA, 1-27.

Zott C.; e Amit R. (2001). *Value creation in e-business*. Strategic Management Journal, v.22, p.493-520.

Zott, C.; Amit, R. (2008). *The Fit Between Product Market Strategy And Business Model: Implications For Firm Performance*. Strategic Management Journal, V. 26, N. August 2007, P. 1-26. Doi: 10.1002/Smj.642.

Zott, C.; Amit, R. (2009). *Business Model Design: An Activity System Perspective*. Long Range Planning, V. 43, N. 2-3, P. 216-226. Elsevier Ltd. Doi: 10.1016/J.Lrp.2009.07.004.

Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2010). *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, And Future Research*. Business. Madrid - Espanha.

Netgrafia

24.FAB (2016). Consultado a 5 de Junho de 2016. Disponível em:
<https://www.24fab.com/>

AICEP (2016). Consultado a 23 de Junho de 2016. Disponível em:

<http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/portugalfichapais.pdf>

Aluguer Cerimónia (2016). Consultado a 5 de Junho de 2016. Disponível em:
www.aluguer-cerimonia.com.pt/

ANACOM (2015). Consultado a 23 de Junho de 2016. Disponível em:

http://www.anacom.pt/streaming/Estudo2015BandaLarga.pdf?contentId=1378676&field=ATTACHED_FILE

Banco de Portugal (2014). Consultado a 1 de Julho de 2016. Disponível em: [https://www.bportugal.pt/pt-](https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes_p.pdf)

[PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes_p.pdf](https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes_p.pdf)

Chic By Choice (2016). Consultado a 5 de Junho de 2016. Disponível em: https://chic-by-choice.com/pt_pt

CIPED (2012). Consultado a 8 de Janeiro de 2016. Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br/entre-aspas/design-thinking-como-um-processo-iterativo-para-a-inovacao/>

Consumo Colaborativo (2016). Consultado a 20 de Junho de 2016. Disponível em: <http://consumocolaborativo.cc/entendendo-a-economia-colaborativa-e-economia-compartilhada/>

Dicionário da língua portuguesa (2016). Consultado a 20 de Março de 2016 <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/caleidosc%C3%B3pio>

Económico (2012). Consultado a 24 de Maio de 2016. Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/porque-comprar-se-pode-alugar-ou-partilhar_154822.html

Estudo Marketest (2015). *Os Portugueses e as Redes Sociais 2015*, realizado pela Marktest Consulting. Consultado a 10 de Junho de 2016. Disponível em:

http://www.marktest.com/wap/private/images/logos/Folheto_redes_sociais_2015.pdf

Enduring ideas – the 7S Framework (2008). Consultado a 15 de Dezembro de 2015. Disponível em:

Http://Www.Mckinsey.Com/Insights/Strategy/Enduring_Ideas_The_7-S_Framework

Energia Positiva (2015). Consultado a 14 de Maio de 2016. Disponível em: www.energiapositiva.pt

Europa.eu (2016). Consultado a 5 de Junho de 2016. Disponível em:
http://europa.eu/youreurope/business/vat-customs/cross-border/index_pt.htm

Frame creation & refaming in design thinking (2012). Consultado a 17 de
Dezembro de 2015. Disponível em:
<http://uservalue.de/post/33035557436/frame-creation-and-reframing-in-design-thinking>

Frame creation, blog de Mieke Van der Bijl (2016). Consultado a 1 de Abril de
2016. Disponível em:
<http://www.miekevanderbijl.com/index.php/introduction/frame-creation/>

Glamorous (2016). Consultado a 5 de Junho de 2016. Disponível em:
www.glamorous.pt

Hempact Organic Clothes (2016). Consultado a 4 de Junho. Disponível em:
<http://hempactorganic.com/pt/>

InfoQ (2012). Consultado a 8 de Janeiro de 2016. Disponível em:
<https://www.infoq.com/br/articles/business-model-canvas-introducao>

INE (2016). Consultado a 27 de Junho de 2016. Disponível em:
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=249886254&DESTAQUESmodo=2

Ilon (2016). Consultado a 5 de Junho de 2016. Disponível em: www.ilon-fraques.pt

Levas-me, Eco Bola (2016). Consultado a 15 de Junho de 2016. Disponível em:
<http://www.levas.me/eco-bola-lavar-sem-detergente.html>

Manual Market Acess (2014). Consultado a 9 de Junho de 2016. Disponível em:
http://www.atp.pt/fotos/editor2/Manual_Market_Access.pdf

Oficina de Psicologia (2015). Consultado a 15 de Março de 2016. Disponível em:
<http://oficinadepsicologia.com/do-outro-lado-do-espelho-a-imagem-que-transmitimos-aos-outros>

Pplware (2015). Consultado a 9 de Junho de 2016. Disponível em: <http://pplware.sapo.pt/internet/se-comprar-fora-da-ue-saiba-o-que-esperar-da-alfandega/>

Pordata (2012). Consultado a 13 de Janeiro de 2016. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+m%C3%A9dias+de+consumo+final+das+fam%C3%ADlias+total+e+por+tipo+de+bens+e+servi%C3%A7os-768>

Pordata (2015). Consultado a 13 de Janeiro de 2016. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Rendimento+nacional+bruto+e+rendimento+dispon%C3%ADvel+bruto+per+capita-2830>

Pordata (2015). Consultado a 13 de Janeiro de 2016. Disponível em: [http://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+das+fam%C3%ADlias+no+territ%C3%B3rio+econ%C3%B3mico+total++duradouro+e+n%C3%A3o+duradouro+\(base+2011\)-2825](http://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+das+fam%C3%ADlias+no+territ%C3%B3rio+econ%C3%B3mico+total++duradouro+e+n%C3%A3o+duradouro+(base+2011)-2825)

Rent me a Bag (2016). Consultado a 5 de Junho de 2016. Disponível em: www.rentmeahandbag.com

SEBRAE (2016). Consultado a 1 de Junho de 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-comportamento-dos-consumidores,4c73ce6326c0a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

Startup Mag (2015). Consultado a 14 de Junho de 2016. Disponível em: <http://www.startupmag.pt/tag/chic-by-choice/>

Style in a Box (2016). Consultado a 5 de Junho de 2016. Disponível em: www.styleinabox.pt/

Turismo de Portugal (2016). Consultado a 1 de Junho de 2016. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/ApoioaoInvestimento/Pages/ApoioaoInvestimento.aspx>

10. Anexos

I – Questionário

1. Idade

<18
18-20
21-30
31-40
41-50
>50

2. Género

Masculino
Feminino

3. Distrito onde vive: _____**4. Grau de escolaridade**

Não sabe ler nem escrever
Sabe ler/escrever mas sem escolaridade
1º ciclo (4º ano)
2º ciclo (6º ano)
3º ciclo (9º ano)
Ensino secundário (12º ano)
Ensino superior (licenciatura, mestrado)

5. Estado civil

Casado(a)
Solteiro(a)
Divorciado(a)
Viúvo(a)

6. Condições perante o trabalho

Exerce uma profissão
Estudante
Trabalhador/estudante
Doméstica
Reformado
Desempregado
À procura do 1º emprego
Incapacitado perante o trabalho
Outra situação: _____

7. Situação na profissão

Trabalhador por conta própria com empregados (+ de 10)
Trabalhador por conta própria sem empregados
Trabalhador por conta de outrem

8. Qual é o seu rendimento?

<450
450-1000
1001-1500
1501-2000
2001-2500
2501-3000
>3001

9. Tem filhos?

Sim
Não

10. Se a resposta for sim, que idade(s)?: _____

11. Para que bens ou serviços você gostaria de poder direcionar mais o seu orçamento? (escolha as opções que desejar)

Alimentação
Transporte
Lazer
Vestuário
Eletrônicos
Moradia
Outros: _____

12. Costuma viajar para fora do país?

Sim
Não

13. Se sim, com que frequência ?

Uma vez por mês
Várias vezes por mês
Uma vez por ano
Duas a quatro vezes por ano
Cinco a sete vezes por ano
Mais de oito vezes por ano
Raramente
Nunca

14. Quando viaja costuma comprar roupa para levar consigo?

Sim
Não

15. Se sim, que tipo de produtos costuma adquirir?

Calças/Jeans
Camisolas/Camisas
Vestidos/Saias

Casacos/Blusões

Calçado

Pijama

Bodygrow/Bodies

Acessórios

Outros: _____

15. Que tipo de benefícios procura nos produtos escolhidos na pergunta anterior?

Qualidade

Serviço pós-venda

Preço

Embalagem

Outros: _____

16. Enuncie 3 marcas de roupa que conheça

1. _____

2. _____

3. _____

17. Consideraria usar ou já usou algo usado/emprestado?

Sim

Não

18. Se sim, o quê?

Tecnologias (telemóveis, tablets, portáteis, televisões)

Transportes (bicicletas, motos, carros)

Roupa e acessórios (jeans, tshirts, camisas, casacos, sapatos, colares, brincos, cintos etc..)

Material Educativo (Livros escolares, apontamentos, cadernos etc...)

Outros: _____

Se não, porquê?: _____

19. Se respondeu sim a “Roupa e acessórios”, qual a razão de considerar ou ter usado algo usado/emprestado?

20. Sempre que viaja para um país cujo clima é bastante diferente do que está habituado(a), costuma comprar roupa apropriada para esse clima?

Sim

Não

21. Costuma pedir roupa emprestada ou usada quando viaja para um país cujo clima é bastante diferente do que está habituado(a)? Se não, porquê?

Sim

Não _____

22. Já deixou de viajar para um país por não ter roupa apropriada ao clima?

Se sim, que país?

Sim: _____

Não

22. Já ofereceu a alguém algo usado?

Sim

Não

23. Se sim, o quê?

Tecnologias (telemóveis, tablets, portáteis, televisões)

Transportes (bicicletas, motos, carros)

Roupa e acessórios (jeans, tshirts, camisas, casacos, sapatos, colares, brincos, cintos etc..)

Material Educativo (Livros escolares, apontamentos, cadernos etc...)

Outros: _____

24. Você faz ou já fez uso de serviços compartilhados? (exemplo: aluguer de bicicletas) Se sim, qual?

Sim: _____

Não

25. Usar/ter algo usado ou emprestado não me faz confusão

Discordo plenamente

Discordo

Nem concordo nem discordo

Concordo

Concordo plenamente

26. A ideia de usar algo que mais ninguém tem agrada-me

Discordo plenamente

Discordo

Nem concordo nem discordo

Concordo

Concordo plenamente

27. Você usaria roupas ou acessórios alugados ou comprados em segunda mão? Se não, porque não?

Sim

Não: _____

28. Se sim, para que fins?

Desportos variados

Festas e eventos

Para os filhos

Dia-a-dia

Outros: _____

29. Quando enjoa de uma roupa o que costuma fazer com ela?

Doar

Deitar fora

Vender

Outros: _____

II – Guião Focus Group

Abertura

- Boas-vindas e esclarecimentos

- Dinâmica para quebrar o gelo: Cada um escreve um adjetivo (ou outra coisa a designar) numa folha e passa para o do lado. Essa pessoa tem de mimar e fazer com que os outros adivinhem sem falar.
- Nome, profissão (e/ou área de estudos)

Introdução

- O que pensa de economia colaborativa?
- Como define um serviço compartilhado (ou colaborativo)?

Transição

- Consegue dar algum exemplo de serviços que sejam compartilhados/colaborativos entre utilizadores? E ligados ao turismo? Moda?

Questões-Chave

- O que pensa quando se diz “usado ou em segunda mão”? o que está subjacente?
- Estaria disposto a usar roupa/acessórios em segunda mão? Porquê?
[Aqui apresentar a OKG, de onde surgiu e esclarecer conceito]
- Considera isto um bom serviço compartilhado?
- Qual o potencial de crescimento/durabilidade? É inovador?
- Que tipo de barreiras pensa que poderão surgir com a aplicação da OKG? Como poderiam ser ultrapassadas?

Validação do serviço:

- Imagine então que queríamos lançar a OKG. Faz sentido? Faria sucesso? Quem participaria? Em que locais considera que deveria estar?

Final

- Perspetiva novos serviços compartilhados no futuro?