

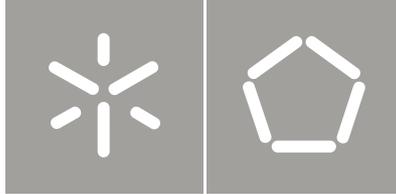


Universidade do Minho  
Escola de Engenharia

Priscila Fernandes Henriques  
Análise do processo de desenvolvimento  
de um modelo de negócio e-commerce numa PME

Priscila Fernandes Henriques

Análise do processo de desenvolvimento  
de um modelo de negócio e-commerce  
numa PME



Universidade do Minho  
Escola de Engenharia

Priscila Fernandes Henriques

Análise do processo de desenvolvimento  
de um modelo de negócio e-commerce  
numa PME

Tese de Mestrado  
Ciclo de Estudos Integrados Conducentes ao  
Grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

Trabalho efetuado sob a orientação do  
Professor Doutor Manuel José Lopes Nunes

## **Agradecimentos**

Esta dissertação não teria sido possível de desenvolver sem o apoio, dedicação e compreensão do meu orientador, Doutor Manuel José Lopes Nunes. Da mesma forma que o projeto em empresa só foi possível graças à oportunidade, aprendizagem e orientação proporcionada pelo Sr. José Martins de Oliveira.

Agradeço à minha família o apoio pessoal e financeiro, não só agora como em toda a minha vida, salientando a paciência, a compreensão, a disponibilidade, a dedicação e espírito de sacrifício para que elaborasse esta dissertação com sucesso.

Um obrigada especial à Daniela Alexandra dos Santos Silva, pela amizade incondicional, companheirismo, apoio, dedicação e carinho demonstrados, não só durante esta fase, mas em todo o meu percurso académico.

Agradeço a todos os meus amigos a paciência e afeto demonstrados neste período, em particular a: Roberto Machado, João Pedro Soares, Catarina Martins, Mariana Guimarães e Susana Pinheiro.

Aos meus companheiros de estágio e a todos os colaboradores da OPENLINE, com quem tive o prazer de trabalhar, o meu sincero agradecimento pela agradável experiência proporcionada.



## Resumo

A internet e a possibilidade de comercializar produtos e serviços eletronicamente têm alterado significativamente os modelos de negócio das empresas à escala global. Este tipo de comércio proporciona imensas vantagens, mas apresenta características próprias que conseqüentemente se traduzem em necessidades específicas na adaptação apropriada por parte das empresas que o adotam.

O desenvolvimento de modelos de negócio adequados e competitivos, apropriados ao meio comercial atual e à tecnologia existente são uma preocupação cada vez mais atual das empresas.

Este projeto de investigação tem como objetivo analisar a aplicação prática de um modelo de negócio baseado no comércio eletrónico para que seja possível identificar e analisar as dificuldades resultantes da sua implementação.

O estudo e desenvolvimento teórico desta temática permitiu identificar conceitos, analisar características do comércio eletrónico e identificar modelos de negócio relevantes para o tema. Deste estudo resultou a criação de um modelo conceptual de negócios e-commerce.

Após o estudo e desenvolvimento teórico aplicou-se o modelo desenvolvido numa PME do ramo da reabilitação e manutenção de edifícios que pretendia iniciar a sua atividade no comércio eletrónico. Do desenvolvimento do modelo de negócio e-commerce desejado resultou, com base no modelo conceptual, o modelo White Openline.

Nesta dissertação, após a análise do processo de implementação do modelo de negócio desenvolvido, compreende-se que a tarefa de preencher o modelo de negócio é complexa e trabalhosa, concluindo-se através da análise crítica de todo o processo que a aposta no dinamismo e iteração interna são fatores determinantes para o sucesso na implementação de um modelo de negócio e-commerce. É importante ter em atenção a diferenciação no mercado para obter vantagem competitiva, há a necessidade de reduzir ao máximo todos os custos do negócio, é indispensável a aposta na organização e comunicação interna e é também essencial envolver toda a organização no processo de adoção do comércio eletrónico.

Palavras-chave: modelo de negócio, comércio eletrónico, fatores críticos de sucesso, estratégia.



## **Abstract**

The Internet and the possibility to trade products and services electronically have significantly changed the business models of companies into a global scale. This type of commerce offers important advantages but presents its own characteristics that consequently are reflected in specific needs in the appropriated adaptation for those companies that adopt it.

The development of suitable and competitive business models, appropriated for this commercial environment and actual level of technology are a further current concern for the companies nowadays.

This investigation project has as main goal to analyze the practical application of a business model based on e-commerce in order to identify and analyze the difficulties that emerge of its implementation.

The study and the theoretical development of this theme allowed to identify concepts, analyze characteristics of e-commerce and identify relevant business models to this topic. This study led to the design of a conceptual e-commerce business model.

After the study and theoretical development, the model was applied and developed in a SME that operates in the market of rehabilitation and maintenance of buildings witch intended to implement e-commerce. The development of the e-commerce resulted on the creation of the White Openline model that was based on the conceptual model.

Subsequent to the analyze of the implementation of the business model development process, in this thesis it is understood that the task of filling in the business model is complex and laborious, concluding through critical analysis of the whole process that the focus on internal dynamism and interaction are decisive factors for the success in the implementation of a e-commerce business model. It's important to notice that the differentiation on the market it's crucial to gain competitive advantage, there is the need to reduce all the possible costs associated to the business, it's imperative to bet on the internal organization and communication and it's also crucial to engage all organization in the e-commerce adoption process.

Keywords: business model, e-commerce, critical success factors, strategy.



## Índice

Agradecimentos .....	I
Resumo .....	III
Abstract .....	V
Índice .....	VII
Índice de Figuras .....	XI
Índice de Tabelas.....	XIII
Lista de Siglas.....	XV
Introdução .....	1
Objetivos.....	2
Metodologia de investigação.....	3
Estrutura da dissertação.....	4
PARTE I – Desenvolvimento teórico .....	5
1 Revisão bibliográfica.....	5
1.1 Conceito de Modelo de Negócio .....	5
1.2 Internet e e-commerce.....	7
1.2.1 E-commerce .....	8
1.2.2 Vantagens e desvantagens do e-commerce.....	10
1.3 Estratégia e Modelos de Negócio.....	12
1.3.1 Estratégia Oceano Azul.....	14
1.4 Fatores Críticos de Sucesso .....	16
1.4.1 Fatores críticos de sucesso nas pequenas e médias empresas (PME's).....	18
1.5 Modelos de Negócio .....	20
1.5.1 Modelo de negócio e-commerce proposto por B. Mahadevan.....	21
1.5.2 Modelo de negócio e-commerce proposto por R. Alt e H. Zimmerman.....	27
1.5.3 Modelo de negócio proposto por Pigneur e Osterwalder .....	29

2	Modelo Conceptual.....	37
2.1	Segmento de clientes.....	39
2.2	Proposta de valor.....	40
2.3	Canais e Relação com os Clientes.....	40
2.3.1	Canais.....	41
2.3.2	Relação com os clientes.....	42
2.4	Fluxos de Rendimento.....	42
2.5	Recursos-chave.....	43
2.6	Atividades-chave.....	43
2.7	Parcerias-chave.....	44
2.8	Estrutura de Custos.....	44
2.9	Tela do modelo conceptual proposto.....	46
	PARTE II – Desenvolvimento prático.....	47
3	OPENLINE.....	47
4	Desenvolvimento do modelo de negócio para o comércio eletrónico na OPENLINE.....	53
4.1	Processo de elaboração e desenvolvimento do modelo de negócio.....	53
4.1.1	Estudo dos produtos e contacto com os fornecedores.....	55
4.1.2	Empresa ou marca.....	58
4.1.3	Designação do novo negócio.....	59
4.1.4	Definição dos custos e contratação do desenvolvimento da plataforma eletrónica.....	59
4.1.5	Imputação de custos adicionais do e-commerce ao cliente.....	60
4.1.6	Apresentações internas da ideia de negócio.....	60
4.1.7	Pré lançamento.....	61
4.2	Nova estrutura do modelo de negócio.....	61
4.2.1	Modelo <i>White Openline</i> .....	62
4.3	Apresentação da ideia de negócio.....	66

4.3.1	Contexto que levou ao desenvolvimento da ideia de negócio .....	66
4.3.2	Ideia do negócio desenvolvida .....	67
4.4	Modelo de negócios <i>White Openline</i> .....	68
4.4.1	Missão, Visão e Valores.....	68
5	Análise da implementação do modelo de negócio <i>White Openline</i> .....	73
6	Conclusões e trabalho futuro .....	77
6.1	Contribuições do projeto de investigação .....	77
6.2	Limitações do projeto de investigação .....	78
6.3	Sugestões para trabalho futuro .....	79
	Referências Bibliográficas.....	81
	Anexos.....	i
	Anexo A - Organograma do Grupo Openline .....	iii
	Anexo B – Análise SWOT .....	v
	Anexo C- Fatores Críticos de Sucesso. ....	vii
	Anexo D – Home page da White Openline.....	ix



## Índice de Figuras

Figura 1 Fases da Metodologia Action Research (Saunders et al., 2007). .....	4
Figura 2 Estrutura dos quatro campos de ação (Kim e Mauborgne, 2007: 48) .....	15
Figura 3 Fatores determinantes do valor estratégico e da implementação do comércio eletrónico (Grandon e Pearson, 2004).....	19
Figura 4 Fluxos de valor nos negócios de e-commerce (Mahadevan, 2000).....	22
Figura 5 Blocos construtivos do modelo de negócio e potenciais aplicações dos fluxos críticos nos três tipos estruturas de mercado de e-commerce (Mahadevan, 2000).....	24
Figura 6 O resultado indireto das ofertas gratuitas nos fluxos de receitas (Mahadevan, 2000) .....	26
Figura 7 Esquema do modelo de negócio proposto por Alt e Zimmerman (2001). .....	29
Figura 8 Tela do Modelo de Negócio – <i>Modelo Canvas</i> (Pigneur e Osterwalder, 2011) .....	34
Figura 9 Canais e Relação com os Clientes .....	41
Figura 10 Modelo conceptual proposto.....	46
Figura 11 Sede da OPENLINE no Porto (Openline, 2012) .....	47
Figura 12 Certificações e Acreditações da OPENLINE (Openline, 2012) .....	48
Figura 13 Estrutura do grupo OPENLINE (Openline, 2012) .....	48
Figura 14 Áreas de negócio identificadas pela gestão de topo da OPENLINE .....	50
Figura 15 – Aproximação dos Parceiros-Chave à Proposta de Valor.....	63
Figura 16 – Alterações efetuadas no bloco construtivo Parceiros-Chave. ....	63
Figura 17 – Modelo <i>White Openline</i> .....	65



## Índice de Tabelas

Tabela 1 Implicações da adoção do comércio eletrônico, vantagens e desvantagens (Pires e Aisbett, 2003).....	11
Tabela 2 Principais fatores de sucesso e constrangimentos do comércio eletrônico (Dubelaar et al., 2005).....	17
Tabela 3 – Tela da <i>White Openline</i> a curto prazo.....	69
Tabela 4 – Tela da <i>White Openline</i> a longo prazo.....	71



## Lista de Siglas

MN- Modelo de Negócio

CE- Comércio Eletrónico

CC- Comércio Convencional

FCS- Fator Critico de Sucesso

PME- Pequena e Media Empresa



## Introdução

O comércio eletrônico (e-commerce) é o processo de compra e venda de produtos e serviços na internet (Movahedi-Lankarani, 2003). A globalização e as tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm mudado radicalmente as trocas comerciais entre as organizações (Ngai e Wat, 2002). O surgimento da internet contribuiu significativamente para a globalização dos negócios, permitindo uma expansão das empresas e da sua visibilidade a mercados até então difíceis de alcançar, pelo menos a uma escala tão elevada.

O aparecimento e rápida difusão da internet originou a necessidade de desenvolver modelos de negócio de e-commerce (Zott, Amit, e Massa, 2011). Estes modelos de negócio são atualmente reconhecidos como extremamente relevantes para a sobrevivência e prosperidade das organizações (Teece, 2010). Segundo Pigneur e Osterwalder (2011) um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, distribui e capta valor.

O e-commerce pode assumir diferentes formas, dependendo de quem está a vender e a quem, da definição do público-alvo e dos fornecedores do negócio. Estes fatores determinam o modelo de negócio baseado no e-commerce (Movahedi-Lankarani, 2003). Este novo mercado tem sido caracterizado como “a informação perfeita para tudo”, ou pelo menos, “o igual acesso à informação sobre os produtos, os preços e a distribuição” (Pires e Aisbett, 2003). No entanto, na definição destes elementos tem de ser considerada a imprevisibilidade do comportamento dos consumidores (Strauss e Frost, 2001).

Por outro lado, as aplicações inovadoras do comércio eletrônico têm colocado novos desafios técnicos, organizacionais e comerciais (Wu e Hisa, 2004). Assim, apesar das vantagens do e-commerce, a sua adoção pelas pequenas e médias empresas (PME) continua a ser limitada (Grandon e Pearson, 2004). Cao e Schniederjans (2004) referem que os atuais gestores de negócios reconhecem a necessidade de desenvolver um modelo que permita identificar e implementar uma estratégia de negócio de sucesso num ambiente de e-commerce.

Neste trabalho, pretende-se analisar o processo de implementação de um modelo de negócio baseado no e-commerce numa PME que desenvolve a sua atividade na reabilitação de edifícios e manutenção. Em particular, perceber as dificuldades que podem ser encontradas na implementação do modelo de negócio e identificar ações que permitam solucionar e/ou reduzir essas dificuldades.

## **Objetivos**

Neste projeto de investigação será desenvolvido um estudo de caso numa PME que desenvolve a sua atividade na reabilitação de edifícios e manutenção. O trabalho a desenvolver tem como objetivo estudar e compreender quais os fatores que influenciam o desenvolvimento de um modelo de negócio de e-commerce e analisar de que modo a sua implementação permite criar valor para a empresa. Esta empresa permitirá analisar a possibilidade de desenvolver um modelo de negócio baseado no e-commerce. Deste modo, pretende-se atingir os seguintes objetivos:

- Identificar e analisar os modelos de negócios de e-commerce existentes;
- Desenvolver um modelo de negócio conceptual baseado no e-commerce;
- Analisar a aplicação prática de um modelo de negócio baseado no e-commerce;
- Identificar e analisar as dificuldades resultantes da implementação de um modelo de negócio baseado no e-commerce.

Com o desenvolvimento deste trabalho pretende-se responder à seguinte questão de investigação:

- Quais os fatores que contribuem para o sucesso no desenvolvimento de um modelo de negócio de e-commerce competitivo e sustentável numa PME?

## **Metodologia de investigação.**

Considerando o contexto prático em que se inseriu o projeto de investigação e os conceitos abordados, a recolha de informação sobre os temas em questão é uma atividade particularmente importante. Nomeadamente, no que se refere ao conhecimento do estado atual de integração e aplicação dos conceitos, com o intuito de reconhecer o seu contributo na busca de oportunidades de melhoria e opções de soluções. Tratando-se de um projeto em equipa, que implicou um trabalho de interação com os intervenientes e com o um ambiente contextual específico, com o propósito de identificar os problemas nos processos, a metodologia de investigação adotada foi a *Action Research* (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007).

De forma simplista, esta metodologia de investigação pode ser definida como uma aprendizagem de aprender-fazendo. Concretamente, o grupo de trabalho identifica um problema, reconhece e desenvolve atividades para resolver ou atenuar os seus efeitos. Se os resultados obtidos não forem bem-sucedidos, o grupo de trabalho repete o processo iterativo de identificação de oportunidades de melhoria e resolução dos problemas (Saunders et al., 2007).

Assim, a metodologia *Action Research* é um procedimento sistemático, refletivo e colaborativo entre elementos de uma mesma equipa de trabalho, que procura continuamente soluções ou atividades de melhoria para problemas reais, com base na aprendizagem recolhida através da interação com o local onde a ação real acontece e a pesquisa científica realizada em paralelo (Saunders et al., 2007).

Tratando-se de uma metodologia iterativa é possível resumir as principais fases num modelo cíclico, tal como se pode ver na Figura 1. Este ciclo tem 5 fases:

- Diagnóstico: identificação e definição dos problemas ou ocorrências;
- Planeamento de ações: consideração de alternativas de ação com base nos dados recolhidos e respetiva interpretação;
- Execução de ações: implementação de ações de melhoria ou resolução de problemas;
- Avaliação da implementação das ações: reflexão acerca das consequências das ações através da recolha e análise dos resultados obtidos;
- Especificação de aprendizagem: identificação de conclusões gerais e aprendizagem.

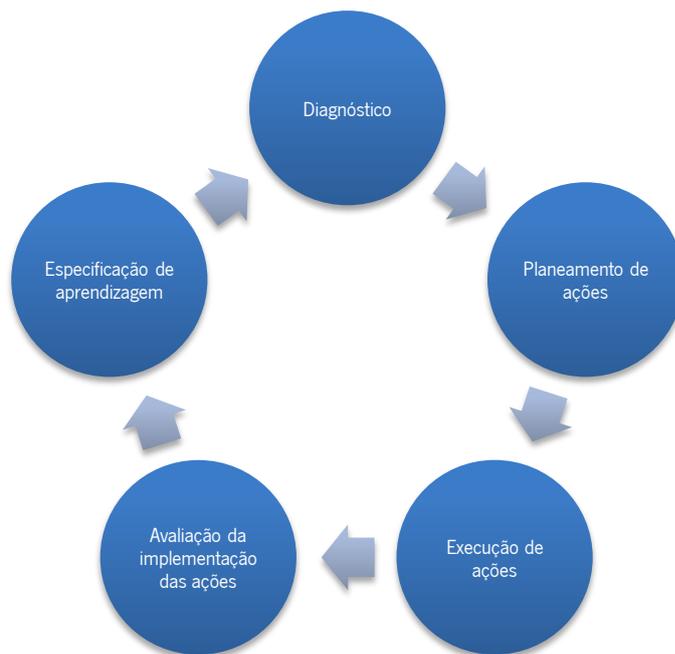


Figura 1 Fases da Metodologia Action Research (Saunders et al., 2007).

O processo reinicia-se até o problema diagnosticado ser resolvido. Em suma, a metodologia *Action Research* contempla um duplo objetivo, a investigação científica e a prática profissional, cuja aprendizagem deve ser partilhada por todos os elementos da equipa de trabalho.

### Estrutura da dissertação

Esta dissertação é composta por duas partes. A primeira parte apresenta uma abordagem teórica e a segunda uma abordagem prática do tema.

A primeira parte é composta por dois capítulos, a revisão bibliográfica e o modelo conceptual. O primeiro capítulo aborda temas considerados pertinentes para o desenvolvimento de modelos de negócio. No segundo capítulo é apresentado e descrito um modelo conceptual com base na revisão bibliográfica efetuada. O modelo conceptual apresentado é desenvolvido na tentativa de potenciar um melhor desenvolvimento e implementação de um modelo de negócio e-commerce.

A segunda parte engloba quatro capítulos, OPENLINE, desenvolvimento do modelo de negócios para e-commerce, análise da implementação do modelo de negócios *White Openline* e conclusões. No terceiro capítulo é apresentada a empresa onde foi desenvolvido o trabalho prático. O quarto capítulo engloba o trabalho realizado no desenvolvimento do modelo de negócios. O quinto capítulo analisa a implementação do modelo de negócios. E, por último, são apresentadas as conclusões, bem como as limitações e as sugestões para trabalho futuro.

## PARTE I – Desenvolvimento teórico

### 1 Revisão bibliográfica

Através da revisão bibliográfica realizada pretendeu-se proporcionar uma base teórica sobre o tema modelos de negócio, procurando definir e descrever o conceito, compreender a sua ligação com a criação de uma vantagem competitiva no negócio, explicar o que se entende por e-commerce e apresentar estruturas de modelos de negócio.

#### 1.1 Conceito de Modelo de Negócio

Os modelos de negócio são atualmente considerados como extremamente relevantes para a sobrevivência e prosperidade das organizações, tendo-se tornado uma ferramenta de gestão reconhecida para descrever uma organização numa perspetiva abrangente (Teece, 2010).

Embora o conceito seja cada vez mais relevante na área académica, existindo cada vez mais artigos sobre o tema, Zott et al. (2011) referem a falta de definição concreta do que efetivamente é o conceito, o que este abrange, bem como os componentes que este integra, ficando desta forma o entendimento do conceito aberto a uma variedade de interpretações possíveis. Esta falha de consistência e clarificação na definição pode representar uma potencial fonte de confusão, promovendo a dispersão em vez da convergência de perspetivas (Zott et al., 2011).

De acordo com a revisão da literatura efetuada, procurou-se selecionar algumas definições e ideias fundamentais sobre o conceito de modelo de negócio.

Um modelo de negócio é uma arquitetura de fluxos de produtos, serviços e informação; esta arquitetura inclui uma descrição dos seus intervenientes e respetivas funções; a descrição dos potenciais benefícios para os diferentes intervenientes e a descrição das fontes de receita (Timmers, 1998). Amit e Zott (2001) referem que um modelo de negócio descreve o conteúdo, a estrutura e a governabilidade das transações concebidas através da exploração de oportunidades de negócio para criar valor.

De acordo com Chesbrough e Rosenbloom (2002) um modelo de negócio é uma estrutura que medeia o processo de criação de valor entre a tecnologia (desenvolvimento) e o valor económico. Por outro lado, Magretta (2002) sugere que um modelo de negócio pode ser visto como uma

forma de contar uma boa história, com o objetivo de alinhar todos os colaboradores da organização acerca do tipo de valor que se pretende criar. Como as histórias são fáceis de compreender e captar, podem ser utilizadas para ajudar o colaborador a compreender as suas funções no contexto da atividade principal da empresa, adaptando o seu comportamento de acordo com o objetivo geral. Um modelo de negócio destina-se a ser uma ferramenta eficiente de comunicação, uma vez que pode ser utilizado como base para a comunicação e motivação dos colaboradores, conduzindo a uma execução mais eficiente e poderosa.

Um modelo de negócio pode ser descrito como um modelo abstrato conceitual que representa o negócio e a lógica de ganhar dinheiro da empresa e também como uma ligação entre a estratégia e os processos de negócio (Osterwalder, 2004). Segundo Morris, Schindehutte, e Allen (2005), um modelo de negócio é uma representação concisa de como um conjunto articulado de variáveis de decisão nas áreas de risco, arquitetura, estratégia e economia são definidas para criar uma vantagem competitiva sustentável em mercados previamente identificados.

Johnson, Christensen, e Kagermann (2008) referem que um modelo de negócio consiste em quatro elementos interligados que, juntos, criam e entregam valor. Estes elementos englobam os clientes, o lucro, os recursos e os processos. Um modelo de negócio pode também ser uma forma valiosa de identificar ineficiências e sobreposições na prática de uma organização, assim como as possíveis oportunidades futuras que poderão alterar e melhorar todo o negócio. O valor dos modelos de negócio também é fácil de reconhecer quando se considera que novos modelos de negócio têm permitido remodelar sectores industriais e redistribuir biliões de dólares de valor (Johnson et al., 2008).

De acordo com Casadesus-Masanell e Ricart (2010), “um modelo de negócio é uma reflexão da estratégia da empresa.” Teece (2010) define que um modelo de negócio também articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam uma proposta de valor para o cliente, e é uma estrutura viável de receitas e custos que permite à empresa entregar esse valor. Os modelos de negócio vão refletir hipóteses acerca do que os clientes querem, como o querem, e como as empresas se podem organizar para melhor responder às suas necessidades, conseguindo assim um retorno, que posteriormente se tornará lucro.

Assim, a maioria dos autores concorda que um modelo de negócio constitui parte de uma descrição de como é criado e capturado o valor pela organização. Hamel (2000); Shafer, Smith, e

Linder (2005), além disso, referem que quer a criação de valor quer a sua obtenção não resultam “do nada”, mas sim do interior de uma rede de valor que pode incluir fornecedores, parceiros, canais de distribuição e coligações. Pigneur e Osterwalder (2011) corroboram esta ideia, apresentando uma definição do conceito de modelo de negócio que também abrange a dimensão da entrega de valor: “*Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor.*”

A revisão bibliográfica permite referir que um modelo de negócio proporciona uma visão da lógica e da estruturação de um negócio. O seu desenvolvimento e conceção permitem:

- Criar valor, definir como se proporciona esse valor e como se consegue entregar esse valor ao cliente;
- Melhorar a performance da empresa através de um alinhamento de objetivos, de uma explicação clara e concisa do caminho a seguir, da promoção do trabalho em equipa, da promoção do debate e do espírito crítico e construtivo, da definição consistente do rumo a seguir e da atribuição concreta e delineada de funções, processos e responsabilidades;
- Alinhar a estratégia e o posicionamento da empresa com as funções que executa;
- Estabelecer atividades cruciais e pontos críticos para o sucesso;
- Delinear toda a rede envolvente da empresa, desde fornecedores, a parceiros, canais de distribuição e coligações;
- Definir a rede de logística interna e de fluxos de informação;
- Elaborar uma estrutura viável de custos e receitas estabelecendo a lógica que permite a saúde financeira da empresa.

## 1.2 Internet e e-commerce

A internet permitiu que os seus utilizadores passassem a ter acesso a mais e melhor informação à escala global. A internet faz atualmente parte do dia-a-dia do cidadão comum, tal como a televisão ou o telefone. Qualquer computador pode tornar-se numa janela aberta para efetuar um negócio, à escala global e 24 horas por dia.

Embora já se utilizassem modelos de negócio antes de existir a internet, o desenvolvimento deste conceito evoluiu consideravelmente desde o seu aparecimento. Este desenvolvimento tem

permitido o surgimento de novas vantagens competitivas e novas formas de realizar negócios (Zott et al., 2011).

O comércio eletrônico permitiu alterar substancialmente as formas tradicionais de negócio (Chen, Jeng, Lee, e Chuang, 2008). A diminuição significativa dos custos da computação e da comunicação tem permitido o desenvolvimento de novas formas de criar e entregar valor, emergindo novos mecanismos não convencionais de trocas e transações (Amit e Zott, 2001). Este desenvolvimento tem aberto novos horizontes para o esboço/desenho de modelos de negócio, possibilitando às empresas alterar substancialmente a forma como se organizam e se ajustam nas trocas comerciais, quer internamente quer para além dos limites da empresa e indústria (Mendelson, 2000). Além disso, Teece (2010) acrescenta que este crescimento, esta transparência e esta facilidade, levantam questões fundamentais, acerca de como entregar e capturar o valor de novas informações e serviços, quando os utilizadores estão habituados a recebe-la sem que a tenham que pagar.

A Internet e o e-commerce também sustentam a orientação de negócios para a convergência de preços, com o realinhamento posterior de redes de negócios (Pires e Aisbett, 2003). As empresas podem utilizar a internet para melhorar a imagem da empresa e a sua filosofia de comunicação, estabelecendo uma presença online, onde disponibilizam informação acerca do negócio e dos produtos e serviços que oferecem, obtendo uma promoção eficaz (Li e Shea, 2007).

### **1.2.1 E-commerce**

O comércio eletrônico tem vindo a ser definido de várias formas, dependendo do contexto e do objetivo da investigação realizada (Grandon e Pearson, 2004). Gunasekaran, Marri, McGaughey, e Nebhwani (2002) definem comércio eletrônico como o processo de conduzir eletronicamente negócios entre várias entidades, a fim de satisfazer um objetivo organizacional ou individual, tendo este tipo de comércio como ingrediente chave, a negociação, a divulgação e a aquisição eletrónica de produtos e serviços através da internet. Não são então incluídas organizações que apenas apresentem informações sobre os produtos que vendem no mundo físico. Apenas são consideradas as organizações que realizam transações comerciais com os seus parceiros de negócios e compradores através da rede de internet (Mahadevan, 2000). Uma empresa e-commerce é uma entidade que vende produtos ou serviços através de canais online (Wu e Hisa, 2004).

De acordo com o objeto de negociação, o comércio electrónico pode ser dividido em quatro tipos (Kalakota & Whinston, 1996 citado por Li & Shea, 2007):

*Business-to-Consumer* (B2C): define os negócios entre a organização e o consumidor final. A empresa fornece os produtos e serviços diretamente na internet, oferecendo também informação suficiente e utilizando um interface conveniente, de forma a conseguir atrair consumidores para a compra online, permitindo assim eliminar intermediários do canal.

*Consumer-to-Consumer* (C2C): define as transações entre consumidores. O operador do Website não é responsável pela logística associada ao negócio, este apenas auxilia a apresentação da informação e a definição das formas de pagamento. O eBay é um exemplo deste tipo de plataforma.

*Consumer-to-Business* (C2B): define os negócios entre os consumidores e a organização. Os consumidores criam valor, e as organizações utilizam esse valor. Por exemplo, quando um consumidor escreve uma opinião sobre um produto/serviço no site da organização, ou quando um consumidor proporciona a ideia de um novo produto.

*Business-to-Business* (B2B): define os negócios entre organizações. Ao usar o EDI (*Electronic Data Interchange*), o comércio entre as empresas pode ser realizado através da internet, permitindo integrar a cadeia de abastecimento e a logística, reduzindo os custos e promovendo a eficiência.

Ho, Kauffman, e Liang (2007) definem que o comércio electrónico B2C como o uso da internet por parte das empresas e consumidores para a compra e venda de bens e serviços, incluindo o serviço após venda. Segundo Li e Shea (2007) o mercado global de comércio electrónico B2C tem vindo a crescer significativamente. Com a chegada da economia digital, a Internet teve a necessidade de criar as condições para melhorar a privacidade dos consumidores, a velocidade de encomenda da mercadoria e as características de pesquisa de informação. O padrão do consumo individual foi gradualmente sendo modificado. A venda através da internet não necessita do armazenamento físico dos produtos, reduzindo consideravelmente os seus custos. Através da internet as empresas conseguem estabelecer um contacto direto com um elevado número de utilizadores.

### 1.2.2 Vantagens e desvantagens do e-commerce

Dubelaar, Sohal, e Savic (2005) referem que os estudos têm demonstrado que o e-commerce B2C proporciona diversos potenciais benefícios para as empresas, incluindo o acesso a mercados geograficamente dispersos, os custos reduzidos na troca de informação, de transação e marketing e o desenvolvimento de relações mais próximas com os clientes, etc. As capacidades e oportunidades proporcionadas pelo mercado eletrônico baseado na internet melhoram significativamente a competitividade e produtividade das empresas que nele operam, independentemente da sua posição na cadeia de abastecimento (Gunasekaran et al., 2002). Os pontos de venda online operam 24 horas por dia, com milhões de vendedores, compradores, produtos e serviços (Gunasekaran et al., 2002). Gunasekaran et al. (2002) enumera algumas vantagens da adoção do e-commerce pelas empresas:

- Obter ciclos de aquisição mais curtos através da utilização de catálogos, encomendas e pagamentos online;
- Reduzir os custos tanto de stock como de produção, através de licitações mais competitivas;
- Reduzir os ciclos de desenvolvimento e acelerar o tempo de lançamento do produto/serviço no mercado através de processos de design integrados e da engenharia colaborativa, independentemente da localização dos intervenientes;
- Conseguir o acesso a mercados “world wide” apenas com uma fração dos custos tradicionais;
- Garantir que os produtos, a informação e os preços estejam sempre atualizados;
- Aumentar significativamente a rapidez de comunicação, em especial da comunicação internacional;
- Reduzir drasticamente os ciclos de compra e produção;
- Reduzir os custos de comunicação direta e aumentar a sua rapidez pode reduzir inventários, e os custos de aquisição;
- Promover relações mais próximas com os clientes e os fornecedores;
- Proporcionar meios de troca de informação acerca da empresa e dos seus produtos de uma forma mais rápida e fácil, tanto interna como externamente;
- Retirar vantagem dos canais de venda alternativos e alcançar novos mercados ou nichos de mercado.

Pires e Aisbett (2003) apresentam uma classificação das vantagens e desvantagens em fatores internos, de mercado e de competitividade (Tabela 1).

Tabela 1 Implicações da adoção do comércio eletrônico, vantagens e desvantagens (Pires e Aisbett, 2003)

Fatores internos	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta as receitas e vendas</li> <li>• Reduz o capital necessário para o <i>start-up</i> e as despesas gerais após o início</li> <li>• Redução de custos dos materiais, transações, operações, marketing, distribuição e inventário</li> <li>• Alcance de atividades e economias mais diversas</li> <li>• Redução dos intermediários na cadeia de abastecimento</li> <li>• Transações e geração de receitas mais rápidas e processos de compra automáticos</li> <li>• Maior flexibilidade e capacidade de resposta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequenas empresas têm que reter maior stock</li> <li>• Resistência no pagamento de serviços na internet</li> <li>• Insegurança e risco identificados</li> <li>• Redução de intermediários</li> <li>• Desafios na medição: dificuldade em determinar a dimensão do mercado alcançado e os custos e benefícios conseguidos</li> <li>• Períodos de procura longos e de acesso à informação</li> <li>• Tempo despendido e as despesas na criação de novos processos de tratamento de encomendas, expedição e transporte de mercadorias</li> </ul>
Fatores de mercado	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A localização da empresa torna-se irrelevante</li> <li>• Maior proximidade na relação com o cliente</li> <li>• Amplia os mercados existentes a nível global</li> <li>• Alcance e criação de novos mercados e de comunidades virtuais</li> <li>• Os compradores ganham acesso a mais fornecedores</li> <li>• Os fornecedores conseguem atingir compradores de forma mais acessível</li> <li>• Desloca vantagem do vendedor para o comprador, sendo que os compradores conseguem rapidamente comparar os atributos de produtos concorrentes</li> <li>• Informações de serviços distribuídos com maior precisão e problemas dos clientes resolvidos mais rápido</li> <li>• Melhoria da comunicação, maior feedback e em tempo real, sendo que as informações podem chegar a mais pessoas sem sacrificar o conteúdo</li> <li>• Permite direcionar os esforços de marketing</li> <li>• Canais de venda e entrega alternativos</li> <li>• Aumenta a eficiência da cadeia de abastecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial incapacidade gerir diferenças globais, podendo isto justificar a exclusão de informações, como preços</li> <li>• As grandes empresas juntas podem asfixiar os fornecedores nos preços</li> <li>• Entrada online forçada dos fornecedores (só apresenta benefício se os custos de conformidade forem razoáveis)</li> <li>• Desloca vantagem do vendedor para o comprador</li> <li>• Problemas com a segurança</li> <li>• Impedimentos legais e culturais</li> <li>• Necessidade de evidências tradicionais</li> </ul>

Fatores competitivos	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A dimensão da empresa tornasse irrelevante</li> <li>• Os pequenos negócios conseguem competir com uma tecnologia mais próxima das multinacionais, conseguindo, assim, mais oportunidades de mercado</li> <li>• Redução de custos para as grandes empresas através da imposição de fornecimento JIT (<i>just-in-time</i>)</li> <li>• Convergência no preço dos produtos, com um valor cada vez menor</li> <li>• Custos da distribuição de informação sobre os produtos menores</li> <li>• Lançamento mais rápido de novos produtos ou de produtos melhorados no mercado</li> <li>• Elimina barreiras no acesso a mercados, tanto a nível nacional como internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significa o fim para os pequenos negócios</li> <li>• Significa um maior poder para os grandes negócios</li> <li>• Negativo para as pequenas empresas dado que as grandes empresas podem reduzir os seus custos através da aceitação de fornecedores que apenas utilizem entregas JIT (<i>just-in-time</i>)</li> <li>• Necessidade de manter uma relação de confiança com os clientes, fornecendo continuamente valor acrescentado ao nível da informação, dos produtos e da qualidade</li> <li>• Cria barreiras à entrada nos mercados devido a acordos de exclusividade e criação de comunidades de clientes</li> <li>• Diminui as fronteiras tradicionais</li> </ul>

As organizações devem identificar os seus fatores críticos de sucesso, para que seja possível perceber todo o benefício proveniente das soluções do comércio eletrónico (Dubelaar et al., 2005).

### 1.3 Estratégia e Modelos de Negócio

Os modelos de negócio têm sido alvo de uma crescente atenção por parte da comunidade académica e gestores de negócios. O propósito comum é procurar explicar como é que as empresas criam valor, aumentam a sua competitividade económica e melhoram a sua performance (Zott et al., 2011).

Seelos e Mair (2007) contextualizam os modelos de negócio como um conjunto de capacidades que são configuradas para permitir a criação de valor consistente quer com os objetivos estratégicos económicos quer com os sociais. Um modelo de negócio pode ser considerado como uma fonte de vantagem competitiva diferente da resultante do posicionamento da empresa e dos seus produtos/serviços no mercado (Christensen, 2001). Isto é, diferentes empresas que têm o mesmo cliente podem desenvolver estratégias de produto e/ou mercado idênticas, mas através de modelos de negócio diferentes, o que significa que a conceção do modelo de negócio e a definição da estratégia são complementares mas não substitutas (Zott & Amit, 2008).

Teece (2010) refere que um modelo de negócio é mais genérico do que uma estratégia de negócio. Este autor defende que a ligação entre a análise da estratégia e o modelo de negócio é necessária para proteger a vantagem competitiva resultante de um novo modelo de negócio. Assim, a análise estratégica constitui uma etapa essencial na conceção de um modelo de negócio competitivo e sustentável.

Por outro lado, Chesbrough e Rosenbloom (2002) referem que a estratégia dá ênfase à forma de captar valor, de o sustentar e de o manter. Segundo Kim e Mauborgne (2007) *“a iniciativa estratégica é a unidade de análise adequada para explicar a criação de oceanos azuis e o desempenho elevado e sustentado. Uma iniciativa estratégica consiste no conjunto de ações e decisões ao nível da gestão envolvidas na criação de uma oferta de mercado superior.”*

Magretta (2002) defende que a estratégia define como uma empresa pode ser melhor do que a sua concorrência, adotando princípios de diferenciação. Neste estudo a estratégia é então interpretada como a procura incessante da vantagem competitiva.

As organizações bem-sucedidas tendem a concentrar-se nos clientes e suas necessidades, adaptando estruturas para atender as necessidades das suas missões, dando ênfase à criação de ações que garantem alcançar uma meta (Appelbaum, St-Pierre, e Glavas, 1988). Segundo Appelbaum et al. (1988) as organizações também tendem a destacar o seu valor único, como por exemplo a entrega de um produto de qualidade. É também referido que os gestores de organizações bem-sucedidas focam-se em obter acordo ou consenso dos seus colaboradores, através da procura regular e ativa de sugestões dos seus funcionários e de um espírito positivo de trabalho de grupo (Dubelaar et al., 2005).

No contexto da adoção do comércio eletrónico, Porter (2001) enfatiza que para participar com sucesso nos mercados desta “nova economia”, isto é, obter uma vantagem competitiva, é exigida a definição de princípios que potencializem uma estratégia eficaz, integrando o comércio eletrónico como um complemento aos métodos tradicionais de competir.

De acordo com Richardson (2008), o modelo de negócio procura explicar como as atividades da empresa se relacionam para executar a estratégia, conseguindo assim fazer a ponte entre a formulação da estratégia e a sua implementação. Por outro lado, Teece (2010) salienta que não se pode assumir que a partir do momento em que existe valor, os clientes irão pagar para o obter. Os clientes não vão comprar a menos que o preço seja menor que a utilidade fornecida; os

produtores só vão fornecer se o preço for igual ou superior aos custos obtidos, incluindo o retorno de capital. Os modelos de negócio têm que contemplar os interesses dos produtores e clientes, procurando promover um equilíbrio e uma competitividade recíprocos. Os clientes não querem apenas produtos, querem soluções para as suas necessidades.

Este ponto tem de ser levado em consideração na formulação estratégica de um novo negócio baseado no e-commerce. Teece (2010) apresenta como solução o aproveitamento da informação ou serviço gratuito para aumentar a carteira de clientes ou como forma de obter outras formas de receita. Apresenta como solução para a obtenção de novas formas de receitas, o exemplo do Linux que oferece um serviço standard, possibilitando ao cliente a compra de um serviço *premium* com mais funcionalidades.

A estratégia tem então como função a procura de vantagem competitiva através da melhoria da performance da empresa; da criação e manutenção de valor; do aumento da qualidade; da obtenção de objetivos económicos; do aumento da competitividade; da obtenção de novos nichos de mercado e/ou alargamento da carteira de clientes; da procura da liderança do mercado; da diferenciação e da inovação. Com a estratégia a empresa tenta alcançar um posicionamento no mercado, melhorar esse posicionamento e/ou mante-lo.

Em suma, o modelo de negócio pode desempenhar um papel importante para a execução da estratégia.

### **1.3.1 Estratégia Oceano Azul**

Kim e Mauborgne (2007) procuram promover a ideia de procurar novos mercados, questionar modelos de negócio que visam novos segmentos de clientes e criar modelos de negócio novos e mais competitivos. Estes autores referem-se aos mercados existentes como mares vermelhos, uma vez que à medida que o mercado vai ficando mais povoado com empresas, a ferocidade da concorrência, a procura da superioridade e da maior quota de mercado mancha as águas com o “sangue” dessa luta. O mar vermelho é então resultado do “sangue”, das reduzidas perspetivas de lucro e crescimento atuais.

Nestes oceanos encontram-se as seguintes situações:

- O desmantelamento de barreiras comerciais, que disponibilizam informação e preços dos produtos, intensificando assim a concorrência global;

- A intensificação das guerras de preços e reduzidas margens de lucro;
- O aumento da tendência dos consumidores para fazerem escolhas com base no preço dada a oferta cada vez menos indiferenciada.

Nos mercados que ainda não foram explorados, o oceano é azul, onde não existe ainda concorrência, disputa, nem regras estabelecidas. Os autores referem que muitos destes oceanos são encontrados a partir de ramificações de negócios de oceanos vermelhos.

A inovação com valor é a base da estratégia oceano azul, atribuindo uma igual ênfase à inovação e ao valor. Este só acontece quando as empresas alinham a inovação com a utilidade, o preço e o custo. Os negócios que procuram oceanos azuis têm de tentar alcançar simultaneamente a diferenciação e o baixo custo, contrariamente à crença comum de que terá de haver uma escolha entre ambos para que se exceda o razoável. A criação de oceanos azuis resulta da capacidade de reduzir os custos e simultaneamente aumentar o valor para os compradores.

Os autores propõem uma ferramenta analítica para atingir a inovação com valor, a que chamam 'Quatro campos de ação', Figura 2.

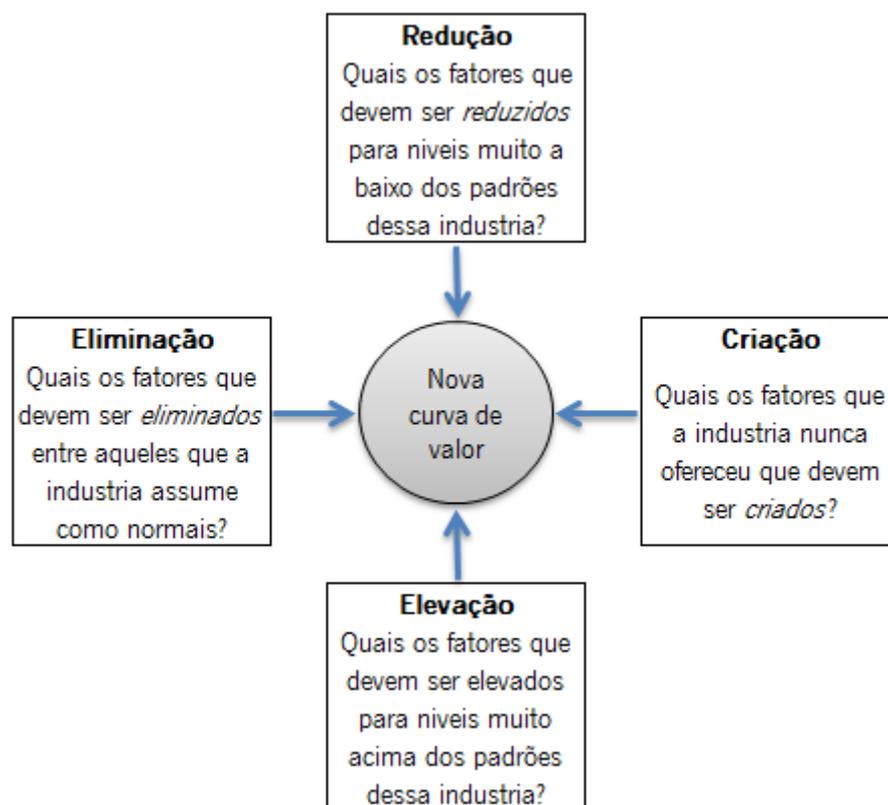


Figura 2 Estrutura dos quatro campos de ação (Kim e Mauborgne, 2007: 48)

Resumindo, uma boa estratégia é um ponto fulcral para o sucesso de um novo negócio ou na manutenção de um já existente. As empresas necessitam de tirar o máximo partido de todas as suas potencialidades, mas também de integrar na sua estratégia a diminuição ao máximo dos seus pontos fracos, aproveitando-os sempre que possível. A estratégia não pode ser estática e tem que se adequar sistematicamente às alterações no mercado. Um ponto importante que se deve ter sempre em consideração ao estabelecer a estratégia de uma empresa é os fatores críticos a ter em consideração para que se obtenha sucesso. Estes têm de fazer parte da estratégia, e a empresa tem que estar ciente dos seus fatores críticos de sucesso, tentando ao máximo compreendê-los.

#### **1.4 Fatores Críticos de Sucesso**

Para perceber todas as vantagens das soluções do comércio eletrónico, as empresas necessitam de identificar os fatores críticos de sucesso (FCS). Dubelaar et al. (2005) definem os FCS como aqueles pontos-chave onde as coisas têm de correr bem para que o negócio prospere.

A chave de sucesso no comércio eletrónico é conseguida complementando o conhecimento específico do negócio de uma organização com a consciência necessária das novas oportunidades criadas pelo comércio eletrónico (Norton, 2000). A adoção do comércio eletrónico deve ser adequada, de valor acrescentado relevante e operacionalmente, bem como estrategicamente, viável para uma organização, em vez de ser o resultado de um comprometimento esforçado (Dubelaar et al., 2005). Butler (2000) enfatiza que o sucesso do comércio eletrónico depende do empenho da empresa na liderança, nas funções e responsabilidades, na interdependência das áreas funcionais, nas questões orçamentais e na estrutura de gestão do comércio eletrónico.

Por outro lado, a criação e implementação de um projeto de comércio eletrónico está diretamente relacionado com a gestão da mudança (Kalakota e Robinson, 1999 citado por Dubelaar et al., 2005).

Os principais fatores de sucesso e constrangimentos do comércio eletrónico podem ser classificados em três grandes categorias: fatores estratégicos, fatores estruturais e fatores da gestão (Tabela 2).

Tabela 2 Principais fatores de sucesso e constrangimentos do comércio eletrônico (Dubelaar et al., 2005)

Principais fatores de sucesso	Principais constrangimentos
<p><i>Fatores estratégicos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A internet e as tecnologias relacionadas serem utilizadas como complemento às estratégias existentes.</li> <li>• As bases da concorrência não mudarem relativamente às tradicionais vantagens competitivas como o custo, o lucro, a qualidade, o serviço e as características.</li> <li>• Rastreamento de novos concorrentes e de novas quotas de mercado.</li> <li>• Estratégia de marketing centrada na internet.</li> <li>• Posição estratégica da empresa no mercado reforçada.</li> <li>• Revisão frequente da distribuição e cadeia de abastecimento de forma a maximizar o ganho da empresa.</li> <li>• Comportamento de compra do cliente e personalização.</li> <li>• Vantagem de ser pioneiro e <i>time to market</i> reduzido.</li> <li>• Disponibilização de bons produtos e serviços no comércio eletrônico</li> <li>• Permitir a inovação quando o risco é reduzido</li> <li>• Boa gestão das expectativas dos clientes e <i>shareholders</i> em relação à internet</li> </ul>	<p><i>Fatores estratégicos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de atividades na internet sem importantes interrupções no negócio principal</li> <li>• Duplicação dos pressupostos tradicionais online</li> <li>• Comparações de performance com a indústria tradicional e dispensa dos concorrentes online</li> <li>• Percepção que a Internet é uma oportunidade para a empresa comunicar com os clientes, e não apenas para os clientes comunicarem com a empresa</li> </ul>
<p><i>Fatores estruturais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestrutura digital adequada</li> <li>• Boa formação e conhecimento dos colaboradores, gestores e clientes relativamente ao comércio eletrônico</li> <li>• Sistemas de expansão atuais que englobem toda a cadeia de abastecimento</li> <li>• Bom controlo de custos</li> </ul>	<p><i>Fatores estruturais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A internet é adotada e as atividades relacionadas são expandidas por toda a empresa sem ligação direta com o negócio principal</li> <li>• A secção de comércio eletrônico é mantida separada e desconectada do negócio principal</li> </ul>
<p><i>Fatores da gestão</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso de toda a organização na liderança do comércio eletrônico (no que diz respeito a funções, responsabilidades, assuntos orçamentais e interdependência multifuncional)</li> <li>• Suporte da gestão de topo</li> <li>• Consciência e compreensão por parte dos executivos da capacidade da tecnologia</li> <li>• Comunicação pela gestão de topo do valor do comércio eletrônico por toda a organização</li> </ul>	<p><i>Fatores da gestão</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de recursos e responsabilidades para o comércio eletrônico a executivos sem experiência</li> <li>• Falta de capacidade interna para a escolha de fornecedores adequados no desenvolvimento de soluções de comércio eletrônico</li> <li>• Envolvimento de todas as áreas funcionais da organização, sem que para isso se disponibilizem recursos adicionais, tanto de pessoal como económicos</li> <li>• Implementação do comércio eletrônico, exigindo a necessária adaptação dos colaboradores</li> </ul>

Os principais desafios associados a iniciativas de comércio eletrónico, identificados na literatura, são (Dubelaar et al., 2005):

- Resistência interna, incluindo os colaboradores e os responsáveis pelas diversas áreas funcionais;
- Clientes inadaptados e sem conhecimentos;
- Falta de apoio da gestão de topo;
- Implementação da tecnologia, incluindo as questões relacionadas com a seleção apropriada de tecnologia de acordo com as restrições orçamentais;
- Constrangimentos internos, incluindo a insustentabilidade dos processos de negócio atuais devido à canibalização das vendas pelos canais baseados na internet;
- Parceiros de negócios indevidamente habilitados;
- Aspectos comuns do negócio eletrónico como a segurança e a privacidade.

Após o seu estudo que englobava 8 empresas Dubelaar et al. (2005) sumariza 8 FCS considerados mais relevantes na adoção do b2c: um foco forte no cliente; a definição clara das medidas de desempenho; a articulação da proposta de valor; a ligação entre as medidas de desempenho e a proposta de valor; processo de desenvolvimento incremental; monitorização da atividades dos competidores; gestão dos processos internos; construção de confiança

#### **1.4.1 Fatores críticos de sucesso nas pequenas e médias empresas (PME's)**

Grandon e Pearson (2004) referem que apesar das vantagens do e-commerce, a sua adoção pelas PME's continua a ser limitada. Isto pode resultar do facto dos gestores de topo das PME's não identificarem o valor estratégico do e-commerce para o seu negócio ou da existência de barreiras significativas à sua implementação (Figura 3). Em particular, estes autores propuseram três fatores determinantes da perceção do valor estratégico do comércio eletrónico, o apoio organizacional, a produtividade e o suporte às decisões estratégicas. Também propuseram cinco fatores determinantes da adoção do comércio eletrónico nas PME's, nomeadamente a capacidade resposta da organização, a pressão externa, a compatibilidade, a facilidade de utilização percebida, a utilidade percebida.

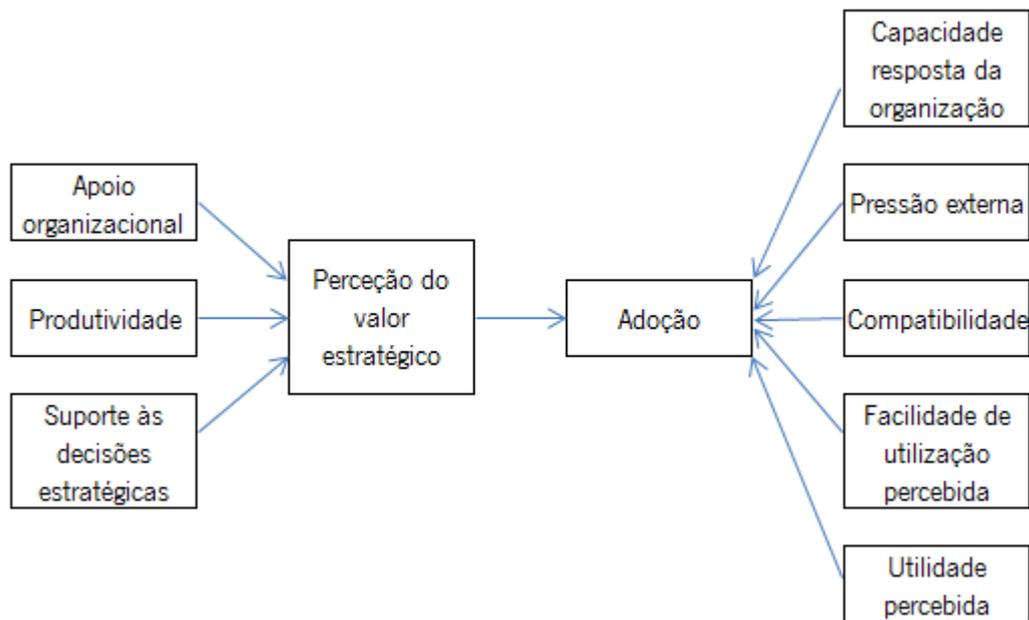


Figura 3 Fatores determinantes do valor estratégico e da implementação do comércio eletrônico (Grandon e Pearson, 2004)

O estudo realizado por Grandon e Pearson (2004) permitiu obter as seguintes conclusões:

- O apoio organizacional, a produtividade e o suporte às decisões estratégicas são fatores determinantes da percepção do valor estratégico do comércio eletrônico.
- A capacidade resposta da organização, a pressão externa, a compatibilidade, a facilidade de utilização percebida, a utilidade percebida são fatores determinantes da adoção do comércio eletrônico nas PME's.
- A cultura, os valores e as práticas de trabalho da empresa também foram identificados como fatores de influência na compatibilidade entre a empresa e o e-commerce.
- A preparação e agilidade tanto financeira como tecnológica não demonstraram como fatores significativos na decisão e na adoção do e-commerce.

Existe então uma relação significativa entre o valor estratégico das variáveis do e-commerce e os fatores que influenciam a sua adoção nas PME's. Os gestores de topo que identificaram o e-commerce como um fator de adição de valor estratégico para as suas empresas, têm uma atitude positiva na sua posterior adoção.

Em conclusão, facilmente se compreende que é útil e importante identificar os componentes críticos de sucesso do modelo de negócio, dado que esses fatores têm o maior impacto sobre as hipóteses de sucesso da empresa. Os FCS são aquelas características, condições ou variáveis que

quando devidamente sustentadas, mantidas e geridas podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa. É perceptível que os executivos necessitam de ter um conhecimento sólido das potencialidades de mudança rápida da tecnologia e capacidade para comunicarem o valor do comércio eletrônico por toda a organização. Esta adoção vai requerer uma atenção sistemática para os processos de aprendizagem, a cultura organizacional, a infraestrutura tecnológica e os sistemas de pensamento coletivo e individual.

Os FCS apresentados servem para um aumento da percepção e da preparação para eventuais dificuldades e desafios. Ajudando as empresas que adotam o comércio eletrônico a focar as suas forças naquilo que é visto como determinante para o seu sucesso, em vez de se irem deparando com os problemas sem preparação prévia.

## **1.5 Modelos de Negócio**

A essência da relação entre a conceção do modelo de negócio e o desempenho da empresa pode ser analisada através potencial da criação de valor resultante da conceção do modelo de negócio e a capacidade da empresa de se adaptar e adequar a esse valor (Zott e Amit, 2007). Os modelos de negócio podem desempenhar um papel central na explicação da performance da empresa.

Uma característica básica dos novos modelos de negócio é que tanto a criação como a captação de valor ocorrem numa rede de valor, que pode incluir os fornecedores, os parceiros, os canais de distribuição e as colaborações que ampliam os recursos da empresa (Zott et al., 2011).

Chesbrough (2010) refere que o modelo de negócio é tanto ou mais importante do que a tecnologia ou a inovação, uma vez que a tecnologia e a inovação têm de ser comercializadas através de um modelo de negócio. Assim, é possível referir que uma empresa pode criar tanto valor através do desenvolvimento de um modelo de negócio inovador como pelo desenvolvimento de uma tecnologia inovadora. No entanto, a mesma ideia ou tecnologia introduzida no mercado através de dois modelos de negócio diferentes pode resultar em dois resultados económicos diferentes (Chesbrough, 2010).

Brousseau e Penard (2007) referem que é possível ou até frequente que os novos conceitos e estratégias emergentes no mundo digital influenciem os modelos de negócio em geral, dado que mudam a perspectiva e mentalidade dos gestores. Isto significa que existe uma ligação entre os modelos de negócio eletrônicos e os modelos de negócio convencionais, ao nível dos produtos/serviços, infraestruturas físicas e serviços relacionados.

Assim, a revisão bibliográfica realizada não se restringiu aos modelos de negócio com base na internet, mas também aos modelos de negócio convencionais relevantes, devido à ligação que existe entre ambos e aos elementos em comum. O desenvolvimento de estratégias e modelos de negócio convencionais podem influenciar o desenvolvimento e modelos de negócio e-commerce, e vice-versa.

### **1.5.1 Modelo de negócio e-commerce proposto por B. Mahadevan**

Mahadevan (2000) desenvolveu três tipos de estruturas para auxiliar os gestores e os empreendedores a compreenderem as especificidades de um modelo de negócio baseado na internet. Os três tipos de estruturas são:

- Portais (*Portals*), que proporcionam informação sobre os produtos e serviços, na perspectiva da criação de uma comunidade de consumidores, além de procurar captar a atenção de outros clientes para a plataforma;
- Criadores de mercado (*Market makers*), que proporcionam sistemas que permitem transações entre vendedores e compradores, com segurança, confiança e facilidade de utilização;
- Fornecedores de produtos/serviços (*Product/service providers*), que proporcionam um sistema de relacionamento direto com o cliente quando este realiza a transação comercial pela internet.

Mahadevan (2000) sugere, igualmente, que um modelo de negócio resulta de uma combinação de três fluxos críticos: o fluxo de valor para os parceiros e clientes; o fluxo de receitas; e o fluxo logístico.

#### **Fluxo de valor para os parceiros e clientes**

O fluxo de valor para os parceiros e clientes identifica a proposta de valor para os compradores, os vendedores, os portais e os criadores de mercado no contexto da internet (Figura 4). A viabilidade a longo prazo de um negócio advém do fluxo de valor que influencia quer o fluxo de receitas quer o fluxo logístico.

No comércio eletrônico os compradores identificam o valor acrescentado através de um preço inferior, um melhor serviço, uma maior comodidade, um melhor esclarecimento, etc. na compra. Por outro lado, os fornecedores identificam o valor acrescentado através da redução dos custos da procura de clientes, das transações e dos esforços de promoção das vendas. Os portais e os criadores de mercado identificam o valor acrescentado num fluxo de receitas sólido e nos elevados custos de mudança para os compradores/vendedores.

A atividade dos portais e dos criadores de mercado proporciona um valor acrescentado aos clientes e fornecedores, permitindo fechar o ciclo no modelo de negócio.

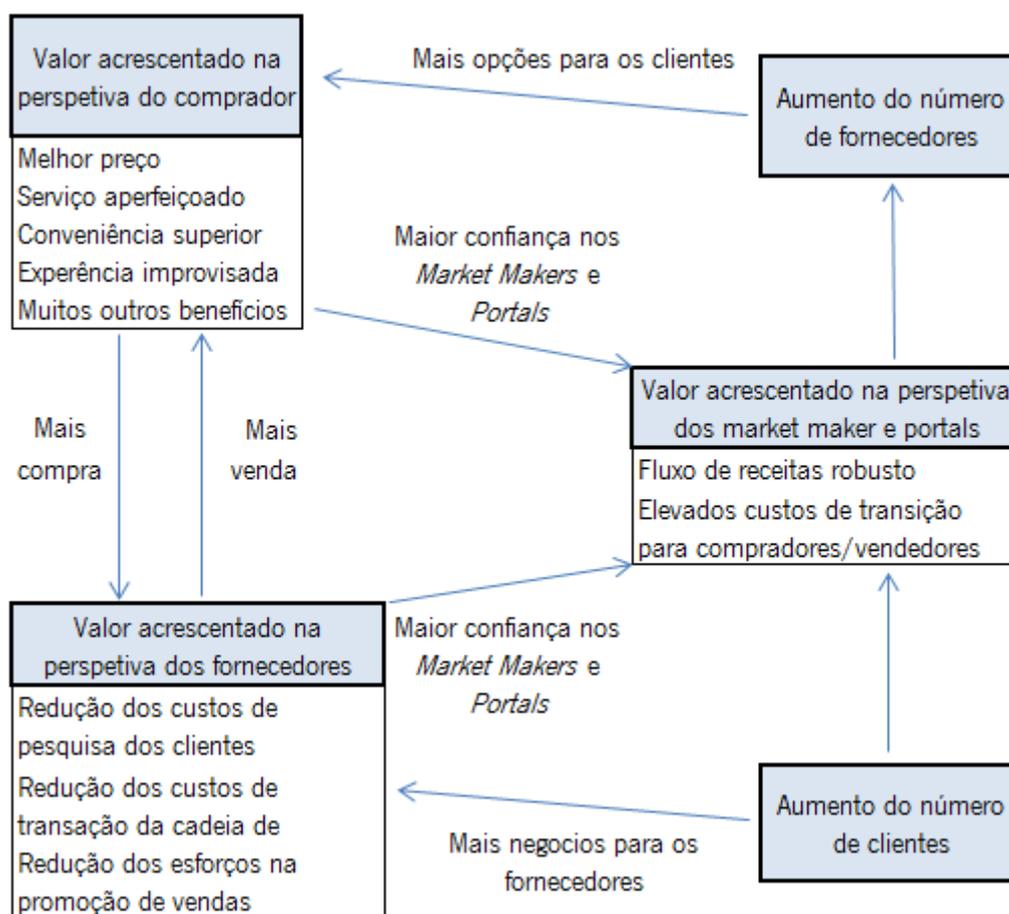


Figura 4 Fluxos de valor nos negócios de e-commerce (Mahadevan, 2000)

O aumento do número de fornecedores num mercado eletrónico tem um efeito exponencial no seu crescimento. Isto é, quantos mais fornecedores existirem no mercado, mais escolhas têm os clientes e, assim, aparecem mais clientes interessados no mercado. Os fornecedores irão identificar melhor os benefícios e as vantagens da internet e dos custos associados reduzidos comparativamente ao mercado tradicional. Este crescimento aumenta a confiança no mercado eletrónico assegurando a robustez do fluxo de rendimento.

### **Fluxo de receitas**

Trata-se do plano para garantir a geração de receitas para o negócio. Após a identificação do valor que aborda a sustentabilidade a longo prazo identifica-se o contexto do fluxo de receitas para a organização. Em adição aos modos tradicionais de gerar receitas, a internet permite às organizações explorar novos fluxos de receitas que são difíceis de replicar em operações tradicionais.

### **Fluxo logístico**

O fluxo logístico aborda várias questões relacionadas com a definição da cadeia de abastecimento para o negócio. A economia da internet permite à organização posicionar-se num nível adequado na cadeia de abastecimento, em função da natureza do seu negócio.

A Figura 5 apresenta as potenciais aplicações dos fluxos críticos nos três tipos estruturas de mercado de e-commerce anteriormente identificados. As combinações apresentadas permitem compreender melhor os modelos de negócio desenvolvidos para o e-commerce. Mahadevan (2000) refere as potenciais aplicações apresentadas indicam as opções disponíveis para desenvolver um modelo de negócio no e-commerce. No entanto, o processo de definir o modelo de negócio mais apropriado envolve um processo de análise e seleção.

Blocos construtivos do Modelo de Negócio	Estruturas de mercado		
	Portals	Market Makers	Fornecedores de Produtos/ Serviços
<b>Fluxo de Valor</b>			
Comunidades virtuais	✓	✓	✓
Redução significativa nos custos de transação		✓	✓
Exploração vantajosa da assimetria da informação		✓	
Processo de acrescentar valor à criação do mercado.	✓	✓	
<b>Fluxo de receitas</b>			
Maiores margens relativamente às operações tradicionais			✓
Receitas provenientes de comunidades de vendedores online	✓	✓	
Publicidade	✓	✓	
Estratégia de preço variáveis			✓
Fluxos de receitas associados à exploração vantajosa da assimetria da informação		✓	
Ofertas gratuitas	✓	✓	✓
<b>Fluxo logístico</b>			
Desintermediação			✓
Mediação informada	✓		
Meta-mediação		✓	

Figura 5 Blocos construtivos do modelo de negócio e potenciais aplicações dos fluxos críticos nos três tipos estruturas de mercado de e-commerce (Mahadevan, 2000)

Os fluxos de valor para os parceiros e clientes incluem as comunidades virtuais, a redução significativa nos custos de transação, a exploração vantajosa da assimetria da informação e o processo de acrescentar valor à criação do mercado.

As comunidades virtuais proporcionam uma variedade de valor para os parceiros e clientes, os criadores de mercado e os portais. Estas comunidades agregam pessoas com os mesmos interesses, proporcionando-lhes uma plataforma ideal para gerar valor e conhecimento e partilhá-los entre os seus membros.

O mercado eletrónico permite a troca de informação acerca dos preços e produtos entre todos os intervenientes. Esta troca de informação resulta numa redução significativa nos custos de transação, quer para o comprador quer para o vendedor. Assim, os custos e os preços dos produtos têm tendência para diminuir.

Normalmente não há acesso à melhor informação por parte do cliente sobre o fornecedor e vice-versa. O mercado eletrónico permite uma melhor difusão da informação sobre os parceiros de negócio, o que se traduz numa exploração vantajosa da assimetria da informação.

A oferta de confiança e segurança constitui uma das principais preocupações no comércio eletrónico. O fornecimento de garantias para as transações, bem como as preocupações acerca da confiança na entrega do produto e da privacidade podem ser uma forma de criar valor. Permite dar garantias tanto a quem vende como a quem compra, possibilitando transações entre pequenas empresas e consumidores, sem que para isso tenham que se conhecer e confiar mutuamente.

Os fluxos de receitas incluem as maiores margens relativamente às operações tradicionais, as receitas provenientes de comunidades de vendedores online, a publicidade, as estratégias de preço variáveis, os fluxos de receita associados à exploração vantajosa da assimetria da informação e as ofertas gratuitas.

O mercado eletrónico permite eliminar os intermediários da cadeia de abastecimento, o que se traduz num aumento da margem de lucro. Além disso existe uma redução significativa no custo de cada transação e na procura de clientes. Isto contribui para maiores margens de lucro em comparação com o mercado tradicional.

Os criadores de mercado conseguem desenvolver uma comunidade de clientes, através da sua adesão online gratuita. Esta adesão permite ter o conhecimento de um conjunto significativo de informações sobre os potenciais clientes. Esta informação será determinante na captação de potenciais fornecedores, uma vez que o custo de procura de clientes é, desta forma, insignificante. Os criadores de mercado conseguem construir o seu fluxo de rendimentos cobrando aos fornecedores uma taxa de adesão e uma taxa de transação variável ligada a quantidade de negócios realizados a partir da plataforma criada.

A publicidade, normalmente na forma de *banners*, constitui uma fonte de receitas associada aos portais do comércio eletrónico. Os fornecedores reconhecem esta forma de publicidade como lucrativa, uma vez que está perfeitamente identificada com os seus clientes-alvo.

A venda de produtos no comércio eletrónico tem características únicas. Normalmente os diferentes clientes realizam avaliações diferentes do mesmo produto. Este facto pode ser facilmente explorado, uma vez que é possível disponibilizar várias soluções isoladas ou agregadas para o cliente, associando uma estratégia de preço adequada.

Como já foi anteriormente referido, normalmente não há acesso à melhor informação por parte do cliente sobre o fornecedor e vice-versa. O mercado eletrónico elimina a necessidade de realizar investimentos na procura de informação, porque existe uma partilha de informação entre os parceiros de negócio. Isto traduz-se num custo evitado.

A oferta gratuita de um produto é um dos mecanismos de promoção de um produto/serviço. A ideia principal associada a uma oferta gratuita de um produto/serviço é anular a receita resultante da venda de produto, o que deve ser interpretado como um custo, para assegurar uma receita adicional no futuro. Outros aspetos associados a este mecanismo podem ser, por exemplo, dar a conhecer o produto, fidelizar o cliente, testar a introdução do produto no mercado e obter feedback, ganhar notoriedade, etc. A Figura 6 apresenta de forma esquemática o mecanismo de promoção de um produto/serviço baseado na oferta gratuita.

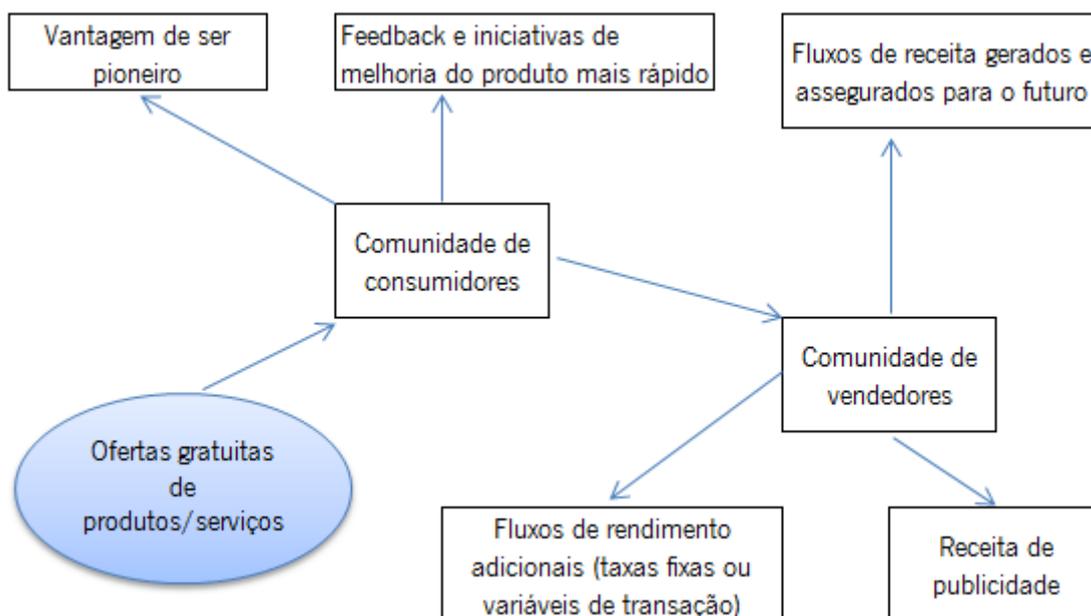


Figura 6 O resultado indireto das ofertas gratuitas nos fluxos de receitas (Mahadevan, 2000)

Os fluxos logísticos incluem a desintermediação, a mediação informada e a meta-mediação. Estes fluxos têm evoluído a partir da necessidade de criar o máximo valor para os clientes.

A desintermediação é processo através do qual a cadeia logística é reduzida, originando uma melhor capacidade de resposta, uma redução nos custos e, conseqüentemente, um acréscimo nas margens.

A mediação informada adequa-se às situações em que existe um volume de informação muito significativo que necessita de ser analisado. Esta sobrecarga advém do elevado número de fontes de informação, bem como da quantidade de informação existente, tornando-se difícil para um interveniente individual num e-commerce conhecer todas as possíveis fontes de informação e estimar a sua veracidade. Deste modo, existe a necessidade de condensar a informação dispersa, analisá-la e abordar os tópicos relevantes para todos os interessados num e-commerce específico.

A meta-mediação é um processo que vai além da agregação de fornecedores, clientes e produtos, incluindo serviços adicionais necessários para facilitar as transações comerciais. Alguns mercados no segmento business-to-business são caracterizados por cadeias de fornecimento fragmentadas que levam a custos elevados de procura de fornecedores, custos elevados de procura de informações, custos elevados de comparação de produtos, e um enorme custo de fluxo de trabalho. Quando isto acontece, os meta-mediários adicionam valor para os compradores, vendedores e intermediários.

Além do custo reduzido de cada transação e da procura de clientes, o mercado eletrónico permite eliminar intermediários da cadeia de abastecimento, permitindo aumentar a margem de lucro.

### **1.5.2 Modelo de negócio e-commerce proposto por R. Alt e H. Zimmerman**

Alt e Zimmermann (2001) propõem um modelo de negócio constituído por seis elementos, a missão, a estrutura, os processos, as receitas, os assuntos legais e a tecnologia.

#### **1. Missão**

Um dos elementos mais críticos de um MN é a definição e a assimilação da visão, dos objetivos estratégicos e da proposta de valor, incluindo as características básicas dos produtos e/ou serviços, por toda a organização.

Este elemento é então responsável por delinear e descrever os objetivos estratégicos, a visão e a proposta de valor.

## **2. Estrutura**

A estrutura determina as áreas funcionais e os colaboradores que intervêm em cada etapa do negócio, assim como os objetivos delineados para cada um dos intervenientes.

Este elemento é então responsável por delinear e descrever as áreas funcionais e os colaboradores que participam no processo de gestão e controlo do negócio.

## **3. Processos**

Este componente do MN identifica os elementos do processo de criação de valor, ou seja, as atividades, os portais e as movimentações nos mercados e quais os requisitos que tratam do procedimentos relativos ao cliente. O objetivo principal é proporcionar uma visão mais detalhada sobre a missão e a estrutura do MN.

Este elemento é então responsável por delinear e descrever o mecanismo de orientação para o cliente e os necessários mecanismos de coordenação,

## **4. Receitas**

As receitas são a base do MN. Os investimentos e as fontes de receita devem ser devidamente analisados, não só a longo prazo, mas também a curto e médio prazo. A missão definida a longo prazo tem de estar equilibrada com as receitas necessárias para manter e sustentar a independência e viabilidade da lógica do negócio.

Este elemento é então responsável por delinear e descrever as fontes de receita e a lógica do negócio.

## **5. Assuntos legais**

Este elemento tem que ser considerado em todos os elementos do MN, pois pode influenciar direta ou indiretamente a visão, a estrutura, os processos de criação de valor e os modelos de receita. Este elemento tem como objetivo principal identificar e prevenir os potenciais problemas legais do negócio.

## 6. Tecnologia

A tecnologia pode facilitar ou limitar os MN associados ao comércio eletrónico. É necessário considerar a evolução tecnológica em curso e o seu impacto no mundo dos negócios. As questões tecnológicas afetam todos os aspetos do MN, isto é, a missão, a estrutura, os processos e os modelos de receitas.

A Figura 7 apresenta um esquema que permite visualizar a ligação dos seis elementos genéricos do modelo de negócio proposto por (Alt e Zimmermann, 2001).

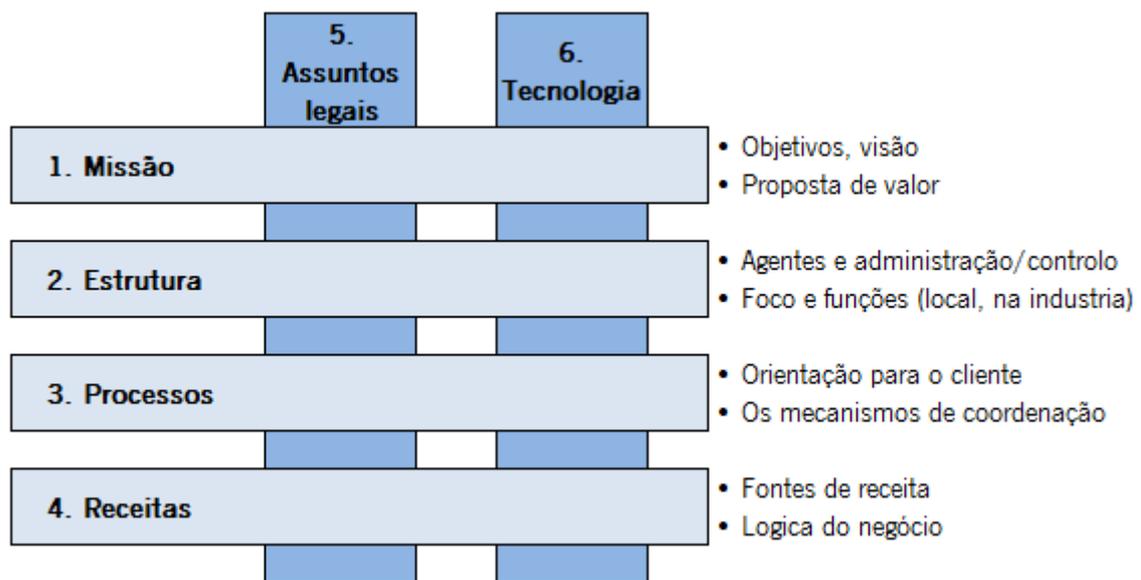


Figura 7 Esquema do modelo de negócio proposto por Alt e Zimmerman (2001).

### 1.5.3 Modelo de negócio proposto por Pigneur e Osterwalder

Pigneur e Osterwalder (2011) criaram um conceito que permite descrever e manipular facilmente um MN, além de possibilitar criar novas alternativas estratégicas. O modelo de negócios foi designado de *modelo Canvas*. Este modelo é constituído por nove blocos construtivos básicos, que descrevem a lógica de como a empresa pretende ganhar dinheiro, os segmentos de clientes, a proposta de valor, os canais, as relações com os clientes, os fluxos de rendimento, os recursos-chave, as atividades-chave, as parcerias-chave e a estrutura de custos.

Estes blocos identificam as quatro principais áreas num negócio: os clientes, a oferta, a infraestrutura e a viabilidade financeira. Pigneur e Osterwalder (2011) sugerem que “*um Modelo de Negócio é como o esquema de uma estratégia destinada a ser implementada através de estruturas organizacionais, de processos e de sistemas.*”

### **1. Segmentos de Clientes (SC)**

O modelo de negócio tem início na procura das necessidades específicas do cliente. É o cliente que permite à empresa obter lucro, contribuindo assim para a sua sobrevivência.

É necessário definir quem se vai servir, podendo agrupar-se os clientes em segmentos diferentes de acordo com as suas necessidades, os seus comportamentos e outros atributos comuns. A empresa poderá assim servir um ou mais segmentos de clientes.

Este bloco permite responder às seguintes questões (Pigneur e Osterwalder, 2011:21):

- *Para quem estamos a criar valor?*
- *Quem são os nossos clientes mais importantes?*

### **2. Proposta de Valor (PV)**

A proposta de valor descreve os benefícios que a empresa oferece aos clientes, isto é, o que vai fazer o cliente escolher a empresa e não outra concorrente. A proposta de valor deverá considerar a exigência de cada segmento de clientes, e tentar resolver os seus problemas ou satisfazer as suas necessidades específicas.

As propostas de valor podem ser inovadoras ou similares a ofertas existentes no mercado mas com características diferentes.

Pigneur e Osterwalder (2011) referem que os valores podem ser quantitativos ou qualitativos. Apresentam, igualmente, as possibilidades que contribuem para a criação de valor como a novidade, o desempenho, a customização, o *design*, a marca/estatuto social, o preço, a redução de custos, a redução do risco, a acessibilidade e a conveniência/facilidade de uso.

Este bloco permite responder às seguintes questões (Pigneur e Osterwalder, 2011:23):

- *Que valor entregamos ao cliente?*
- *De entre os problemas dos nossos clientes, qual é o que estamos a ajudar a resolver?*
- *Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer?*
- *Que pacotes de produtos e serviços estamos a oferecer a cada segmento de clientes?*

### **3. Canais (CN)**

Este bloco engloba a comunicação, a distribuição e os canais de venda. Estes são essenciais para a apresentação e entrega da proposta de valor ao mercado.

Segundo Pigneur e Osterwalder (2011) os canais podem servir para aumentar a consciência do cliente sobre o produto e/ou serviço da empresa; podem permitir a avaliação da proposta de valor; podem permitir a aquisição do produto/serviço; podem permitir a entrega da proposta de valor e do serviço pós venda. Um só canal pode cobrir uma destas funções, ou mesmo todas.

Este bloco permite responder às seguintes questões (Pigneur e Osterwalder, 2011:27):

- *Através de que canais é que os nossos segmentos de clientes querem ser contactados?*
- *Como é que os estamos a contactar agora?*
- *Como é que os nossos canais estão integrados?*
- *Quais são os que funcionam melhor?*
- *Quais são os mais eficientes do ponto de vista dos custos?*
- *Como é que os estamos a integrar com as rotinas dos clientes?*

### **4. Relações com os Clientes (RC)**

Este bloco tem como objetivo principal clarificar o tipo de relação desejada com cada Segmento de Clientes. Estas relações podem servir para adquirir ou reter clientes e também para aumentar as vendas. Estas relações podem ser desde pessoais a automatizadas.

Este bloco permite responder às seguintes questões (Pigneur e Osterwalder, 2011:29):

- *Que tipo de relação é que cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos e mantenhamos com eles?*
- *Quais é que nós estabelecemos?*
- *São muito onerosas?*
- *Como é que se integram com o resto do nosso modelo de negócio?*

## **5. Fluxos de Rendimento (FR)**

Este bloco tem como objetivo principal identificar o dinheiro gerado a partir de cada segmento de clientes. A subtração dos custos aos rendimentos irá permitir determinar o lucro obtido pela empresa. Pode ser gerado um ou mais fluxos de rendimento provenientes de cada segmento de clientes.

Existem várias formas de gerar fluxos de rendimento: a venda de ativos; a taxa de utilização; as assinaturas; o empréstimo/arrendamento/leasing; o licenciamento; as comissões de intermediação; a publicidade.

Este bloco permite responder às seguintes questões (Pigneur e Osterwalder, 2011:31):

- *Por que valor estão os nossos clientes realmente dispostos a pagar?*
- *Estão a pagar pelo quê agora?*
- *Como é que estão a pagar?*
- *Como é que prefeririam pagar?*
- *Quanto é que cada fluxo de rendimento contribui para o rendimento global?*

## **6. Recursos-Chave (R-C)**

Neste bloco são apresentados os recursos necessários para o modelo funcionar, desde a criação à oferta da proposta de valor, à manutenção das relações com os clientes e à obtenção de rendimentos. Existe uma variedade significativa de recursos. Em função do tipo de modelo de negócio podem ser necessários vários recursos.

Segundo Pigneur e Osterwalder (2011) os recursos-chave podem ser físicos, intelectuais, humanos e financeiros.

Este bloco permite responder às seguintes questões (Pigneur e Osterwalder, 2011:35):

- *De que Recursos-Chave é que as nossas Propostas de Valor necessitam?*
- *Quais os Canais de Distribuição?*
- *Quais as Relações com os Clientes?*
- *Quais os Fluxos de Rendimento?*

## **7. Atividades-Chave (AC)**

Neste bloco são descritas as ações mais importantes da empresa para alcançar o sucesso. Tal como os recursos-chave, as atividades-chave permitem ao modelo funcionar, desde a sua criação à oferta da proposta de valor, à manutenção das relações com os clientes e à obtenção de rendimentos.

Segundo Pigneur e Osterwalder (2011) as atividades-chave podem ser de produção, de resolução de problemas e/ou de plataformas/redes.

Este bloco permite responder às seguintes questões (Pigneur e Osterwalder, 2011:37):

- *Que atividades-chave são exigidas pela nossa proposta de valor?*
- *Quais os canais de distribuição?*
- *Quais as relações com os clientes?*
- *Quais os fluxos de rendimento?*

## **8. Parcerias-Chave (PC)**

Neste bloco é apresentada uma descrição dos parceiros e fornecedores que fazem o negócio funcionar.

As parcerias-chave podem acontecer por interesse estratégico, através da formação de alianças e/ou da cooperação, o que resulta em empreendimentos conjuntos, ou para garantir os fornecimentos necessários.

Existem três motivações que contribuem para o aparecimento de parcerias, a otimização e economias de escalas, a redução do risco e da incerteza e a aquisição de recursos e atividades específicas (Pigneur e Osterwalder, 2011).

Este bloco permite responder às seguintes questões (Pigneur e Osterwalder, 2011:39):

- *Quem são os nossos parceiros-chave?*
- *Quem são os nossos fornecedores-chave?*
- *Que recursos-chave estamos a adquirir dos nossos parceiros?*
- *Que atividades-chave é que os nossos parceiros levam a cabo?*

## 9. Estrutura de custos (EC)

Este bloco descreve os custos mais importantes para a empresa operar no modelo de negócio. Estes devem ser minimizados em qualquer modelo de negócio, embora (Pigneur & Osterwalder, 2011) distingam duas classes genéricas de estruturas de custos de modelos de negócio: os movidos pelo custo e os movidos pelo valor, embora muitos modelos de negócio se movam entre estes dois extremos.

Este bloco permite responder às seguintes questões (Pigneur e Osterwalder, 2011:41):

- *Quais os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?*
- *Quais os recursos-chave mais caros?*
- *Quais as atividades-chave mais caras?*

Estes nove blocos formam a base de um instrumento prático para a construção de um negócio e são apresentados por (Pigneur e Osterwalder, 2011), como a *Tela do Modelo de Negócio* (Figura 8).

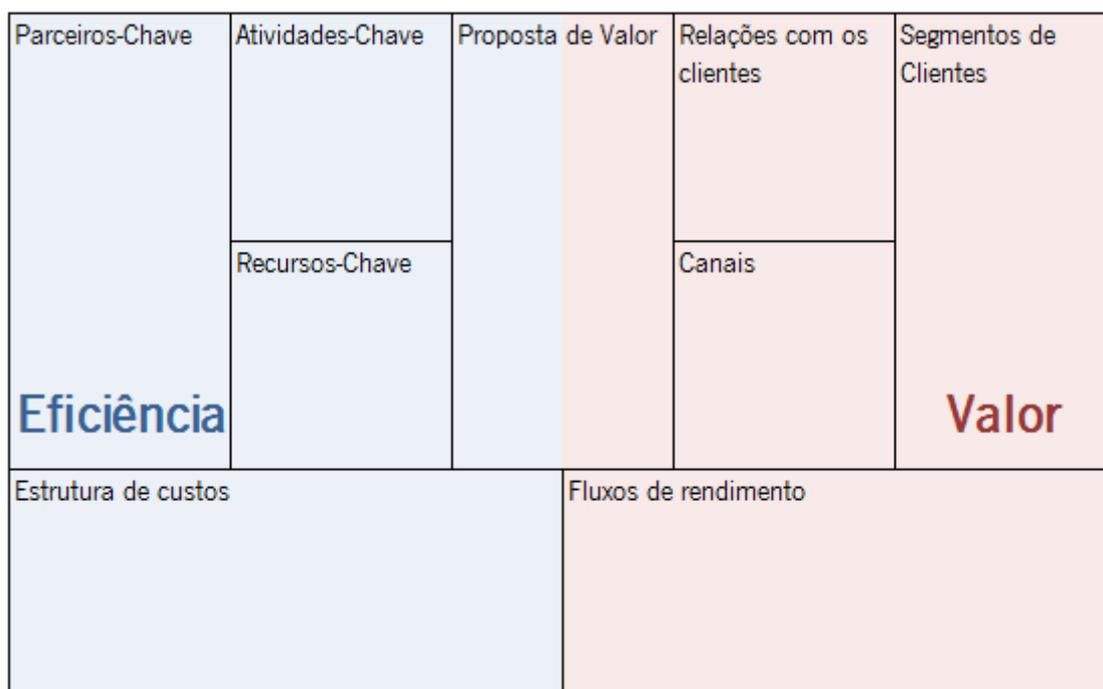


Figura 8 Tela do Modelo de Negócio – *Modelo Canvas* (Pigneur e Osterwalder, 2011)

Os nove blocos estão dispostos na tela de acordo com as suas relações com os restantes. No lado esquerdo da tela apresentam-se os blocos responsáveis pela eficiência e lógica do modelo de negócio, que estão muito relacionados com os seus custos, e no lado esquerdo apresentam-se os blocos responsáveis pelo valor e parte emocional do modelo de negócio.

Segundo Pigneur e Osterwalder (2011) este instrumento é ideal para o desenvolvimento em conjunto e promove a compreensão, a discussão, a criatividade e a análise.



## 2 Modelo Conceptual

Segundo Cao e Schniederjans (2004), os atuais gestores de negócios reconhecem a necessidade de desenvolver um modelo que permita identificar e implementar uma estratégia de negócio de sucesso num ambiente de *e-commerce*. Alt e Zimmermann (2001) sugerem que os modelos de negócio são um fator determinante do sucesso no desenvolvimento de um negócio no *e-commerce*.

De acordo com a revisão da literatura realizada, propõe-se um modelo conceptual para o desenvolvimento de um negócio no *e-commerce*. Na criação deste modelo procurou-se ter em consideração as estruturas identificadas, os componentes críticos analisados, as definições apresentadas e as abordagens desenvolvidas sobre um modelo de negócio.

O modelo Canvas de Pigneur e Osterwalder (2011) apresenta-se como um modelo atual, reconhecido, prático e intuitivo. Este modelo de negócio foi utilizado como base para a criação do modelo conceptual. O conceito de tela composta por nove blocos construtivos foi considerado, pelas vantagens que apresenta, tendo sido efetuadas as necessárias alterações à tela e às questões que cada bloco construtivo engloba. Todas as bases teóricas adjacentes ao modelo foram consideradas e assumidas como corretas, sendo apresentadas reflexões próximas, acréscimos e alterações específicas ao modelo.

Como foi referido na revisão bibliográfica, a estratégia não é estática. A estratégia evolui, adapta-se e redireciona-se. Dado que o modelo de negócio constitui o elo de ligação entre a formulação estratégica e a sua implementação, uma vez que explica como as atividades da empresa se vão relacionar para executar a estratégia (Richardson, 2008), este também não pode ser estático. É também referido que as empresas através da estratégia procuram alcançar um posicionamento no mercado, melhorar esse posicionamento e/ou mante-lo e que o modelo de negócio pode desempenhar um papel importante para a execução da estratégia.

Segundo Alt e Zimmermann (2001) existe a necessidade de definir uma visão e objetivos de entrega de valor na missão da empresa. É também necessário considerar a evolução tecnológica e a previsão do seu impacto atual e futuro.

Assim, propõe-se que para além da definição de como a empresa quer ser identificada no mercado, que esta consiga visualizar o funcionamento do modelo de negócio criado, no momento presente e no futuro. Deste modo a empresa conseguirá definir um modelo atual, isto é, um modelo com as alterações que o negócio necessita ou o modelo de arranque de um novo negócio. Além disso, a empresa conseguirá também visualizar o que pretende para o futuro, isto é, o que procura com as suas ações a longo prazo.

O facto de um modelo de negócio não ser estático, o que origina a necessidade de efetuar ajustamentos e correções ao longo do seu processo de implementação, não é novidade e é algo considerado nos modelos de negócio já desenvolvidos. Assim, o modelo conceptual proposto além de permitir ajustamentos e correções ao longo do seu processo de implementação, permite identificar cenários de desenvolvimento do negócio no futuro, sempre que se justificar.

Alguns autores, como Magretta (2002) o modelo de negócio serve para integrar e direccionar a organização. Além disso, sugere que o modelo de negócio pode ser visto como uma forma de contar uma boa história, que tem como objetivos o conhecimento e a identificação de todos os colaboradores na organização acerca do tipo de valor que se pretende criar, ajudar cada colaborador a identificar as suas funções no contexto da organização e permitir-lhe adaptar o seu comportamento de acordo com o objetivo principal.

De acordo com a análise apresentada, o modelo conceptual proposto é constituído por duas telas, de acordo com o conceito apresentado por Pigneur e Osterwalder (2011). A definição de duas telas, em vez de apenas uma, vai permitir aumentar a integração e o alinhamento interno, uma vez que permite não só alinhar estrategicamente, como definir etapas e visualizar o desenvolvimento e o crescimento. Existem então, pelo menos, duas telas, a designada tela a curto prazo e a designada tela de médio/longo prazo.

Em relação à tela a curto prazo é expectável que os seguintes pontos sejam analisados:

- Perceber em que ponto se está;
- Se respeitamos a missão e os valores a que nos propomos;
- O que muda no presente;
- De que forma o proposto está a ser cumprido;
- Qual o papel e o objetivo atual;
- Aquilo que se tem de cumprir;

- Focalizar naquilo que é crítico/chave para que se cumpra a missão e proposta de valor no curto prazo;
- A ideia chave é responder à questão ‘Quem somos?’ ou ‘Quem pretendemos ser agora?’

Por outro lado, relativamente à tela a médio/longo prazo espera-se que sejam analisados os seguintes pontos:

- A influência das tarefas do presente no futuro;
- A dimensão da ideia de negócio;
- Quais são os objetivos futuros;
- Como pretendo que os objetivos sejam alcançados;
- A perspectiva de crescimento;
- A ideia chave é responder à questão ‘Quem queremos ser?’

Ambas as telas não são estáticas, mudam sempre que se justifique.

## 2.1 Segmento de clientes

A identificação do segmento de clientes é crucial. Esta identificação é visível tanto na apresentação dos elementos constituintes de um modelo de negócio, como na definição da estratégia e na identificação dos fatores críticos em função do objetivo prioritário que é a satisfação do cliente.

Este é o elemento inicial do modelo, a partir do qual tudo é definido. Conhece-lo(s), identifica-lo(s), caracteriza-lo(s) é muito útil na definição do caminho a seguir e na formulação estratégica. A divisão do segmento em grupos de acordo com as características, os problemas e as necessidades é muito útil para perceber como definir o que é realmente importante para cada cliente. A identificação dos clientes que constituem a maior fonte de receita pode ser muito relevante nesta área, pois são esses que irão proporcionar o maior retorno na aposta de satisfação.

Questões a responder a curto prazo:

- *Quem é o nosso cliente? O que caracteriza o nosso cliente?*
- *Quem são os nossos clientes mais importantes?*
- *Este mercado já existe ou será criado?*

Questões a responder a longo prazo:

- *Quem pretendemos manter e/ou alcançar como cliente? O que o irá caracterizar?*
- *Este mercado já existe ou será criado?*

## 2.2 Proposta de valor

Mahadevan (2000) refere a relevância da entrega de valor não só ao cliente, mas também, e sempre que possível, a todos os intervenientes do mercado eletrónico. O cliente pode ser o foco da proposta de valor da empresa, mas se a empresa conseguir proporcionar valor a todos os interessados no desenvolvimento do negócio, irá conseguir alcançar um melhor posicionamento estratégico e de mercado. Este processo irá potenciar maiores vantagens e visibilidade para o crescimento do negócio e, posteriormente, uma melhoria da proposta de valor para o cliente.

Questões a responder a curto prazo:

- *Que valor entregamos?*
- *Que problemas e/ou necessidades dos nossos clientes resolvemos?*
- *Qual é a missão?*
- *Que pacotes de produtos e serviços estamos a oferecer a cada segmento de clientes?*

Questões a responder a longo prazo:

- *Que valor pretendemos entregar?*
- *Que problemas e necessidades ansiamos resolver?*
- *Qual é a nossa visão?*
- *Que pacotes de produtos e serviços pretendemos oferecer a cada segmento de clientes?*

## 2.3 Canais e Relação com os Clientes

Embora sejam blocos individuais, o bloco dos Canais e o bloco da Relação com os Clientes serão abordados em conjunto. No modelo conceptual proposto estes dois blocos alteram a sua posição na tela do modelo de negócio.

Tanto os Canais como a Relação com os Clientes potenciam a entrega de valor ao cliente, e daí a sua posição no modelo *Canvas*, mas dado que cada valor entregue estabelece um tipo de relação, e que cada relação ou entrega de valor só é possível através de um canal, propõem-se uma visualização horizontal deste processo (Figura 9).

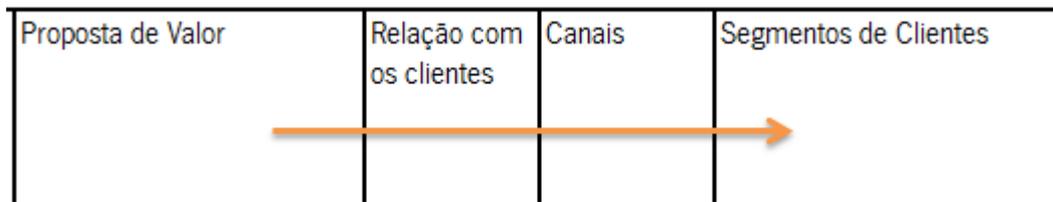


Figura 9 Canais e Relação com os Clientes

Por exemplo, no caso do comércio eletrónico a, proposta de valor o pode ser o conforto proporcionado ao cliente, pelo facto da entrega da compra ocorrer no local desejado pelo comprador. Este tipo de relação com o cliente é automatizada, envolverá um ou mais canais de distribuição e servirá todos os segmentos de clientes.

Este tipo de visualização permite relacionar mais intuitivamente todo o processo e identificar as relações da responsabilidade de cada canal e que tipo de relação advém da utilização desse canal.

### 2.3.1 Canais

Questões a responder a curto prazo:

- *Através de que canais é que os nossos Segmentos de Clientes querem ser contactados?*
- *Como estamos ou vamos contactar agora?*
- *Como é que os nossos Canais estão integrados?*
- *Quais funcionam melhor?*
- *Quais os mais eficientes do ponto de vista de custos?*
- *Como é que nos estamos a integrar com as rotinas dos clientes?*

Questões a responder a longo prazo:

- *Através de que canais é que os nossos Segmentos de Clientes vão querer ser contactados?*
- *Como queremos contactar no futuro?*
- *Como pretendemos integrar os nossos Canais?*
- *Que eficiência do ponto de vista de custos pretendemos?*
- *Como é que nos vamos integrar ou manter com as rotinas dos clientes?*

### 2.3.2 Relação com os clientes

Questões a responder a curto prazo:

- *Que tipo de relação é que cada um dos nossos Segmentos de Clientes espera que estabeleçamos e mantenhamos com eles?*
- *Quais é que nós estabelecemos ou pretendemos estabelecer agora?*
- *São muito onerosas?*
- *Como é que se integram com o resto do nosso modelo de negócio?*

Questões a responder a longo prazo:

- *Que tipo de relação é que cada um dos nossos Segmentos de Clientes espera que estabeleçamos e mantenhamos com eles no futuro?*
- *Quais é que nós pretendemos estabelecer?*
- *São mais vantajosas em termos de custos e receitas geradas?*
- *Como é que se integram com o resto do nosso modelo de negócio?*

## 2.4 Fluxos de Rendimento

Segundo Mahadevan (2001), existem várias origens possíveis de fluxos de receita. Em particular, a autora refere formas de potencializar os fluxos de receita no e-commerce, em comparação com o comércio convencional. Alt e Zimmermann (2001) associam as receitas à lógica do negócio. Os investimentos e as ações realizados terão que considerar a receita gerada ou existente para o efeito, na perspectiva que seja possível manter a sustentabilidade.

Questões a responder a curto prazo:

- *Por que valor estão os nossos clientes realmente dispostos a pagar?*
- *Neste momento estão a pagar pelo quê?*
- *Como é que estão a pagar?*
- *Como prefeririam pagar?*

Questões a responder a longo prazo:

- *Que valor esperamos que o cliente esteja disposto a pagar?*
- *O que irá pagar no futuro?*
- *Como esperamos que paguem?*
- *Como pretendemos aumentar o nosso fluxo de rendimento?*

## 2.5 Recursos-chave

A identificação dos recursos-chave é fundamental. A análise da perspectiva de crescimento permite identificar os recursos que a empresa ainda não possui, mas que terá que possuir para que o crescimento ocorra. Desta forma há uma melhor identificação dos investimentos e aquisições necessários.

Questões a responder a curto prazo:

- *De que Recursos-Chave é que as nossas Propostas de Valor necessitam?*
- *Quais os Canais de Distribuição?*
- *Quais as Relações com os Clientes?*
- *Quais os Fluxos de Rendimento?*

Questões a responder a longo prazo:

- *De que Recursos-Chave é que as nossas Propostas de Valor irão necessitar?*
- *Que Recursos-Chave vamos adicionar, manter ou retirar no futuro?*

## 2.6 Atividades-chave

A identificação das atividades-chave é tão fundamental como a identificação dos recursos-chave.

A necessidade de existirem mecanismos de coordenação e de orientação estratégica interna terá de ser uma atividade, que tem de ser introduzida neste bloco. Os mecanismos de coordenação vão garantir que o modelo está a funcionar conforme o previsto. A orientação estratégica interna vai permitir que todos compreendam as suas funções na empresa e executem os seus trabalhos de acordo com os objetivos da empresa.

Questões a responder a curto prazo:

- *Que atividades são exigidas pela nossa proposta de valor?*
- *Quais os Canais de Distribuição?*
- *Quais as Relações com os Clientes?*
- *Quais os Fluxos de Rendimento?*
- *Quem é responsável por essas atividades?*
- *Que mecanismos de coordenação são ou vão ser utilizados agora?*

Questões a responder a longo prazo:

- *Que atividades vão ser exigidas pela nossa proposta de valor?*
- *Que mecanismos de coordenação são ou vão ser utilizados no futuro?*
- *Como vamos garantir o alinhamento interno à medida que vamos crescendo?*

## 2.7 Parcerias-chave

A identificação dos parceiros que permitem o modelo de negócio funcionar, tanto a curto como a longo prazo, pode ser estrategicamente muito útil. Esta identificação permite identificar as tarefas que se pretende delegar, ou que se pretende deixar de partilhar, ou até que parceiros podem ser relevantes na etapa a longo prazo.

Questões a responder a curto prazo:

- *Quem são os nossos Parceiros-Chave?*
- *Quem são os nossos Fornecedores-Chave?*
- *Que Recursos-Chave estamos a adquirir dos nossos parceiros?*
- *Que Atividades-Chave é que os nossos parceiros levam a cabo?*
- *Que relação estabelecemos com os nossos parceiros?*

Questões a responder a longo prazo:

- *Quem pretendemos ter como Parceiros-Chave?*
- *Quem pretendemos ter como Fornecedores-Chave?*
- *Que Recursos-Chave iremos adquirir dos nossos parceiros?*
- *Que Atividades-Chave é que os nossos parceiros levaram a cabo?*
- *Que relação pretendemos ter com os nossos parceiros?*

## 2.8 Estrutura de Custos

A estrutura de custos deverá ser minimizada e constantemente monitorizada, salvaguardando que esta minimização não ponha em causa a proposta de valor. A longo prazo será possível idealizar aqueles custos que se deseja anular, para que regularmente se procure a sua redução.

Questões a responder a curto prazo:

- *Quais os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócios?*
- *Quais os Recursos-Chave mais caros?*
- *Quais as Atividades-Chave mais caras?*

Questões a responder a longo prazo:

- *Como vamos reduzir os custos associados ao nosso modelo de negócio?*
- *Que peso terão os Atividades-Chave desejadas no futuro?*
- *Que peso terão os recursos-chave desejados no futuro?*

## 2.9 Tela do modelo conceptual proposto

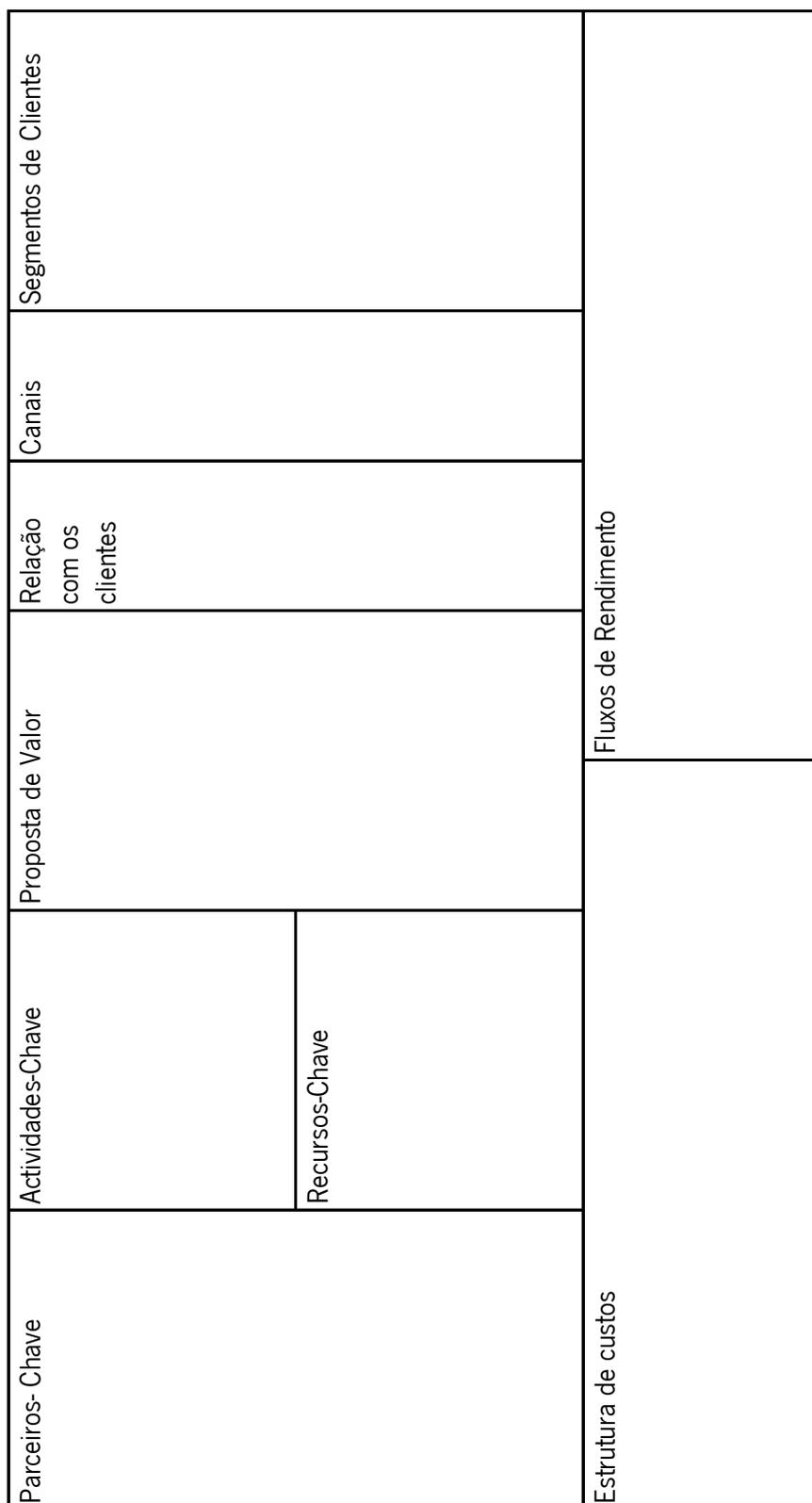


Figura 10 Modelo conceptual proposto

## PARTE II – Desenvolvimento prático

### 3 OPENLINE

O grupo de empresas OPENLINE apresenta-se como uma referência nas atividades de manutenção e reabilitação de edifícios a operar em Portugal.

A sua atividade teve início em 1998, tendo atualmente uma presença forte em todo o território nacional, com uma carteira de aproximadamente 1000 clientes. A sede do grupo está localizada no Porto. O grupo tem igualmente instalações em Lisboa e na Madeira.

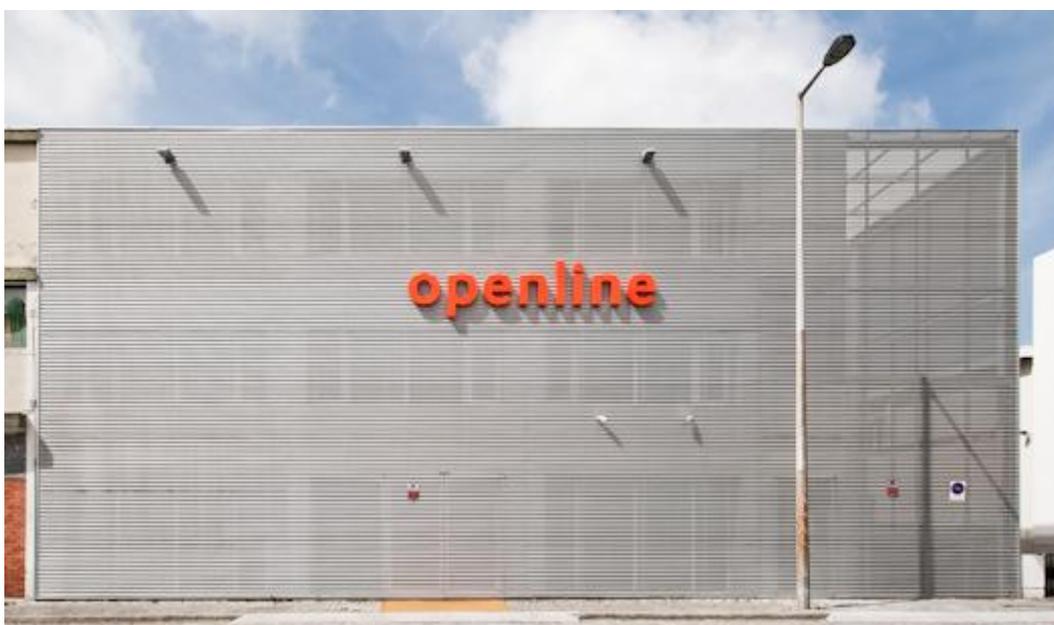


Figura 11 Sede da OPENLINE no Porto (Openline, 2012)

O grupo atua no sector da Construção e Engenharia com forte especialização nas vertentes de Reabilitação Energética, Manutenção e Instalações Eletromecânicas. As áreas de negócio identificadas pelo grupo são:

- Construção e Engenharia
- Reabilitação Energética
- Manutenção de Edifícios
- Instalações Eletromecânicas
- Reabilitação Integral de Edifícios
- Energia

A OPENLINE já iniciou o seu processo de internacionalização como uma sequência lógica da evolução do negócio, tendo apostado no mercado angolano. A empresa identificou a oportunidade de exportar as suas soluções e *know-how*, apostando em colaboradores expatriados e na parceria com uma empresa angolana. A empresa acredita que o investimento nacional e internacional são ambos importantes.

A OPENLINE é uma empresa certificada e acreditada (Figura 12).



Figura 12 Certificações e Acreditações da OPENLINE (Openline, 2012)

A estrutura do grupo encontra-se apresentada na Figura 13.



Figura 13 Estrutura do grupo OPENLINE (Openline, 2012)

A OPENLINE acredita que as pessoas são o ponto crucial no sucesso de um negócio. Por esta razão, procura promover a identificação dos colaboradores com as suas estratégias e valores. A empresa privilegia a criatividade, a comunicação e a dinâmica de grupo. Existe a crença de que colaboradores satisfeitos irão satisfazer igualmente os seus clientes.

O grupo OPENLINE é constituído por uma equipa de profissionais em que cerca de 36% têm qualificação superior. O desenvolvimento das competências pessoais e profissionais é obrigatório, sendo promovida a formação contínua, interna e/ou externa, dos colaboradores em diversos níveis. No Anexo A é apresentado o organograma da empresa.

A empresa apresenta como missão: *“Fornecer serviços de manutenção e reabilitação de edifícios de superior qualidade. Satisfazer os Clientes, promovendo a sua fidelidade pela correta interpretação de expectativas e anseios, incentivando um espírito de confiança mútua.”* Além disso, a empresa identifica como valores *“Manter rigorosos valores de honestidade e de ética em todas as atividades e relacionamentos.”*

A empresa revela uma preocupação com o crescimento contínuo e sustentado (Openline, 2012). Este caminho é percorrido com ambição, determinação, procura contínua das melhores soluções e tecnologia, na busca da criação crescente de valor e atenção às necessidades do cliente.

O investimento na procura de soluções para a melhoria da qualidade de vida dos seus clientes, da qualidade dos serviços e dos produtos proporcionados, traduz-se na procura constante de uma vantagem competitiva. Esta é a atitude empreendedora incentivada pela gestão de topo da OPENLINE.

A empresa tem um programa designado de OPENLINE PARTNER NETWORK que visa promover as parcerias, as trocas de *know-how* técnico e o desenvolvimento de soluções. Neste momento, a empresa pretende desenvolver uma nova área de negócio que é o comércio eletrónico.

A forte atitude empreendedora nesta PME transmite uma elevada capacidade de adaptação ao meio e á mudança, que, de acordo com a revisão bibliográfica realizada, é decisiva no desenvolvimento do comércio eletrónico.

Esta nova área de negócio foi identificada pela gestão de topo como sendo complementar ao negócio já existente. A gestão de topo apercebeu-se que os clientes, por vezes, procuram no mercado os produtos utilizados nas soluções que a empresa lhes apresenta.

Nesta perspetiva, a empresa pretende “fechar” um ciclo de negócios (Figura 14).



Figura 14 Áreas de negócio identificadas pela gestão de topo da OPENLINE

Atualmente a OPENLINE oferece:

- **3R** : Reabilitação, Reconstrução, Requalificação – nesta área são efetuadas as grandes intervenções, melhorando-se a qualidade de vida dos clientes através de uma alteração estrutural, visível ou sensorial.
- **Manutenção** – nesta área é efetuada uma manutenção do edifício e das características que oferece.

Com estes serviços perspetiva-se que os clientes da empresa consigam melhorar significativamente os seus edifícios em diversas áreas (e.g., manutenção de equipamentos, restauro de fachadas, etc.).

Através desta nova área de negócio, a OPENLINE quer permitir o acesso dos seus clientes, e outros potenciais clientes, a produtos relacionados com o seu negócio, isto é, todos os potenciais interessados em melhorar a qualidade do seu edifício. O objetivo é permitir esse acesso *online*, baseado no desenvolvimento de um modelo de negócio eletrónico. A empresa irá continuar a apostar na sua preocupação ecológica na escolha e disponibilização dos seus produtos.

Outra área de negócio que empresa perspectiva desenvolver é na formação dos utilizadores dos edifícios. Os comportamentos errados dos utilizadores dos edifícios são responsáveis por grande parte das perdas de eficiência e dos consumos excessivos de recursos.



## 4 Desenvolvimento do modelo de negócio para o comércio eletrónico na OPENLINE

### 4.1 Processo de elaboração e desenvolvimento do modelo de negócio

O modelo de negócio, e respetiva lógica, foi desenvolvido de uma forma muito intuitiva e através de etapas pouco delineadas.

Inicialmente foi criada uma equipa de trabalho constituída por Priscila Henriques, finalista do Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial da Universidade do Minho, José Martins de Oliveira, sócio-gerente e responsável na empresa pela área dos novos negócios e mercados, e Victor Carvalho, responsável pela área de Marketing. A esta equipa foi atribuída a responsabilidade de explorar a ideia de negócio e procurar desenvolver a lógica de funcionamento desta nova área de negócio.

A equipa de trabalho desenvolveu uma dinâmica própria, baseada na realização de *brainstormings* e na promoção de um espírito descontraído, ambicioso e crítico nas várias ações realizadas. No início a equipa procurou responder a algumas questões apresentadas no plano de negócios proposto pela Associação Nacional de Jovens Empresários Portugueses (ANJE) e elaborar uma análise SWOT à medida que se desenvolvia e aprofundava a ideia de negócio inicial.

O modelo conceptual desenvolvido foi apresentado à equipa de trabalho. A equipa de trabalho decidiu por unanimidade a implementação do modelo conceptual desenvolvido.

Na fase inicial, dado que se procurava a formulação da ideia, não houve a preocupação com o preenchimento do modelo conceptual. Apenas foram realizadas anotações do que estava a ser idealizado, sem existir a preocupação com a sua aplicação prática. A aplicação e funcionamento do modelo não constituía uma preocupação nesta fase. O importante era criar ideias que gerassem valor! À medida que se ia desenvolvendo o modelo de negócio, a informação ia sendo acrescentada e corrigida.

Assim que a ideia de negócio, e respetiva lógica de funcionamento, começou a ser identificada e consensual, foram organizadas algumas apresentações a convidados e parceiros do grupo OPENLINE com uma significativa experiência profissional. O objetivo desta etapa foi testar a aceitação e viabilidade da ideia, além da recolha de opiniões e críticas que permitissem elaborar um modelo mais forte e estruturado.

Nesta fase foi possível constatar que a criação de um modelo de negócio eletrónico não é um processo estático, uma vez que depende da evolução implícita na definição da estratégia do negócio. Isto significa que foram sendo criadas algumas versões até à sua versão final.

A equipa de trabalho identificou que esta nova área de negócio procurava a criação de uma proposta de valor sem concorrência, criando uma espécie de 'oceano azul' de Kim e Mauborgne (2007). Não existiam de momento empresas focalizadas naquilo que era proposto, e as que dispunham de alguns dos produtos que este novo negócio pretendia explorar, não o divulgavam de acordo com a filosofia de negócio a desenvolver. Foi então definido que seriam disponibilizados produtos de áreas muito distintas, que em comum têm apenas o facto de proporcionar uma melhoria do edifício e da qualidade de vida de quem o habita. A empresa identificou que estaria a desenvolver uma espécie de integração de soluções para a oportunidade identificada no mercado. A empresa iria propor a venda de soluções, e não a simples venda do produto.

A ideia de negócio foi sendo consolidada e pormenorizada de modo a permitir a definição do modelo de negócio. Priscila Henriques desenvolveu as ações necessárias para a definição do modelo de negócio, de acordo com as análises realizadas por diversos elementos internos e externos à empresa. No final de cada semana a equipa de trabalho reunia para analisar o desenrolar do processo e tomar as necessárias decisões para alcançar a definição do modelo de negócio e-commerce. Desta forma a ideia de negócio foi sendo ajustada ao que era redefinido, permitindo a definição do modelo de negócio. A administração da empresa decidiu que esta nova área de negócio ia ser integrada na estrutura de funcionamento da OPENLINE.

Os colaboradores da OPENLINE passariam a ficar responsáveis por algumas das atividades do modelo de negócio, o que iria facilitar a sua integração na estrutura de negócios da empresa. As atividades que não podiam ser realizadas pelos atuais colaboradores da OPENLINE levariam à necessidade da contratação de novos colaboradores. Em particular, identificou-se a necessidade de existir um responsável pelas atividades específicas do novo negócio e a sua coordenação e integração com todas as atividades e os recursos necessários para o seu correto funcionamento.

#### **4.1.1 Estudo dos produtos e contacto com os fornecedores**

Os produtos que se pretendiam disponibilizar foram analisados. As áreas do edifício em que cada um dos produtos iria atuar foram identificadas. Em relação a cada um dos produtos analisados foram identificadas as vantagens e soluções que proporciona ao cliente, o seu modo de funcionamento e a sua facilidade de instalação e/ou aplicação para o utilizador.

Identificaram-se as áreas do edifício onde é útil atuar para aumentar a sua eficiência, sustentabilidade e qualidade de vida dos seus utilizadores. Estas áreas também foram identificadas tendo em consideração a redução dos recursos que um edifício consome. As preocupações ambientais e os custos associados ao consumo de recursos tornam a redução da sua utilização crucial para o aumento da eficiência e da promoção da sustentabilidade. A equipa de trabalho identificou 8 áreas de atuação, onde posteriormente os produtos iriam ser agrupados: a água, a iluminação, o ar, o isolamento e a climatização, a limpeza e manutenção, a segurança, a energia renovável e os serviços. No caso de se justificar, aquando da implementação do modelo de negócio, o número de áreas de atuação poderia ser ajustado.

##### **1. Água**

Esta área diz respeito a um dos recursos naturais que se encontra em risco atualmente. Embora grande parte do nosso planeta seja composto por água, a percentagem de água própria para o consumo humano encontra-se em risco. Aqui serão introduzidas todas as soluções que permitam aumentar a qualidade da água e reduzir o seu consumo.

## 2. Iluminação

Inicialmente foram identificadas as designações de energia ou eletricidade para esta área. No entanto, a utilização destas designações foi abandonada, porque a maioria das soluções identificadas permitiam a poupança de energia em várias formas. Uma das áreas que permite uma poupança identificada de eletricidade é a iluminação.

## 3. Ar

A empresa DAIKIN, parceira da OPENLINE disponibiliza regularmente informação de interesse para OPENLINE e refere que 90% do tempo é passado em ambientes fechados, principalmente nas áreas urbanas, e que a qualidade do ar no interior é inferior á qualidade do ar no exterior. Todas as soluções que permitam aumentar a qualidade do ar e reduzir os efeitos negativos do ar interior serão consideradas nesta área de atuação.

## 4. Isolamento e climatização

Um dos principais responsáveis por perdas energéticas nos edifícios, principalmente na forma de calor, é o isolamento. Ao isolar corretamente um edifício, está-se a facilitar a sua climatização. A climatização procura uma distribuição uniforme da temperatura.

## 5. Limpeza e manutenção

A manutenção e limpeza dos equipamentos é essencial para manter o melhor desempenho de um edifício. As soluções que permitam diminuir o desgaste causado pelos fatores tempo e/ou utilização, reparar danificações e promover a manutenção do seu correto desempenho serão introduzidas nesta área de atuação.

## 6. Segurança

A segurança aumenta o conforto e a qualidade de vida. Os sistemas de vigilância, os estabilizadores de corrente, entre outros, podem ser extremamente uteis e tranquilizadores.

## 7. Energia renovável

Nesta área de atuação serão considerados os sistemas que aproveitem a energia proveniente de fontes renováveis.

## 8. Serviços

Todas as soluções que não se traduzam em bens materiais e que necessitem da intervenção de um técnico serão consideradas na área de serviços. Estes podem ser extremamente úteis e fáceis de implementar. Existem pequenas intervenções que se podem traduzir em melhorias significativas. Os serviços de avaliação do estado do edifício podem ser úteis na identificação da necessidade de intervenção no edifício ou da sua valorização.

Após a identificação dos produtos de acordo com as áreas de atuação identificadas, foi realizada uma análise com o objetivo de garantir variabilidade entre as áreas de atuação. De seguida, foi elaborada uma lista de produtos com os respetivos possíveis fornecedores. Estes foram contactados para avaliar as possíveis condições de parcerias e fornecimentos futuros. Também foram contactadas empresas de distribuição para o transporte dos produtos para os clientes.

O contacto com os fornecedores motivou ainda mais a administração da empresa para a ideia de negócio que estava a ser desenvolvida. O envolvimento da administração no processo de criação da ideia de negócio originou discussões sobre como, quando e de que forma se iria iniciar a atividade desta área.

Neste momento, apenas existia alguma discrepância entre o que era proposto no modelo de negócio e o que efetivamente estava a conseguir ser feito no *web site* criado pelo técnico informático da empresa. Tratava-se de uma plataforma gratuita que limitava imenso as potencialidades do modelo de negócio. Além disso, existia alguma resistência e dificuldade de compreensão por parte do técnico, para fazer a melhor integração entre o processo de venda e uma mensagem e imagem que correspondesse à proposta de valor identificada para o negócio.

A etapa seguinte consistiu em identificar as necessidades mínimas para que ocorresse o lançamento desta nova área de negócio. Procurou-se compreender quais seriam os fatores críticos de sucesso neste novo negócio (Anexo C- Fatores Críticos de Sucesso.).

A utilização da tela a curto prazo foi então revista, tendo-se definido que seria imperativo o seu cumprimento no lançamento do novo negócio. (apresentação desta tela no capítulo 4.4)

No final deste processo foram definidos os seguintes aspetos determinantes no desenvolvimento da ideia de negócio: a variedade de produtos desejável para ocorrer o início do negócio; o momento ideal para o lançamento de novos produtos na loja; o momento ideal para o lançamento de notícias ou dicas no portal, que assegurasse uma dinâmica constante.

#### **4.1.2 Empresa ou marca**

A questão sobre se esta nova área de negócio deveria ser uma empresa nova, apoiada pelo grupo OPENLINE, ou uma marca do grupo que complementaria a sua atividade existente, prevaleceu durante algum tempo. Esta era uma decisão estratégica de extrema importância, havendo dificuldade em determinar o que poderia ser mais vantajoso.

Por um lado, existiam as vantagens associadas à criação de uma nova área de negócio, mas por outro lado, esta poderia ser ou não bem-sucedida, podendo o seu insucesso ser associado à imagem do grupo OPENLINE. Existia também a possibilidade dos atuais clientes, que identificavam a empresa apenas como prestadora de serviços especializados, identificarem uma mensagem de desfocagem do grupo sobre aquilo que estes consideravam mais importante. Existia também a necessidade de desenvolver uma política de produtos e de preços coerente nas duas áreas de negócio. Isto é, em circunstância alguma, poderia existir um desfasamento entre o orçamento de prestação de um serviço através da aplicação de um produto da loja *online* e o orçamento de prestação atual de prestação desse mesmo serviço.

Por outro lado, o prestígio e a posição da OPENLINE no mercado proporcionavam vantagens consideráveis à possibilidade do sucesso de lançamento desta nova área de negócio, aumentando a sua visibilidade e permitindo ser associados a este novo negócio uma confiança e um reconhecimento por parte do cliente, que caso contrário não se verificaria. Este facto estava em consonância com aquilo em que a OPENLINE aposta, o crescimento e o dinamismo.

A equipa de trabalho, em colaboração com a administração da empresa, decidiu o novo modelo de negócio seria desenvolvido na estrutura de negócios da OPENLINE, procurando potencializar todas as vantagens associadas.

#### 4.1.3 Designação do novo negócio

Após a decisão de integrar esta nova área de negócio no grupo OPENLINE, surgiu a necessidade de atribuir uma designação ao comércio eletrónico da OPENLINE. Esta nova área tinha uma elevada conotação ambiental e social. A sustentabilidade era o seu *core* de ação, mas não se apresentava como uma designação sugestiva.

Muitas possibilidades foram postas em cima da mesa, mas prevaleceu o nome *White Openline*. Durante as discussões para chegar a uma designação, a cor 'green' (verde em inglês) apareceu sucessivamente, o que deu a origem ao 'white' (branco em inglês). A razão para isto ter acontecido deve-se à sensação transmitida pelas cores. O 'green', embora tenha uma associação positiva e rápida ao ambiente, pode, e é, por muitas pessoas, já associada a um extremismo de favorecimento do ambiente a todo o custo. Esse não era o propósito. Este novo negócio não queria ser esse 'green' ou poder ser associado dessa forma. O ambiente era uma preocupação fundamental para este negócio, como deveria ser para toda a humanidade, mas da mesma forma que a usabilidade, a rentabilidade, a praticabilidade e a economicidade.

O branco apresentou-se como uma cor ainda pouco usada no mercado, que é definida como a 'cor da luz'. Transmitindo sensações como harmonia, paz, pureza, calma, ordem, conforto, limpeza e muitas outras conotações positivas. Isto era o que o novo negócio procurava, isto é, um equilíbrio entre a economia e a qualidade de vida da sociedade, em harmonia com o meio ambiente.

Posteriormente, acrescentou-se à designação o *slogan* 'systems for life', com a intenção de permitir uma maior facilidade na identificação do valor principal do negócio. As soluções a apresentar seriam soluções para uma melhor qualidade de vida, que promovem a sustentabilidade, a qualidade, o conforto, a ecologia.

#### 4.1.4 Definição dos custos e contratação do desenvolvimento da plataforma eletrónica

Com a persistência da dificuldade de correspondência entre o modelo de negócios aprovado e o desenvolvimento da plataforma de venda *online*, procedeu-se ao contacto com empresas responsáveis pelo desenvolvimento deste tipo de plataforma. Enquanto eram estudadas as propostas e potencialidades das plataformas apresentadas pelas empresas contactadas, procedeu-se a uma análise de custos da *White Openline*. Foi, então, determinado o valor limite para este investimento e o custo diário de funcionamento previsto para esta nova área de

negócio. A administração da empresa concordou com a equipa de trabalho sobre a posterior contratação do serviço de desenvolvimento da plataforma eletrónica da *White Openline*. Esta opção permitiu que, para além de obter uma plataforma correspondente à pretendida, ter o conhecimento e o acesso a algumas ferramentas de comércio eletrónico que a empresa desconhecia.

#### **4.1.5 Imputação de custos adicionais do e-commerce ao cliente**

As empresas de distribuição apresentaram as suas condições em relação ao peso e dimensão do produto que poderiam transportar. O custo do transporte dependia das características do produto, podendo em casos de excesso de peso ou de dimensão impossibilitar o seu transporte. Estes custos variam entre 4,20€ e 13,90€.

O método de pagamento pela internet selecionado foi por geração de uma referência de multibanco (lfthen), e apresentava um custo de 0,70€ por cada pagamento. Estes custos eram avultados para serem suportados pela margem de lucro do produto. A equipa de trabalho procurou determinar um valor do custo (custo-alvo) a partir do qual a oferta do serviço seria efetuada.

#### **4.1.6 Apresentações internas da ideia de negócio**

A apresentação interna da nova ideia de negócio acompanhou todo o seu processo de desenvolvimento. Esta atividade tinha diversos propósitos, que variavam de acordo com o colaborador a quem era apresentada a ideia de negócio e a etapa do desenvolvimento da ideia de negócio em que a apresentação era efetuada.

A eliminação da curiosidade de alguns colaboradores era essencial para não criar desconforto e desconfiança, fazendo-os sentir-se como parte do processo. A todos os colaboradores que a apresentação foi realizada, foram solicitadas críticas e propostas de melhoria. O objetivo principal era criar uma aceitação e interesse pessoal pelo que estava a ser proposto. Tratando-se a OPENLINE de uma PME, não existia disponibilidade financeira para realizar uma análise externa de mercado visando avaliar a proposta de valor. Foram então selecionados alguns colaboradores, com diversos graus de escolaridade e posições dentro da empresa para se tentar perceber o valor percebido por cada um deles, a motivação que sentiam relativamente ao que lhes era apresentado e aos produtos propostos. Para compreender a área social em que este novo negócio poderia ter maior aceitação, todos foram questionados relativamente à

preocupação que sentiam relativamente à poupança de recursos e de preservação ambiental no seu grupo de amigos e família.

Estas apresentações permitiram obter imensos contributos de melhoria do negócio, novas ideias e uma colaboração ativa por grande parte dos colaboradores. O apoio de técnicos especializados e a integração dos responsáveis de áreas da empresa, que iriam incorporar o novo negócio nas suas atividades, foi muito importante para o correto desenvolvimento interno desta nova área de negócio.

#### **4.1.7 Pré lançamento**

Enquanto se aguardava o desenvolvimento da nova plataforma eletrónica, a confirmação de fornecedores e de empresas de distribuição, foi realizada uma primeira abordagem ao mercado. A rede social *Facebook* foi utilizada para este efeito. Iniciou-se assim o processo de pré lançamento do conceito e da ideia de negócio. O objetivo era obter, o mais rapidamente possível, o dinamismo desejado, algum feedback relativamente aos temas que se pretendia abordar, conseguindo-se, assim, perceber se existia aceitação e reconhecimento da ideia de negócio no público-alvo.

Foi pedida internamente a colaboração de todos para divulgar entre os amigos a nova página e recolher o correspondente feedback. Nesta página do *Facebook* foi introduzida informação de consciencialização e de notícias no âmbito da ideia de negócio a desenvolver.

#### **4.2 Nova estrutura do modelo de negócio**

À medida que os trabalhos iam sendo desenvolvidos, a identificação na tela do modelo de negócio do que lá estava ou faltava, para garantir para a implementação pretendida, tornou-se constante. Havia uma avaliação regular da estrutura do modelo de negócio para garantir que nada pudesse faltar para a sua correta implementação.

Enquanto decorria o processo de contacto com os fornecedores e as várias possibilidades se encontravam em análise, o modelo permanecia estático, havendo a perceção que este não estava ser concretizado, quando na verdade se estava a trabalhar diretamente sobre o ponto crucial da proposta de valor. Além disso, compreendeu-se que não se conseguia visualizar esse valor na tela do modelo de negócio e de que modo este existiria. Isto levou à necessidade de desenvolver uma nova estrutura do modelo de negócio.

Os produtos a disponibilizar constituíam um ponto crucial na entrega da proposta de valor. Era necessário visualizar aqueles que tinham sido selecionados como produtos de introdução no mercado, para se conseguir fazer uma avaliação rigorosa à tela do modelo de negócio e para que não existissem dúvidas sobre o valor proposto.

Pretendia-se, então, introduzir essa informação na tela do modelo de negócio, para que se conseguisse visualizar e demonstrar rapidamente, com o acesso a apenas uma folha, todos os processos e valor entregue por esta nova área de negócio.

Assim, procedeu-se uma alteração do modelo conceptual. A este novo modelo de negócio atribuiu-se a designação de 'Modelo *White Openline*'.

#### **4.2.1 Modelo *White Openline***

O modelo *White Openline* tem como base o modelo conceptual definido. Foram introduzidas algumas alterações para que existisse uma melhor correspondência com o modelo de negócios pretendido.

A identificação do fator crítico de sucesso 'disponibilização de bons produtos e serviços no comércio eletrónico' identificado na Tabela 2 (pág.17), verificou-se, sendo este ponto da proposta de valor o de mais fácil identificação pelo cliente. Se não existisse diversidade e integração de produtos, a proposta de valor tornava-se vazia.

De acordo com o anteriormente referido, procedeu-se primeiro à aproximação dos Parceiros-Chave à Proposta de Valor (Figura 15), visto que as duas estavam diretamente relacionadas.

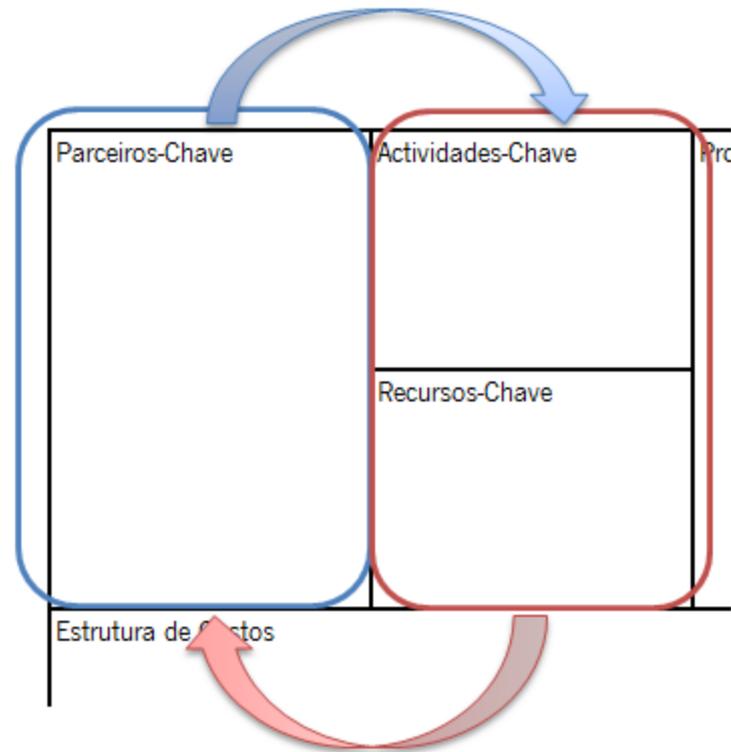


Figura 15 – Aproximação dos Parceiros-Chave à Proposta de Valor.

Posteriormente, efetuaram-se alterações no interior do bloco construtivo Parceiros-Chave (Figura 16). A base de entrada de qualquer produto, na lista de produtos disponibilizados, era a oferta de uma ou mais das seguintes características ao cliente: eficiência, segurança, conforto e economia (ESCE).

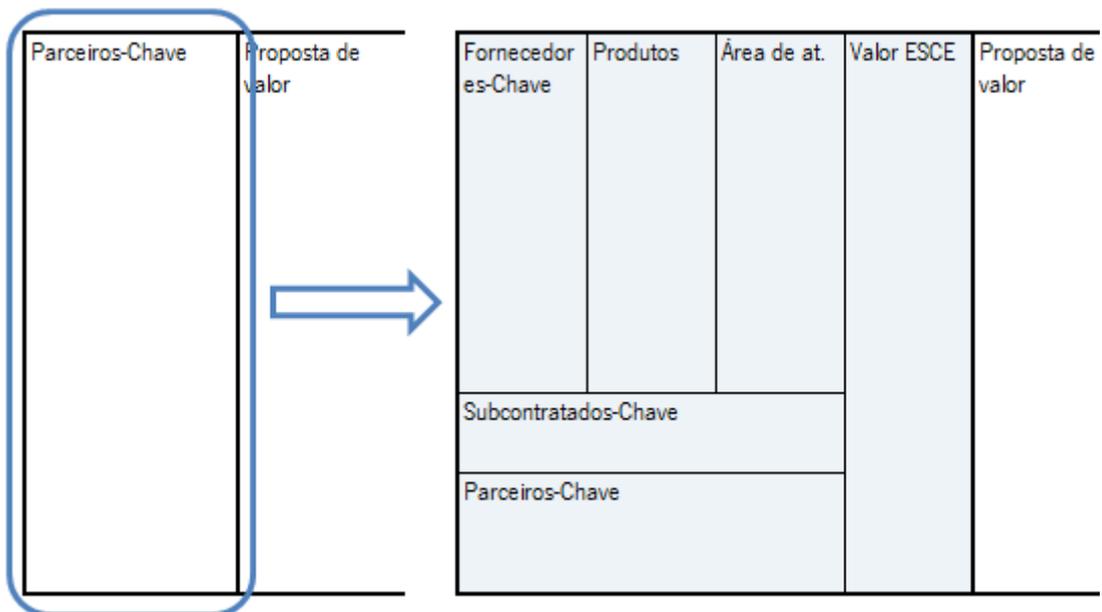


Figura 16 – Alterações efetuadas no bloco construtivo Parceiros-Chave.

Através desta alteração passou a ser possível identificar rapidamente cada um dos nossos fornecedores-chave, o produto fornecido, a área de atuação no edifício e o valor proveniente da introdução desse produto.

A separação entre fornecedores, subcontratados e parceiros também foi importante, dado que desempenham funções muito diferentes. Os subcontratados são aqueles a quem a *White Openline* contratou serviços para o melhor funcionamento do negócio. Embora todos sejam parceiros de negócio, neste caso foram apenas considerados parceiros-chave, os que divulgavam e partilhavam o conceito de negócio e com quem eram divididas as responsabilidades. Nesta fase o único parceiro-chave da marca *White Openline* era a empresa mãe OPENLINE.

Dado que isto aconteceu, aproveitou-se para efetuar uma análise crítica ao modelo conceptual, procurando-se reformular o que se demonstrasse mais útil para este negócio em concreto. Aproveitou-se para analisar tudo o que fazia falta.

Como se tratava de uma PME, e o novo negócio foi incorporado na estrutura de negócios da empresa, foram identificados os responsáveis pelas atividades-chave do negócio. Outro fator crítico de sucesso, que foi alvo da atenção da empresa, mas que não estava considerado na tela do modelo de negócio eletrónico, foi o 'compromisso de toda a organização na liderança do comércio eletrónico (no que diz respeito a funções, responsabilidades, assuntos orçamentais e interdependência multifuncional)'. Este fator foi então considerado, com o propósito de reduzir o insucesso na implementação do modelo *White Openline*.

Na Figura 17 é apresentada a tela final utilizada para preencher o modelo de negócio de e-commerce da *White Openline*.

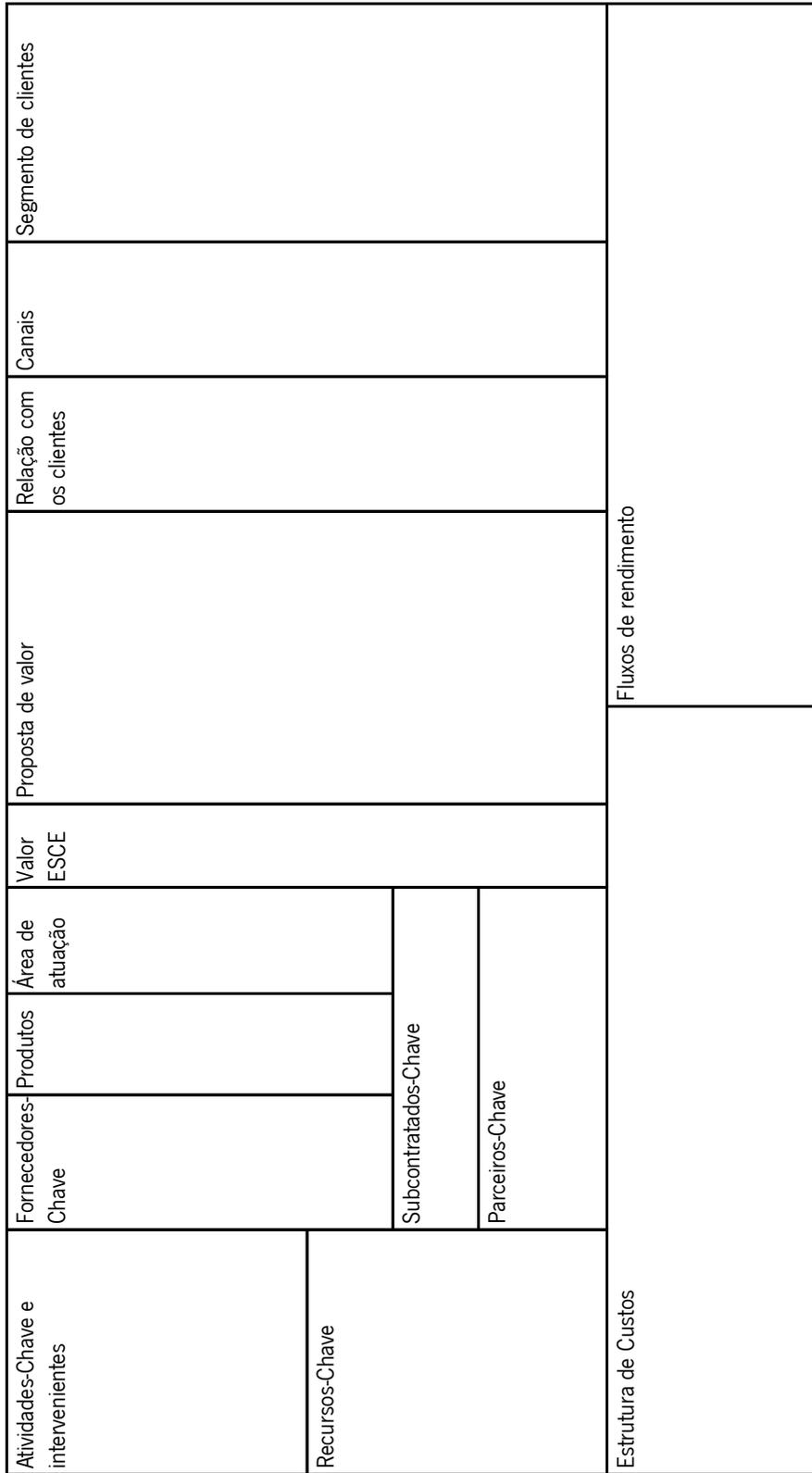


Figura 17 – Modelo *White Openline*

### **4.3 Apresentação da ideia de negócio**

A ideia de negócio foi contextualizada e desenvolvida procurando-se potencializar o conhecimento e a experiência da OPENLINE.

#### **4.3.1 Contexto que levou ao desenvolvimento da ideia de negócio**

Mais de metade dos edifícios existentes na maioria dos países, são antigos. As áreas urbanas encontram-se saturadas de edifícios, e a construção nos seus centros é cada vez mais escassa. O aproveitamento destes edifícios é então a solução. Reabilitar é uma boa prática ambiental, salienta o valor da preservação, aumenta o conforto e valoriza o imóvel.

Os edifícios antigos apresentam características que se encontram aquém daquilo que um edifício atual ou reabilitado pode apresentar. Se de alguma forma estas características forem melhoradas existe uma melhoria direta das condições de habitação e um aumento da vida útil do edifício.

Como já mencionado, a empresa DAIKIN refere que passamos 90% do nosso tempo em ambientes fechados e que na maioria das vezes o ar interior é mais poluído do que o ar exterior. Também é amplamente reconhecido que existe uma crescente e urgente preocupação com a preservação do meio ambiente. O excesso de consumo energético é a maior causa de poluição na Europa. Além disso, o valor das faturas relativas ao consumo de recursos como a água, o gás e a eletricidade têm aumentado consideravelmente sem que o mesmo se verifique no consumo.

Portugal atravessa atualmente uma crise económica grave, e a aposta em intervenções profundas para reabilitar e melhorar os edifícios tem diminuído. A tecnologia e o avanço constante de sistemas que promovem a eficiência nesta área é cada vez maior, mas a informação sobre os mesmos encontra-se dispersa, e por vezes difícil de encontrar, fazendo com que grande parte das vezes não seja possível o conhecimento da sua existência e/ou potencialidades.

Por fim, a OPENLINE já havia sido abordada pelos seus clientes sobre a possibilidade de venda de alguns produtos que utilizava nas suas intervenções.

#### 4.3.2 Ideia do negócio desenvolvida

Esta nova área de negócio irá disponibilizar diversos produtos na área da eficiência de edifícios, com o propósito de solucionar a necessidade de redução dos consumos de recursos, permitindo assim poupar, e promovendo um aumento do conforto e segurança na sua utilização.

Estes produtos serão disponibilizados através de uma plataforma de comércio eletrónico. Esta plataforma deverá ser apelativa, intuitiva, rápida e de fácil utilização. Nesta plataforma, para além de poder visualizar o produto, o cliente poderá ter acesso a uma informação completa sobre esse produto, adquiri-lo, pagá-lo e recebe-lo no local que pretender.

Os produtos a disponibilizar abrangem diversas áreas de atuação, permitindo ao utilizador ter um melhor conhecimento sobre as soluções existentes para cada área, sem existir a necessidade de pesquisar empresas que atuem em cada área individual. A integração de áreas e a diversidade de soluções é o principal objetivo desta ideia de negócio. A integração destas áreas é inovadora, não tendo sido encontrado a atuar em Portugal nenhum comércio eletrónico que proporcionasse a mesma solução e valor ao cliente.

A *White Openline* compromete-se também a ter uma atitude social ativa, consciencializando, informando, atualizando e desafiando as pessoas a terem uma atitude ativa e regerada relativamente à preservação do meio ambiente.

A procura e a disponibilização de produtos eficientes, de elevada qualidade e valor acrescentado para o cliente será constante. A empresa irá procurar ser pioneira na demonstração e disponibilização de sistemas inovadores, tentando continuamente surpreender o cliente com as possibilidades apresentadas.

As soluções apresentadas podem englobar desde sistemas práticos e de fácil instalação, a sistemas mais complexos que exijam algum conhecimento técnico. Sempre que possível serão disponibilizadas várias opções, assim como vários níveis de investimento dentro de cada área de atuação.

A *White Openline* tentará estar próxima dos seus clientes, procurando criar áreas de esclarecimento, partilha de ideias, elaboração de sugestões e de levantamento de necessidades.

A ideia de negócio desenvolvida traduziu-se no preenchimento da tela do modelo de negócio da *White Openline*.

#### 4.4 Modelo de negócios *White Openline*

A administração da OPENLINE definiu que existia a necessidade de rapidamente implementar o negócio no mercado. Deste modo, foi elaborada a tela do modelo de negócio da *White Openline* a curto prazo (Tabela 3). Esta tela foi elaborada de acordo com o que foi definido como essencial para assegurar a definição da missão e valores propostos. Com base nesta tela e na evolução almejada, foi elaborada uma tela do modelo de negócio da *White Openline* a longo prazo (Tabela 4). Esta tela foi elaborada tendo em consideração uma perspetiva de crescimento e descreve o que é ambicionado, tendo em consideração o ponto de partida. O conteúdo desta tela é o que melhor descreve a ideia de negócio desenvolvida.

##### 4.4.1 Missão, Visão e Valores

**Visão:** A *White Openline Systems for Life* pretende apresentar soluções integradas que fomentem o aumento da eficiência dos edifícios. Procura ter um papel ativo e dinâmico na sociedade, proporcionando uma atitude e estilo de vida de harmonia, qualidade, segurança, ecologia e poupança.

**Missão:** Com o propósito de promover o desenvolvimento sustentável, a *White Openline Systems for Life* disponibiliza produtos e serviços que contribuam para a eficiência, segurança, conforto e economia nos edifícios. Oferece facilidade, segurança e rapidez na compra de sistemas práticos, úteis e de elevado valor acrescentado. Desafia e motiva para a racionalização dos consumos e um aumento da qualidade de vida.

**Valores:** Manter uma atitude ativa na sociedade. Atualizar, esclarecer e surpreender, procurando constantemente: a inovação, o conforto, a polivalência, a qualidade, a sustentabilidade, a garantia e a confiança.

Tabela 3 – Tela da *White Openline* a curto prazo.

Atividades-Chave e intervenientes	Fornecedores-Chave	Produtos-Chave	Área de atuação	Valor ESCE	Proposta de valor	Relação com os clientes	Canais	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão, atualização, divulgação e enriquecimento da plataforma e todas as propostas associadas a mesma; (Nelson Fernandes)</li> <li>Pesquisa de informação e tecnologia (Nelson Fernandes, e fornecedores-chave)</li> <li>Promoção da plataforma (Nelson Fernandes e Netgócios)</li> <li>Gestão de toda a logística envolvente do negócio (Adelina Ermida)</li> <li>Controlo e gestão financeira (Sandra Barbosa)</li> <li>Fornecimento de produtos e serviços (fornecedores-chave, OPENLINE)</li> <li>Gestão das encomendas e entregas (Adelina Ermida e Nelson Fernandes)</li> <li>Transporte dos produtos (MRW)</li> </ul>	<p>Ecofree {</p> <p>Pecafiltros →</p> <p>Ledlight →</p> <p>Daikin →</p> <p>Relopa →</p> <p>Thermoshield →</p> <p>Antibird →</p> <p>Openline →</p> <p>Openline {</p>	<p>Redutores } Filtros } Calmat } Leds → Purificadores } Desumificador } Tinta →</p> <p>Ecopic E4 } Anti-graffiti } Termografia } Tratamento de ar condicionado }</p>	<p>Água</p> <p>Iluminação</p> <p>Tratamento do ar</p> <p>Isolamento e climatização</p> <p>Limpeza e manutenção</p> <p>Serviços</p>	<p>E.C.E S E.C.S S.C. E.S.C. E.C. E.S.C.E.</p> <p>E.C.E. ECE SC ESCE</p>	<p>Abrangência das principais áreas de atuação para o aumento da eficiência do edifício.</p> <p>Sistemas com elevado valor acrescentado</p> <p>Custo justo, prática do PVP recomendado</p> <p>Produtos que fomentam ESCE</p> <p>Serviço único, didático e informador.</p> <p>Contributo para a internet, sociedade e ambiente no serviço prestado</p>	<p>Criação de uma comunidade para divulgação e troca de conhecimento e resolução de problemas.</p> <p>Relacionamento: contínuo, didático, desafiante, consciencializado e informativo, etc.</p> <p>Assistência pessoal e dedicada</p> <p>Divulgação do negócio</p> <p>Serviço de compra automatizado</p>	<p>Facebook</p> <p>Facebook e plataforma na internet</p> <p>Facebook, email e telefone</p> <p>Newsletter e Facebook</p> <p>Plataforma na internet, MRW e IFTHEN</p>	<p>Particulares e empresas.</p>
<p><b>Recursos-Chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsável capaz de gerir e garantir o bom funcionamento de todo o negócio. (informado, com espírito crítico e com aptidão para a venda)</li> <li>Instalações e equipamentos (computadores, internet, impressoras, telefone, etc.)</li> <li>PHC</li> <li>Armazém</li> <li>Frota para distribuição</li> <li>Sistemas de pagamento online</li> <li>Fundos monetários para investir e aguentar o negócio enquanto não se alcança rentabilidade</li> <li>Sistemas seguros de pagamento online</li> </ul>	<p><b>Subcontratados-Chave</b></p> <p>MRW IFTHEN Netgócios</p> <p><b>Parceiros-Chave</b></p> <p>Openline</p>							
<p><b>Estrutura de Custos</b></p> <p>Amortização do investimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma = 3200€</li> <li>Newsletter= 140€ *20 = 2800€</li> <li>Facebook = 90€</li> </ul> <p>Recursos humanos = Valor não disponibilizado_ salário do responsável_ Nelson Fernandes</p> <p>Partilha de Recursos = 500€/mês à OPENLINE (Logística- Adelina Ermida; Financeira- Sandra Barbosa, instalações, material, consumos, etc.)</p>					<p><b>Fluxos de rendimento</b></p> <p>Venda do produto. (<i>Margem sobre o PVP_ para garantir o custo justo é utilizando PVP recomendado.</i>)</p>			



Tabela 4 – Tela da *White Openline* a longo prazo

Atividades-Chave e intervenientes	Fornecedores-Chave	Produtos-Chave	Área de atuação	Valor ESCE	Proposta de valor	Relação com os clientes	Canais	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão, atualização, divulgação e enriquecimento da plataforma e todas as propostas associadas a mesma; (Nelson Fernandes)</li> <li>Pesquisa de informação e tecnologia (Nelson Fernandes, e fornecedores-chave)</li> <li>Promoção da plataforma (Nelson Fernandes e Netgócios)</li> <li>Gestão de toda a logística envolvente do negócio (Adelina Ermida)</li> <li>Controlo e gestão financeira (Sandra Barbosa)</li> <li>Fornecimento de produtos e serviços (fornecedores-chave, OPENLINE)</li> <li>Gestão das encomendas e entregas (Adelina Ermida e Nelson Fernandes)</li> <li>Transporte dos produtos (MRW, Chonopost, CTT e OPENLINE)</li> </ul>	<p>Mais fornecedores com margens mais apelativas</p> <p>Serem os fornecedores a contatarem connosco para que disponibilizemos os seus produtos</p>	<p>Oferta mais diversificada</p>	<p>Abrangência de todas as categorias e criação de novas</p>		<p>Abrangência das principais áreas de atuação para o aumento da eficiência do edifício.</p> <p>Sistemas com elevado valor acrescentado</p> <p>Custo justo</p> <p>Melhor relação qualidade/preço</p> <p>Serviço didático e informador</p> <p>Produtos que fomentam ESCE</p> <p>Contributo para a internet, sociedade e ambiente no serviço prestado.</p> <p>Sistemas inovadores</p>	<p>Criação de uma comunidade para divulgação e troca de conhecimento e resolução de problemas.</p> <p>Relacionamento: contínuo, didático, desafiante, consciencializado e informativo, etc.</p> <p>Assistência pessoal e dedicada</p> <p>Divulgação do negócio</p> <p>Serviço de compra automatizado</p>	<p>Facebook</p> <p>Facebook e plataforma na internet</p> <p>Facebook, email e telefone</p> <p>Newsletter e Facebook</p> <p>Plataforma na internet, MRW e IFTHEN</p>	<p>Segmentar clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grupos de risco (idosos, crianças, pessoas doentes)</li> <li>Empresas</li> <li>Individuais de classe social alta</li> <li>Individuais de classe social média</li> <li>Individuais de classe social baixa</li> </ul>
<p><b>Recursos-Chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsável capaz de gerir e garantir o bom funcionamento de todo o negócio. (informado, com espírito crítico e com aptidão para a venda)</li> <li>Instalações e equipamentos (computadores, internet, impressoras, telefone, etc.)</li> <li>PHC</li> <li>Armazém</li> <li>Frota para distribuição</li> <li>Sistemas de pagamento online</li> <li>Fundos monetários para investir e aguentar o negócio enquanto não se alcança rentabilidade</li> <li>Sistemas seguros de pagamento online</li> </ul>					<p>Possibilitar a instalação de sistemas com divulgação de tabela de preços fixa</p> <p>Possibilitar vantagem aos nossos fornecedores e parceiros, pelo aumento de visibilidade.</p>	<p>Pacotes de produtos e promoções destinadas a segmentos de clientes específicos</p> <p>Relação mais próxima desenvolvendo um sistema de avaliação da proposta de valor e produto.</p> <p>Divulgação em massa</p> <p>Formação</p> <p>Visitas a grupos de interesse</p>	<p>Plataforma na internet</p> <p>Plataforma na internet</p> <p>Revistas, jornais, <i>newsletters</i> e televisão (minuto verde)</p> <p>Responsável pelo negócio ou colaborador com conhecimento na área.</p>	
<p><b>Estrutura de Custos</b></p> <p>Custo dos colaboradores</p> <p>Manutenção e alojamento da plataforma</p> <p>Recursos partilhados com a OPENLINE, (Eliminar custos de stock)</p> <p>Oferta do serviço dos CTT.</p>					<p><b>Fluxos de rendimento</b></p> <p>Venda de produtos</p> <p>Publicidade</p>			



## 5 Análise da implementação do modelo de negócio *White Openline*

Um dos objetivos definidos para o projeto de investigação era analisar a aplicação prática do modelo de negócio baseado no e-commerce e identificar e analisar as dificuldades resultantes da sua implementação. O comércio eletrónico tem particularidades que originam algumas dificuldades a quem o está a tentar aplicar pela primeira vez.

No comércio convencional, em que a OPENLINE está inserida, a venda de um produto é relativamente simples. O cliente desloca-se às instalações da empresa, pode ver e testar o produto, decide comprar, efetua o pagamento, recebe uma fatura e leva o produto. A venda pela internet é um pouco mais complexa, o cliente não testa o produto, a sua imagem tem que ser apelativa e a sua apresentação credível e fiável. É necessário garantir uma forma segura de o cliente efetuar o pagamento. O cliente tem de sentir confiança no modo de pagamento. Tem que existir uma ordem de encomenda para a entrega do produto ao cliente e este posteriormente tem que ser transportado em segurança até ao local pretendido pelo cliente. Além do referido, existem ainda regras para o peso e dimensão do produto a transportar. Este é um processo que exige mais tempo do a transação comercial tradicional.

A adoção deste novo negócio foi alvo de alguma resistência interna. Alguns colaboradores não acreditavam totalmente na viabilidade desta nova área de negócio. Este fato originou a necessidade de desenvolver ações de sensibilização junto dos colaboradores, de modo a que estes se sentissem motivados e identificados com o novo modelo de negócio.

O modelo de negócio baseado no e-commerce origina a necessidade de solicitar informação ao fornecedor que anteriormente não era necessária, e que por vezes este não possui. Os fornecedores do comércio convencional nem sempre se preocupam com a qualidade da imagem fotográfica do produto, com a qualidade dos folhetos da sua apresentação ou com o seu peso e dimensão. A preocupação fundamental é fornecer atempadamente e não danificar o produto, existindo uma equipa comercial para fazer demonstrações aos retalhistas. Esta alteração de abordagem ao mercado originou atrasos na implementação e na finalização do processo de garantia de todos os fornecimentos desejados com todas as características necessárias. O estabelecimento do processo de fornecimento apenas estava concluído quando existia acesso a toda a informação necessária.

Outro problema identificado advinha do facto de se procurar não ter stock no armazém. A *White Openline* iria tentar encomendar o produto apenas depois de ter o pedido de encomenda por parte do cliente. Isto iria significar não obter antecipadamente custos de armazenamento, de manuseamento do material e de aquisição do produto. Isto permitia reduzir os custos associados ao negócio, não se sabendo ainda se este procedimento iria ser bem-sucedido ou não. Por outro lado, esta abordagem originou que as margens de lucro do produto fossem inferiores por não existir a encomenda de grandes quantidades, reduzindo assim a viabilidade financeira do projeto e aumentando consideravelmente a probabilidade de falha na entrega atempada ao cliente. Esta preocupação foi manifestada pela área logística da empresa, que sistematicamente tinha problemas com o tempo de fornecimento de materiais para obras que a OPENLINE se encontrava a realizar. Os próprios fornecedores andavam a tentar reduzir consideravelmente o stock interno devido ao contexto de crise nacional, fazendo com que a reposição de material fosse mais demorada. No sentido de ultrapassar esta dificuldade, a empresa prevê que com o crescimento do negócio conseguirá obter uma previsão de consumo por parte do cliente, permitindo encomendas de grandes quantidades e, conseqüentemente, margens superiores e redução da probabilidade de atrasos nas entregas ao cliente.

A solução do cliente assumir no preço do produto o custo associado ao pagamento online e posterior transporte do produto, não era considerado um aspeto positivo pela administração da empresa e equipa de trabalho, uma vez que aumentava o preço de aquisição do produto pelo cliente. Existia a expectativa de conseguir eliminar esta desvantagem no futuro, uma vez que reduz a vantagem competitiva e a probabilidade de sucesso de alguns produtos de valor inferior.

A contratação de uma empresa para a prestação de serviço de desenvolvimento da plataforma eletrónica é essencial quando não existe competência interna nesta área. A conceção dos conteúdos da plataforma eletrónica é muito relevante na potencialização da proposta de valor. Uma plataforma eletrónica menos capaz provocaria um empobrecimento e uma desvantagem significativa relativamente aos restantes comércios eletrónicos existentes e devidamente desenvolvidos.

A plataforma, ou site na internet, foi desenvolvida pela empresa Netgócios. A equipa de trabalho forneceu toda a informação necessária sobre o que se pretendia obter, para que a plataforma desenvolvida fosse ao encontro do pretendido. Posteriormente, a Netgócios organizou uma apresentação para propor o design, a organização e o funcionamento da plataforma. Após o acordo entre ambas as empresas, as trocas de informação foram-se sucedendo à sua versão final. A plataforma permaneceu 'escondida' na internet por um período de um mês, para a deteção e correção de erros, e para que os colaboradores deste projeto aprendessem e se ambientassem às suas funcionalidades.

O primeiro canal utilizado para iniciar a atividade foi o *Facebook*. Este passo demonstrou-se importante para se começar a sentir alguma atividade visível na prática, algum contacto externo, algum 'transporte' do trabalho desenvolvido internamente para o exterior e vice-versa. O feedback recebido foi positivo: A página agradava a quem a acedia, embora o propósito da sua existência não tenha sido explícito nos primeiros tempos de existência. Inicialmente, o conteúdo da página era um pouco vago e disperso, as áreas de atuação eram muitas e tornava-se difícil a perceção rápida do valor proposto. Todo o feedback conseguido foi tido em consideração.

A organização dos trabalhos, a pesquisa, o estudo e tratamento de informação são atividades extremamente demoradas. O tempo necessário para a sua elaboração é difícil de prever e estas atividades, por vezes, não são consideradas como prioritárias. No caso da *White Openline* estas atividades eram cruciais, a proposta de valor e o melhor funcionamento interno do negócio dependia fortemente da sua correta realização. A procura de técnicas que permitam reduzir o tempo dedicado a estas atividades será também importante.

A utilização de duas telas para desenhar o negócio foi importante no seu desenvolvimento, tendo-se demonstrado extremamente útil na definição das prioridades, na organização das atividades, no estabelecimento de recursos e na visualização de negócio como um todo e da perspetiva de crescimento esperada.

O facto de ter sido reduzida a gama de produtos, a disponibilizar no lançamento da plataforma online, foi importante para que se conseguisse o lançamento do negócio no tempo previsto e para que a motivação dos intervenientes fosse mais consistente. A pesquisa de novas tecnologias e soluções passou a ser o foco interno, procurando responder atempadamente ao *timing* determinado para lançamento de novas soluções, a partir do momento em que a plataforma ficasse visível para o público.

O trabalho desenvolvido na implementação ficou visível online no endereço eletrónico <http://whiteopenline.com> no dia 1 de Agosto de 2012 (Anexo D). A colaboração da OPENLINE neste estudo terminou no mês de Julho, não tendo sido possível analisar e observar o comportamento interno, as dificuldades, os problemas ou o dia-a-dia dos intervenientes neste processo. Analisando os resultados desde a entrada no mercado, consegue-se perceber que a *White Openline* aumentou consideravelmente o número de “likes” no *Facebook* e que lançou três produtos novos, que permitiram abrir mais duas áreas de atuação que não estavam previstas aquando do seu lançamento no mercado, a solar e a segurança.

## 6 Conclusões e trabalho futuro

Neste capítulo são apresentadas as contribuições e as limitações do projeto investigação realizado, assim como algumas sugestões para trabalho futuro.

### 6.1 Contribuições do projeto de investigação

O projeto de investigação realizado permitiu analisar o processo de desenvolvimento de um modelo de negócio e-commerce numa PME. Em particular, procurou-se responder à pergunta de investigação “*Quais os fatores que contribuem para o sucesso no desenvolvimento de um modelo de negócio de e-commerce competitivo e sustentável numa PME?*” O trabalho realizado permitiu identificar as potencialidades e as dificuldades associadas à entrada de uma PME no mercado eletrónico.

No desenvolvimento de um modelo de negócio deve procurar-se sempre inovar na proposta de valor que se pretende disponibilizar. É relevante tentar criar um ‘oceano azul’, em que definição de características do negócio a implementar diferenciadoras é um fator determinante da motivação e competitividade da empresa no mercado.

O preço constitui um fator importante para o cliente, sendo um dos principais determinantes do processo de compra. Apostar em fornecedores que o permitam é uma prioridade para que se obtenha sucesso. A minimização de todos os custos associados ao negócio e ao seu desenvolvimento terá de ser uma preocupação constante, permitindo assim que o negócio se mantenha viável com menores margens e preços mais competitivos.

A organização, a comunicação interna e o apoio da gestão de topo demonstraram-se cruciais na implementação de um modelo de negócio e-commerce numa PME. Estes fatores permitiram uma redução considerável da resistência à mudança e potenciaram um desenvolvimento mais rápido e uma participação mais ativa de todos os intervenientes. É muito importante os colaboradores sentirem-se parte do processo de desenvolvimento do modelo de negócio. O seu envolvimento, permite obter sugestões e melhorias consideráveis no processo de desenvolvimento do modelo de negócio. Além disso, incute um sentimento de responsabilidade em todos os colaboradores, na perspetiva de potencializar a definição, a implementação e o sucesso do novo negócio.

A definição de objetivos, etapas de realização e pontos de análise e avaliação é essencial para que os esforços sejam focalizados e se obtenham resultados visíveis do esforço e trabalho de cada um. Manter e apostar na motivação dos colaboradores, manifestando satisfação e cooperação, principalmente por parte da gestão de topo, revelou-se crucial para o sucesso do desenvolvimento de um plano de negócios.

O desenvolvimento e preenchimento de um modelo de negócio numa tela é complexo. A tela representa o conceito do modelo de negócio de uma forma sucinta e de identificação visual rápida e apelativa. A tela deverá conter o desenvolvimento complexo do negócio de uma forma simples e clarividente, minimizando a perda de informação. Assim sendo, o modelo de negócio deve acompanhar sempre o processo de desenvolvimento do negócio até que se obtenha uma versão final e validada. Desta forma poderá garantir-se que não existam perdas de informação, discrepância de perceções e desvios nas ações a realizar, assegurando o que é essencial, crítico e determinante para o desenvolvimento do negócio. O trabalho realizado permite referir que existe alguma dificuldade na elaboração deste exercício. As empresas podem e devem adaptar o modelo de negócio desenvolvido às suas necessidades, sempre que se justificar. Este processo dinâmico e iterativo revelou-se um fator determinante para o sucesso no desenvolvimento de um modelo de negócio de e-commerce competitivo e sustentável numa PME.

## **6.2 Limitações do projeto de investigação**

As conclusões e análises efetuadas dizem respeito apenas a uma PME, não permitindo generalizar as conclusões obtidas. Nada garante que o mesmo aconteça noutra empresa ou que decorra nas mesmas circunstâncias. Cada uma poderá apresentar problemas e soluções diferentes, mesmo que apresentem realidades de ambiente interno e/ou externo iguais.

Não foi possível observar exaustivamente o impacto em cada área da empresa em particular (e.g., logística, finanças, comercial, etc.), dado que a atenção era dedicada a todo o processo e não a uma atividade em particular.

O facto da metodologia de investigação utilizada ter permitido o envolvimento na ação e o desenvolvimento dos trabalhos potenciou vantagens significativas, mas pode ter também representado algumas limitações no estudo e nas conclusões obtidas. Este envolvimento na ação pode ter desviado a atenção e a perceção de alguns aspetos relevantes que o desenvolvimento do modelo de negócio originou na organização. No caso de existir apenas a observação dos factos, e não o envolvimento na ação, poderia ter contribuído para uma perceção diferente de todo o processo e do seu impacto no funcionamento interno.

### **6.3 Sugestões para trabalho futuro**

O trabalho desenvolvido permitiu abordar o processo de desenvolvimento e implementação de um modelo de negócio e-commerce numa PME. No entanto, sugere-se a realização de réplicas deste estudo noutras empresas, o que permitiria consolidar e generalizar algumas conclusões. Estes estudos permitiriam solidificar algumas recomendações sugeridas e identificar diferenças resultantes da especificidade de cada organização.

A observação do impacto da adoção do comércio eletrónico em cada área da empresa em particular pode também ser muito útil para identificar os fatores críticos de sucesso de cada uma dessas áreas. Esta observação poderia identificar qual a área funcional da empresa que seria mais influenciada pela adoção do comércio eletrónico.

A análise após a implementação do comércio eletrónico pode também ser interessante dado que permitirá compreender e analisar as diferenças entre as dificuldades obtidas na implementação do modelo de negócio e posteriormente no funcionamento do negócio.



## Referências Bibliográficas

- Alt, R., & Zimmermann, H.-D. (2001). Introduction to Special Section - Business Models. *Electronic Markets - The International Journal*, 11(1), 1019-6781.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1988). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289-301. doi: 10.1108/00251749810220496
- Brousseau, E., & Penard, T. (2007). The Economics of Digital Business Models: A Framework for Analyzing the Economics of Platforms. *Review of Network Economics*, 6(2), 81-113. doi: 10.2202/1446-9022.1112
- Butler, A. S. (2000). Developing your company's new e-business. *The Journal of Business Strategy* 21(6), 38-42.
- Cao, Q., & Schniederjans, M. J. (2004). Empirical study of the relationship between operations strategy and information systems strategic orientation in an e-commerce environment. *International Journal of Production Research*, 42(15), 2915-2939. doi: 10.1080/00207540410001691884
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215. doi: 10.1016/j.lrp.2010.01.004
- Chen, D.-N., Jeng, B., Lee, W.-P., & Chuang, C.-H. (2008). An agent-based model for consumer-to-business electronic commerce. *Expert Systems with Applications*, 34(1), 469-481. doi: 10.1016/j.eswa.2006.09.020
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.010
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555. doi: 10.1093/icc/11.3.529
- Christensen, C. M. (2001). The past and future of competitive advantage. *Mit Sloan Management Review*, 42(2), 105.
- Dubelaar, C., Sohal, A., & Savic, V. (2005). Benefits, impediments and critical success factors in B2C E-business adoption. *Technovation*, 25(11), 1251-1262. doi: 10.1016/j.technovation.2004.08.004
- Grandon, E. E., & Pearson, J. M. (2004). Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses. *Information & Management*, 42(1), 197-216. doi: 10.1016/j.im.2003.12.010

- Gunasekaran, A., Marri, H. B., McGaughey, R. E., & Nebhwani, M. D. (2002). E-commerce and its impact on operations management. *International Journal of Production Economics*, 75(1-2), 185-197. doi: 10.1016/S0925-5273(01)00191-8
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press.
- Ho, S.-C., Kauffman, R. J., & Liang, T.-P. (2007). A growth theory perspective on B2C e-commerce growth in Europe: An exploratory study. *Electronic Commerce Research and Applications*, 6(3), 237-259. doi: 10.1016/j.elerap.2006.06.003
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86, 50-59.
- Kalakota, R., & Robinson, M. (1999). *E-Business: roadmap for success*. Addison-Wesley.
- Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1996). *Frontiers of electronic commerce*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2007). *A Estratégia Oceano Azul* (A. Editora Ed.): Harvard Business.
- Li, M., & Shea, R. (2007). Studying Business Models for E-Commerce from a Market Perspective. *JTB - Journal of Technology and Business*, 151-165.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based E-commerce: An anatomy. *California Management Review*, 42(4), 55.
- Mendelson, H. (2000). Organizational Architecture and Success in the Information Technology Industry. *Management Science*, 46(4), 513-529.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.11.001
- Movahedi-Lankarani, S. J. (2003). Best of the Web. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 8(3-4), 133-151. doi: 10.1300/J109v08n03\_02
- Ngai, E. W. T., & Wat, F. K. T. (2002). A literature review and classification of electronic commerce research. *Information & Management*, 39(5), 415-429. doi: 10.1016/S0378-7206(01)00107-0
- Norton, J. (2000). The e-business imperative. *The journal of policy, regulation and strategy for telecommunications, information and media*, 2(5), 449 - 454.
- Openline. (2012). OPENLINE // Manutenção e Reabilitação de edifícios. Retrieved Outubro, 2012, from <http://www.openline.pt/>
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*.
- Pigneur, Y., & Osterwalder, A. (2011). *Criar Modelos de Negócio: DOM QUIXOTE*.

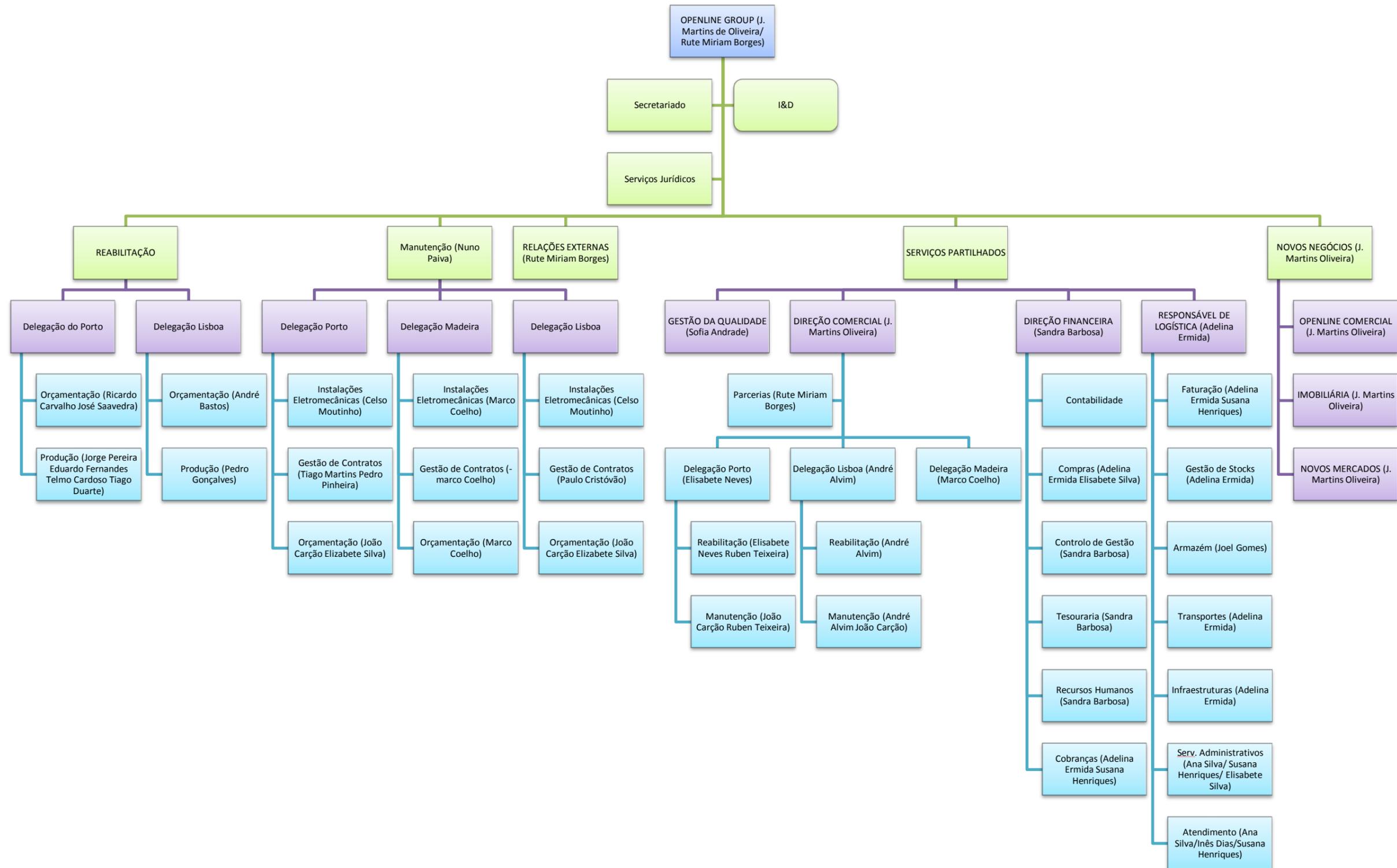
- Pires, G. D., & Aisbett, J. (2003). The relationship between technology adoption and strategy in business-to-business markets: The case of e-commerce. *Industrial Marketing Management*, 32(4), 291-300. doi: 10.1016/S0019-8501(02)00237-7
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62.
- Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strat. Chang*, 17, 133-144. doi: 10.1002/jsc.821
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (4th ed.): Prentice-Hall.
- Seelos, C., & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 49-63.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207. doi: 10.1016/j.bushor.2004.10.014
- Strauss, J., & Frost, R. (2001). *E-Marketing*. Prentice -Hall.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8. doi: 10.1080/10196789800000016
- Wu, J.-H., & Hisa, T.-L. (2004). Analysis of E-commerce innovation and impact: a hypercube model. *Electronic Commerce Research and Applications*, 3(4), 389-404. doi: 10.1016/j.elerap.2004.05.002
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18, 181-199.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26. doi: 10.1002/smj.642
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. doi: 10.1177/0149206311406265



## Anexos

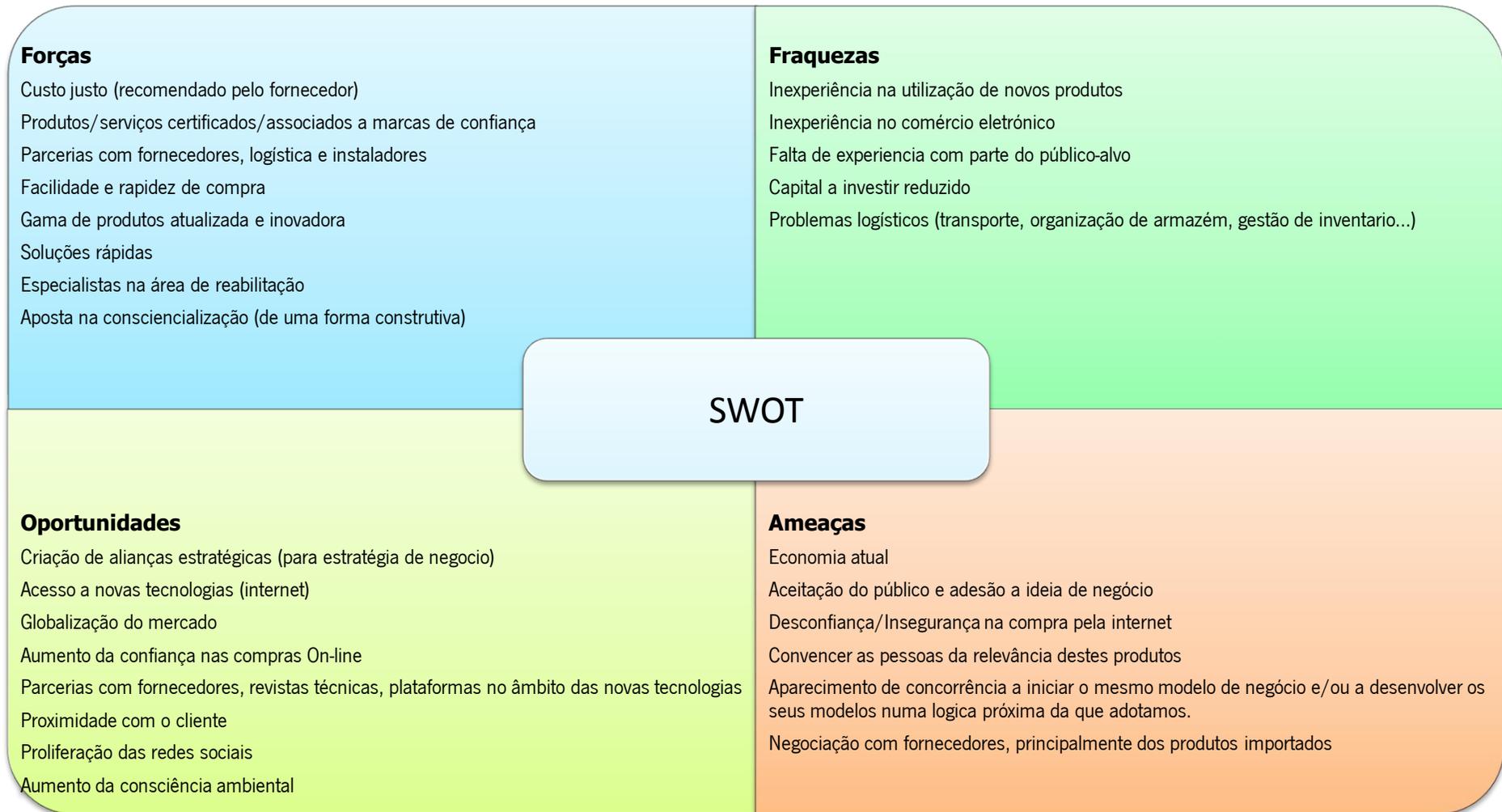


Anexo A - Organograma do Grupo Openline





## Anexo B – Análise SWOT





Anexo C- Fatores Críticos de Sucesso.





Anexo D – Home page da White Openline

**white openline**  
systems for life

Carrinho (0) / 0,00€

Home Sobre nós Dicas Notícias Contactos **Loja Online** Login / Criar registo Pesquisa



## Eficiência, Segurança, Conforto e Economia

A cuidar do ambiente, dos edifícios e das pessoas

**Bem vindo à White Openline**  
Proteger o ambiente está nas nossas mãos, e pequenos gestos fazem a diferença!

[Saiba como pode dar o seu contributo](#)  
Fique a conhecer as soluções que o ajudarão a poupar dinheiro

**Partilhe as suas ideias!**  
Siga-nos no Facebook e deixe as suas sugestões e experiências.



Algumas dicas úteis



**Poupe até 40% da Água**  
Cuidados que efetivamente fazem a diferença, opte por medidas eficientes! Poupe mais!

[Ler mais](#)



**Poupar no banho!**  
Como reduzir o consumo de água nos banhos!

[Ler mais](#)



**Desmistificar e poupar com lâmpadas**  
Deixar lâmpadas Fluorescentes acesas ou ligar e desligar várias vezes a luz?

[Ler mais](#)

**Novidades da Loja**



**airquality**  
Openline Air Quality  
€ 99,00  
Limpeza e Higienização de Ar Condicionado Doméstico



**Solar Easy AQS**  
€ 3 652,00  
Máximo aproveitamento, mínimo espaço!



**Sistema de Termosifão 300L**  
€ 2 520,00  
Uma energia limpa, inesgotável e gratuita!



**Heart Save AED - Desfibrilador Externo Automático**  
€ 1 995,00  
Tecnologia na luta

**Notícias**

**A importância de uma atitude ativa.**  
Apenas 2,5% da água do mundo está disponível como água doce, 2,15% encontram-se nos glaciares e neves eternas e menos de 1% compõe os lagos, os rios e as zonas húmidas e a atmosfera.

**A WHITE OPENLINE inicia a sua missão!**  
Cabe a cada um de nós tentar minimizar o impacto negativo que tem na vida do nosso planeta, preservar tanto quanto está ao nosso alcance, e consciencializar os que nos são mais próximos.

<p>Sobre nós</p> <p>Dicas</p> <p>Notícias</p> <p>Contactos</p>	<p>Loja Online</p> <p>Água</p> <p>Ar</p> <p>Iluminação</p> <p>Isolamento</p>	<p>Limpeza e Manutenção</p> <p>Segurança</p> <p>Serviços</p> <p>Solar</p>	<p>White Openline</p> <p>Termos e Condições</p> <p>Política de Privacidade</p> <p>Entregas e Devoluções</p> <p>Formas de Pagamento</p> <p><b>VISA</b> <b>MULTIBANCO</b></p>	<p><b>Subscriva a nossa Newsletter</b></p> <p>Coloque o seu email</p>
--	--	---	---	---